



Voorwoord



Rijkswaterstaat heeft als uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de taak om de hoofdinfrastructuur van Nederland op topniveau te houden. Om die taak samen met de markt ook in de toekomst succesvol te kunnen blijven vervullen is een transitie nodig. Die conclusie volgt uit een onderzoek dat we vorig jaar met ondersteuning van McKinsey & Company hebben uitgevoerd.

Een transitie tot een vitale sector waarin we in de hele keten vanuit voldoende kennis en expertise samenwerken aan de maatschappelijke opgave. Een sector met voldoende ruimte voor innoveren en leren. En een sector waarin marktpartijen eerlijk geld krijgen voor de maatschappelijke meerwaarde die we met onze infrastructuur creëren.

Met dit plan van aanpak geven we een aanzet tot een gezamenlijk transitieproces dat we de komende jaren gaan vormgeven. We gaan aan de slag in een aantal concrete projecten. We ondersteunen dit met onderzoeken die de feitenbasis verder versterken en ons helpen om in gezamenlijkheid met marktpartijen en andere stakeholders deze transitie vorm te geven.

Rijkswaterstaat heeft de ambitie om deze transitie tot een succes te maken. We realiseren ons dat dit plan van aanpak slechts één stap is in een transitieproces dat jaren in beslag neemt. Het slagen van deze transitie hangt af van de inzet en het verandervermogen van alle partijen. We willen iedereen die actief is in deze prachtige sector oproepen om aan deze transitie bij te dragen.

Met trots samenwerken aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland voor deze en voor toekomstige generaties, wij gaan ervoor!

Michèle Blom
Directeur-Generaal Rijkswaterstaat
maart 2020

Management samenvatting

Op 11 juni 2019 bood de minister van Infrastructuur en Waterstaat het rapport *Toekomstige opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de Grond-, weg-, en waterbouw (GWW) sector* aan de Tweede Kamer aan (Rijkswaterstaat-2019/21158). Het rapport beschrijft de noodzaak voor een transitie naar een vitale sector, die in staat is te innoveren en te verbeteren om daarmee ook op lange termijn bij te blijven dragen aan het realiseren van de complexe maatschappelijke opgave.

Met dit plan van aanpak, waarvoor bovengenoemd onderzoek de basis is en waarin wordt voortgebouwd op de leidende principes uit de marktvisie, geeft Rijkswaterstaat de aanzet tot een langjarig transitieproces dat we samen met de marktpartijen willen vormgeven. We verbinden het plan van aanpak direct aan de maatschappelijke opgave waarbij we het als onze kerntaak zien om Nederland veilig, bereikbaar en leefbaar te houden. Hierbinnen willen we toegroeien naar klimaatneutraal en circulair uitvoeren van onze projecten en willen daarbij maximaal gebruik maken van de snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering.

We geven de transitie naar een vitale sector vorm via het verbeteren van drie condities met daarbinnen duidelijk geformuleerde transitiedoelen. Een sector waarin we vanuit voldoende kennis en expertise met trots in de hele keten samenwerken gericht op de maatschappelijke opgave. Een financieel gezonde, productieve sector waarin we beheerst met de soms inherente risico's omgaan. En een sector waarin voldoende ruimte is voor innoveren en leren over de grenzen van individuele projecten heen.

We zetten hierbij onze orderportefeuille centraal, waarbij het de verwachting is dat het komende decennium het aandeel van de instandhouding (beheer, onderhoud en vervanging & renovatie) groter zal worden en de omvang van aanlegprojecten stabiel zal zijn.



We volgen in deze transitie een werkwijze waarin marktpartijen en Rijkswaterstaat beide hun verantwoordelijkheid nemen. We willen graag met andere opdrachtgevers samenwerken in deze transitie. We gaan werken met transitieagenda 's. Centraal staat het doen van experimenten in concrete projecten waarbij we duidelijke leerdoelen opstellen gericht op de geformuleerde transitiedoelen. We monitoren of deze doelen met de experimenten ook daadwerkelijk gehaald worden. Op basis hiervan besluiten we vervolgens tot bredere toepassing en standaardisering. We ondersteunen de experimenten in projecten met een aantal maatregelen gericht op het versterken van de feitenbasis, kennis, competenties en houding en gedrag.

