



TASKFORCE  
DELTA TECHNOLOGIE

Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard  
T.a.v. De heer T. van der Klugt  
Maasboulevard 123  
3063 GK Rotterdam

Cc: de heer J. Tamboer

Datum	13 december 2017	Van	TFDT
Onderwerp	Marktadvies KIJK	E-mail	<a href="mailto:info@taskforcedeltatechnologie.nl">info@taskforcedeltatechnologie.nl</a>
Ons kenmerk	20171213/HHSK/Marktadvies KIJK	Internet	<a href="http://www.taskforcedeltatechnologie.nl">www.taskforcedeltatechnologie.nl</a>
Uw kenmerk	-	Bijlagen	1 (Procesverloop KIJK)

Geachte heer Van der Klugt,

Vanaf begin januari 2016 is er contact tussen Taskforce Deltatechnologie (TFDT) en het Hoogheemraadschap (HHSK) over de wijze van samenwerking tussen overheid en markt voor het project KIJK (zie bijlage Procesverloop KIJK). Concreet voorbeeld hiervan is de informatiebijeenkomst welke op 12 oktober 2017 is georganiseerd in het dorps huis te Gouderak. Tijdens deze bijeenkomst heeft HHSK een algemene presentatie gegeven over het project KIJK en een presentatie over de geplande marktbenadering voor de realisatiefase op hoofdlijnen. Deze presentaties worden openbaar gedeeld op de site van TFDT. Tijdens deze informatiebijeenkomst is nadrukkelijk een zestal vragen aan de orde geweest, waarop HHSK een adviserend antwoord heeft gevraagd aan TFDT. Middels deze brief ontvangt u het gevraagde advies.

**1. Marktbenaderingsstrategie: steunt TFDT onze marktbenaderingsstrategie die is gebaseerd op partnerschap?**

De basis van de marktbenaderingsstrategie, zoals wij die begrijpen uit de presentaties, is samen te vatten als: "één budget, één doel". Dit blijkt ook uit de huidige samenwerking in het contract IB-KIJK. Dit ondersteunen wij van harte. Door ernaar te streven dat één team zowel de planuitwerkings- als de realisatiefase doorloopt, wordt zo efficiënt mogelijk de expertise van opdrachtgever, adviserende- en uitvoerende marktpartijen gecombineerd. Dit voorkomt 'muurtjes' in het proces (zie ook vraag 4) en daarmee dubbel werk en onnodige wijzigingen. In de presentatie over de marktbenaderingsstrategie werd voor de uitvoering een E&C/UAV-gc contract voorgesteld. Dit past in onze beleving niet per definitie bij "één budget, één doel" en kan contraproductief werken. Overweeg hier ook meer op samenwerking gerichte contractvormen zoals bijvoorbeeld een alliantie. Dit wordt verder toegelicht bij ons antwoord op vraag 5.

**2. Goede voorbeelden: welke goede voorbeelden zijn relevant voor KIJK voor de verdere uitwerking van de marktbenadering?**

Relevante goede recente voorbeelden van projecten in uitvoering zijn Gorinchem-Waardenburg (GoWa) van WSRL, Markermeerdijken van HHNK en Kampereilanden van WDOD waarbij tijdens de gunning de focus heeft gelegen op samenwerking.

Een project dat zich in een vergelijkbare fase van marktbenadering bevindt, is het project Stadsdijken Zwolle van WOD. Voor dit project is door het bestuur recent de keuze gemaakt voor een zogenaamde ontwerpalliantie boven een PDC of het traditionelere E&C-contract. Ook hier juist om zo goed mogelijk gebruik te kunnen maken van elkaars expertise op het meest efficiënte moment. De naam van de samenwerkingsvorm is hierbij niet relevant, wel de insteek van de partijen.

Zorg voor transparantie in prijsvorming en geef extra aandacht aan de consistentie in de beoordeling.

### **3. Aanbesteding: hoeveel rondes minimaal en welke doorlooptijden maximaal bij concurrentie gerichte dialoog volgens TFDT?**

Tenderkosten hangen niet alleen samen met hetgeen er uitgevraagd wordt, maar ook met de doorlooptijd van de aanbesteding. Een korte doorlooptijd is daardoor een van de meest effectieve manieren om kosten tijdens de aanbesteding te besparen voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Het advies is om goed na te denken over wat bereikt moet zijn aan het einde van de aanbesteding: waarom worden bepaalde inhoudelijke zaken uitgevraagd? Hoe verhoudt zich dat tot de tenderkosten? Als selectie op samenwerking voldoende is om de best passende partner te vinden, dan kan de doorlooptijd korter en de trechtering sneller.