In deze eerste transitieagenda hebben we drieëntwintig maatregelen opgenomen die we de komende periode oppakken. Zo gaan we in een tiental projecten, hangende definitieve uitvoeringsbeslissingen, concrete experimenten doen. In het najaar van 2020 zal een eerste effectmeting worden gedaan en wordt een vervolgagenda gepresenteerd, die in een gezamenlijk proces met de marktpartijen en kennisinstellingen is opgesteld. Vervolgens worden de effecten en resultaten jaarlijks geëvalueerd en de gezamenlijk agenda om het jaar aangescherpt en waar nodig uitgebreid.



Inhoud

Voorwoord 3

Management samenvatting 4

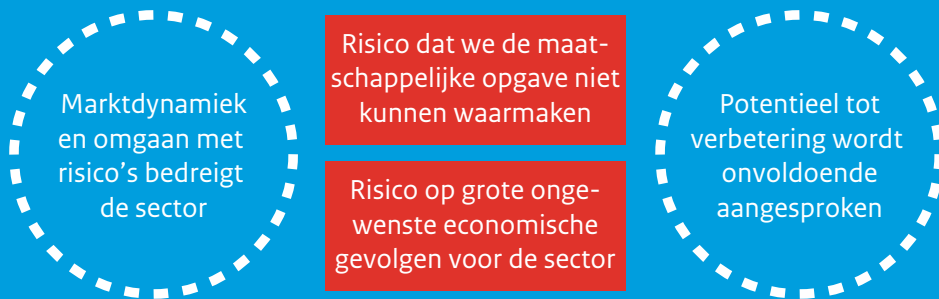
Aanleiding, analyse en totstandkoming plan van aanpak 8

Plan van aanpak en aanzet tot een gezamenlijk transitieproces 14

Maatregelen in dit plan van aanpak 30



Aanleiding, analyse en totstandkoming plan van aanpak



Het onderzoek uitgevoerd met hulp van McKinsey & Company: de uitdagingen voor de infrasector

- Dynamiek in imperfecte markt stimuleert om risico's niet in te prijzen.
- Huidige opzet van contractering vermindert de aantrekkelijkheid om in te schrijven.
- Calamiteiten bedreigen continuïteit bouw- en andere bedrijven in de infrasector.
- Rijkswaterstaat heeft de (ontwerp)kennis afgebouwd.
- Arbeidsproductiviteit blijft structureel achter, met name bij bouwondernemingen.
- Verschillende barrières houden innovaties tegen.
- Samenwerken met andere sectoren nodig voor technologische innovatie.
- Uitdagende arbeidsmarkt voor goed geschoold personeel.

Vanuit de consultatie rond dit plan van aanpak kan aan deze context nog worden toegevoegd:

- Vergeet niet dat er ook gewoon heel erg veel goed gaat:
 - Merendeel projecten zonder noemenswaardige problemen
 - Geïntegreerde contractvormen brengen veel goeds
 - Nederlandse infrastructuur en watersysteem zijn wereldwijd toonaangevend
 - Verschillende innovaties halen (grootschalige) toepassing



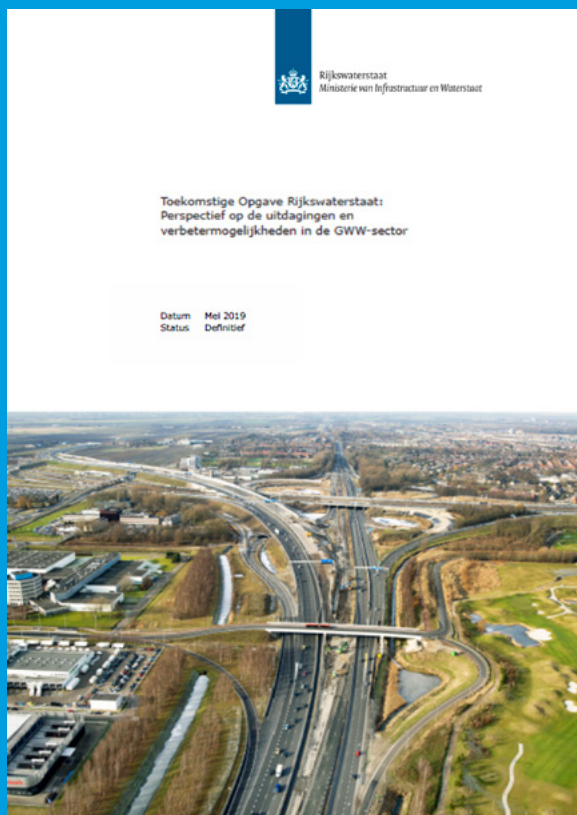


- Heb oog voor en benoem de ervaringen die in alle lagen, bij zowel Rijkswaterstaat als marktpartijen, aanwezig zijn rond historische gebeurtenissen en veranderingen in het marktbeleid en de emoties die dit nog oproept:
 - De bouwfraude
 - De economische crisis
 - De “markt tenzij” strategie bij Rijkswaterstaat en de reorganisaties de afgelopen jaren

Tegelijkertijd kan de transitie alleen bewerkstelligd worden als we hier niet in blijven hangen en gezamenlijk bereid zijn tot verandering.



Onderzoek in juni 2019 gepresenteerd aan Tweede Kamer: Op weg naar een plan van aanpak rond de jaarwisseling



Daarom heb ik Rijkswaterstaat opdracht gegeven om rond de jaarwisseling te komen met een plan van aanpak voor het realiseren van de benodigde transitie op lange termijn. Deze termijn biedt de noodzakelijke ruimte voor afstemming met de bouwsector, brancheorganisaties, onderdelen van het eigen departement en het ministerie van Financiën en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Totstandkoming van dit plan van aanpak

- Leidende principes uit de Marktvisie en het onderzoek uitgevoerd met ondersteuning van McKinsey & Company als basis voor dit plan van aanpak.
- Open consultatie via internet, o.a. gericht op nieuwe partijen.
- Afstemming en consultatie met vertegenwoordigende brancheorganisaties op basis van een eerste conceptversie.
- Consultatie tijdens een 24-uursessie met een aantal genodigden op basis van een vergevorderd concept.
- Intensieve interne afstemming/consultatie bij Rijkswaterstaat en diverse beleidsdepartementen.



Plan van aanpak en aanzet tot een gezamenlijk transitieproces



Uitgangspunten



Transitie op basis van heldere transitiedoelen, stapsgewijs geïmplementeerd via experimenten (in concrete projecten) en van daaruit naar structurele aanpassingen.



We doen het samen: marktpartijen (klein, groot, oud, nieuw), kennisinstellingen en opdrachtgevers nemen hun verantwoordelijkheid in de transitie, onder andere voortbouwend op de leidende principes uit de Marktvisie.



De orderportefeuille staat centraal: de transitie moet en kan alleen maar zichtbaar worden in de succesvolle voorbereiding, aanbesteding en uitvoering van de projecten.

CONDITIES



Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal



Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst



Voldoende ruimte voor innoveren en leren



ORDERPORTEFEUILLE



Beheer en onderhoud

Vervanging en renovatie

Aanleg

Verkeer- en water management

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE



Nederland veilig,
bereikbaar
en leefbaar:



Waarbinnen:
Duurzaam op weg
naar klimaat
neutraal en circulair



Daarbij:
Maximaal gebruik
maken van kansen
digitalisering
(data & IV)

De maatschappelijk opgave is en blijft groot en is continu in ontwikkeling

- Verouderend areaal en intensiever gebruik, resulterend in grotere budget behoefte voor onderhoud en een grote vervanging en renovatie opgave (kamerbrieven 17/01/18, 28/05/19 en 17/09/19).
- Ambitie om ons werk klimaatneutraal en circulair te gaan uitvoeren (strategie zoals aangekondigd in het klimaatakkoord), bij Rijkswaterstaat vormgegeven via vier transitiepaden: wegverharding, droog grondverzet en overige mobiele werktuigen, kustlijn­zorg en vaargeulonderhoud, kunstwerken.
- Razendsnelle ontwikkelingen digitalisering, die we technologisch en qua werkwijze in ons primaire proces opnemen (e.g. smart mobility, areaalinformatie Rijkswaterstaat, bouw­informatiemanagement, industriële automatisering).