Het is de vraag of veel meer dan vijf consortia zich zullen aanmelden en voldoen aan de geschiktheidseisen voor een project van deze omvang. Met inachtneming van de voorbeelden van selectiedocumenten in de genoemde voorbeeldprojecten, adviseren wij een trechtering van  $N > 3 > 1$  en te streven naar een tenderfase van maximaal een half jaar.

Bij de eerste stap dienen de tenderkosten beperkt te blijven. Het document bij de eerste stap zou een visiedocument op samenwerking moeten zijn. Bij stap twee kan een grotere inspanning van de markt worden gevraagd waar dan een inschrijvergoeding tegenover zou moeten staan. Voorstel voor de planning is kort voor de zomervakantie 2018 stap 1 en direct na de zomervakantie stap 2. Hierbij wordt ook optimaal gebruik gemaakt van de beschikbare capaciteit in de markt (vanaf eind 2018 neemt het aantal tenders sterk toe).

### **4. Samenwerking: welke organisatievorm (voorbeeld IPM-model) en welke rolverdeling OG-ON in team is beste voor project in planuitwerking? Hoe zorg je ervoor dat aannemer bij start zich committeert en zijn uitvoeringskennis in planuitwerkingsfase actief inbrengt? Hoe houdt je de samenwerking fris over een langere duur (circa 8 jaar)?**

Het IPM model is niet heilig, wel is belangrijk dat de verdeling van taken tussen OG en ON is gebaseerd op kennis en kwaliteit (bijv. omgevingsmanagement bij OG en technische oplossingen/ planning bij ON). Het is van belang om samen te werken op basis van gelijkwaardigheid en partnerschap in een consortium, waarin alle kennis is vertegenwoordigd. Belangrijk onderdeel hiervan is de dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin gezamenlijke projectdoelen worden gesteld en aangescherpt en waarin wordt bepaald hoe deze doelen vanuit verschillende belangen op basis van gelijkwaardigheid worden bereikt.

Daarnaast is het van belang om te zorgen voor een plezierige werkomgeving. Het team moet zich kunnen ontwikkelen, vakmanschap kunnen etaleren en innovaties in kunnen brengen. Een "fair reward" (zie punt 5) speelt hierin ook zeker een rol.

Er zijn voldoende voorbeelden van langdurige samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Advies is om niet te schromen waar nodig sleutelfiguren te wisselen. Het gaat om de inzet van de juiste mensen. Bouw voldoende evaluatiemomenten in (jaarlijks). Bouw daarnaast mogelijkheden tot vroegtijdige beëindiging van de samenwerking in voor beide partijen, maar investeer bovenal in teamontwikkeling.

**5. Financiële prikkel: welke financiële prikkels in contract dragen bij aan het project? Waarin is dat terug te zien (kwaliteit, geld, tijd, risico's)? Wat zijn goede voorbeelden (verdienmodel)?**

Financiële prikkels dienen gericht te zijn op het beheersen van onzekerheden / risico's en een sober en doelmatig / kwalitatief ontwerp. Het advies is om daarbij een gezamenlijke "baseline" vast te stellen. Dit kan bijvoorbeeld middels een Taakstellend Budget (TB) op basis van het door HHSK vastgestelde VKA zoals bij GoWa. Keuzes worden vervolgens in gezamenlijkheid gemaakt op basis van "één budget, één doel". Door (getrapt/gecapt) te delen in kosten en opbrengsten wanneer er een verschil ontstaat tussen het TB en het Projectresultaat, ontstaat er een gezamenlijke financiële prikkel. Het project GoWa kan ook worden gebruikt als voorbeeld voor het getrapt en gecapt delen in kosten en opbrengsten.

In het TB dienen zowel een vooraf vastgesteld percentage winst (W) en algemene kosten als kosten voor onzekerheden en beheersmaatregelen te zijn opgenomen. Er zijn diverse methoden om het TB te bepalen. Wij adviseren hier goed te kijken naar de lessons learned bij de projecten GoWa en Markermeerdijken .

Ons advies is om ook na de planuitwerkingsfase een contractvorm te houden gericht op samenwerking. Het zou jammer zijn om de opgebouwde samenwerking te niet te doen door vanaf start realisatie in een klassieke verhouding OG-ON te komen. Het gaat er om onzekerheden vroegtijdig bespreekbaar te maken en verantwoordelijkheid neer te leggen bij de partij die de onzekerheden het beste kan beheersen.

Wij waarderen het ten zeerste dat wij in de gelegenheid worden gesteld dit advies te mogen presenteren en nader toe te lichten en zien uit naar een positief gesprek op 13 december a.s.!

**"Eén budget, één gezamenlijk doel", een krachtig motto voor een krachtige IJsseldijk!**

Met vriendelijke groet,

Taskforce Deltatechnologie

Bijlage: Procesverloop KIJK