MAATSCHAPPELIJKE OP­GAVE

Nederland veilig, bereikbaar en leefbaar:

Waarbinnen:
Duurzaam op weg naar klimaat neutraal en circulair

Daarbij:
Maximaal gebruik maken van kansen digitalisering (data & IV)



De opgave kan alleen worden waargemaakt als de condities goed zijn

- De analyse van McKinsey & Company laat zien dat een aantal condities verbeterd moeten worden om de maatschappelijke opgave in het samenspel tussen de publieke en private sector waar te maken.
- Voor elk van deze condities zijn concrete transitiedoelen geformuleerd.
- Voorgestelde maatregelen zullen met duidelijke leerdoelen en monitoringsmethodiek worden gekoppeld aan deze concrete transitiedoelen.

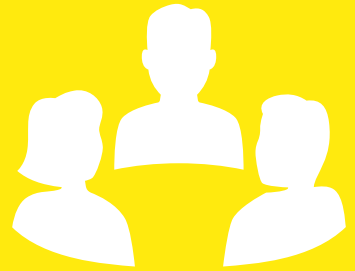
CONDITIES

Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal

Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst

Voldoende ruimte voor innoveren en leren

Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal



Voor het waarmaken van de maatschappelijke opgave is het essentieel dat we ons in onze houding en gedrag richten op de meest optimale samenwerking in de gehele keten om zo succesvolle projecten te realiseren gericht op de maatschappelijke opgave. Alleen zo kunnen we met trots, vakmanschap en plezier ons werk uitvoeren. De basis hiervoor moet liggen in het elkaar kennen en weten te vinden, het begrijpen van elkaar intenties verwachtingen en belangen, het waarderen van elkaar, het hebben van vertrouwen in wat we doen en het zoveel mogelijk delen van kennis. Opdrachtgevers en opdrachtnemers moeten hierbij voldoende kennis en expertise hebben of kunnen mobiliseren om kwalitatief goed werk neer te zetten.

Transitiedoelen - Van:

- Houding en gedrag gebaseerd op eigenbelang, hiërarchie en wij-zij denken.
- Het bezit van kennis staat centraal en wordt beloond.
- Techniek, inkoop en projectmanagement opereren te vaak als gescheiden kolommen.
- Projectopzet en uitvoering wordt primair vormgegeven vanuit de civiele bouwopgave.
- Infrasector heeft negatief, traditioneel imago en kan naoorlogse vergrijzingsgolf onvoldoende opvangen met voldoende personeelsinstroom.
- Proces, hiërarchie en sturing staan centraal, leidinggevend en zijn onvoldoende zichtbaar op de werkvloer en vertonen geen voorbeeldgedrag.
- Gesloten cultuur waarin we onvoldoende aanspreekbaar zijn op een ongewenste houding.

De analyse in het onderzoek laat zien dat aan deze conditie nog veel te verbeteren valt.

De transistiedoelen rond het verbeteren van deze condities staan hieronder in meer detail gespecificeerd.



Naar:

- Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit met de opgave centraal waarbij oog is voor ieders belang.
- Het kunnen gebruiken en toepassen van kennis staat centraal en wordt beloond.
- Techniek, inkoop en projectmanagement integraal en gelijkwaardig in de hele levenscyclus van een project.
- Projectopzet en uitvoering wordt vormgegeven vanuit de verschillende benodigde disciplines.
- Infrasector heeft positief, vernieuwend imago en heeft voldoende personeelsinstroom om opgave waar te maken.
- De inhoud van het werk staat centraal, leidinggevend en zijn zichtbaar op de werkvloer en vertonen voorbeeldgedrag.
- Open cultuur waarin we elkaar aanspreken op een ongewenste houding.



Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst

Een essentiële conditie voor het waarmaken van de maatschappelijke opgave is daarnaast een marktsituatie waar voldoende concurrentie is die gebaseerd is op de juiste variabelen. Een marktsituatie waarin marktpartijen eerlijk geld krijgen voor eerlijk werk en daarmee voldoende winstgevend zijn. Dit kan alleen als faal- en indirecte kosten laag zijn, en de (soms inherente) risico's beheerst en op een redelijk manier verdeeld zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemers. Aanbestedingsvormen zijn hierbij gericht zijn op het doel van de opgave en de financiële toestandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen.

De analyse in het onderzoek laat zien dat deze conditie nog sterk kan worden verbeterd.

Transitiedoelen - Van:

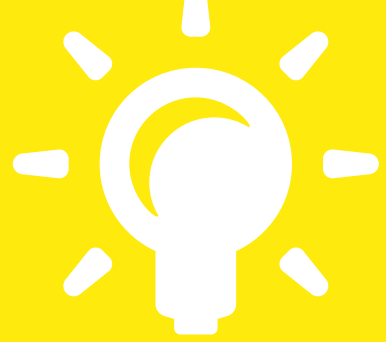
- Onvoldoende aandacht voor risico's met definitieve prijsafspraken voordat er goede afspraken over risico's gemaakt kunnen worden.
- Hoge faal- en indirecte kosten die niet bijdragen aan het realiseren van het project.
- Marktdynamiek en aanbestedingsvormen richten zich op business modellen waarin het realiseren van fysieke omzet centraal staat
- Opportunistisch gedrag en ongezonde commerciële druk in binnenhalen opdrachten.
- Financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gebaseerd op wantrouwen en verbergen.
- Neiging tot onderschatting in (langjarige) prognoses budgetbehoefte.
- Sterke focus op korte termijn orderportefeuille zonder duidelijk langetermijnperspectief.

De transitiedoelen zijn hieronder in meer detail gespecificeerd. Eén van de belangrijke instrumenten waarmee we beogen deze conditie te verbeteren is een twee-fasen proces, dat we als volgt definiëren:

Een proces waarbij gedurende het hele bouwtraject expliciet aandacht is voor risico's en inherente onzekerheden en voor de meest risicovolle onderdelen van de bouwfase de prijsafspraken pas wordt gemaakt wanneer risico's beter in te schatten zijn en daarmee duidelijkere afspraken over de verdeling van risico's gemaakt kunnen worden.

Naar:

- Prijsafspraken adaptiever gedurende levenscyclus project met continu oog voor risicomitigatie, risicobeheersing en risicoverdeling.
- Faal- en indirecte kosten liggen op een voor alle partijen acceptabel niveau.
- Marktdynamiek en aanbestedingsvormen richten zich op business modellen waarin het creëren van maatschappelijke meerwaarde centraal staat.
- Eerlijk in gesprek over risico's en informatiebehoefte en reële inschrijvingen.
- Financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gebaseerd op vertrouwen en transparantie.
- Eerlijke prognoses met reële marges voor inherente risico's en onzekerheden.
- Focus op korte-, midden- en langetermijnontwikkeling orderportefeuille.



Voldoende ruimte voor innoveren en leren

Een essentiële conditie voor het waarmaken van de maatschappelijke opgave is ten slotte dat aanbestedingsvormen en gekozen manieren van samenwerken voldoende ruimte bieden om te innoveren en te leren in projecten, ondersteund door een gezonde onderliggende kennis- en innovatie ontwikkeling in de academische wereld en bij kennisinstellingen.

De analyse in het onderzoek laat zien dat aan deze conditie nog veel te verbeteren is.

De transitiedoelen zijn hieronder in meer detail gespecificeerd. Eén van de belangrijke instrumenten waarmee we beogen deze conditie te verbeteren is een portfolioaanpak, die we als volgt definiëren:

Transitiedoelen - Van:

- Infrasector niet zelfstandig gepositioneerd in nationale kennis en innovatie agenda, sector niet toonaangevend qua innovatief vermogen.
- Sterke focus op beheersbaarheid en voorspelbaarheid geeft weinig ruimte voor (falen bij) nieuwe innovaties.
- (Investeren in) innovaties gedreven door kansen in individuele projecten.
- Middelen, capaciteit en sturing op productie en innovatieopgave veelal gescheiden.
- Innovatie vindt ad-hoc plaats, zonder duidelijk doel.
- Kaders en regelgeving soms gericht op bestaande technieken en daarmee een barrière voor innovatie.
- Onvoldoende begrip en inzicht rond al aanwezig innovatiepotentieel bij marktpartijen.

Een aanpak waarbij projecten met een repeteerbaar karakter of binnen een ontwikkeltraject worden gebundeld en vervolgens naar de markt worden gebracht. Met een portfolioaanpak worden bouwbedrijven in staat gesteld om over meerdere projecten heen risico's te reduceren, faalkosten te verminderen en innovatie te verhogen. Een portfolioaanpak kan goed hand in hand gaan met een vorm van performance management waarbij marktpartijen worden beloond bij het halen van bepaalde prestatieafspraken.

Naar:

- Stevige positie infrasector in nationale kennis- en innovatie agenda, sector is toonaangevend qua innovatief vermogen.
- Er is voldoende ruimte in tijd en geld om te innoveren en hierbij mogen fouten die inherent zijn aan het innovatie proces gemaakt worden.
- (Investeren in) innovaties gedreven door langetermijnperspectief, opschaling en leren over individuele projecten en organisaties heen.
- Middelen, capaciteit en sturing op productie en innovatieopgave meer integraal vormgegeven.
- Doelgerichte innovatie, gestimuleerd door consistente combinatie van eisen en belonen op weg naar concrete, gemeenschappelijke doelen.
- Kaders en regelgeving meer functioneel gericht op integreren van nieuwe technieken.
- Marktpartijen laten voldoende zien welk innovatiepotentieel zij al hebben.

Maatregelen dragen bij aan transitiedoelen gericht op verbeteren condities

Versterken
feitenbasis,
kennis en
competenties,
sturen op
houding
en gedrag



Gericht
experimen-
teren in
projecten



Aanpassen
marktbeleid
op basis
experimenten





CONDITIES

Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal

Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst

Voldoende ruimte voor innoveren en leren

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Nederland veilig, bereikbaar en leefbaar:

Waarbinnen:
Duurzaam op weg naar klimaat neutraal en circulair

Daarbij:
Maximaal gebruik maken van kansen digitalisering (data & IV)



Iteratieve werkwijze met tweejaarlijkse transitieagenda's

2020

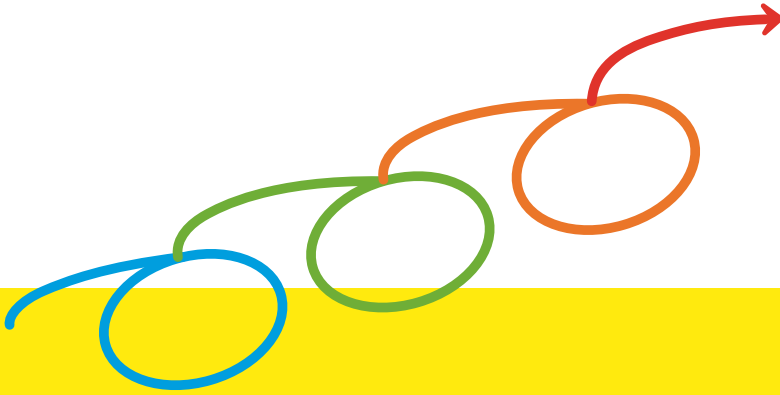
Dit plan van aanpak
en aanzet tot
een gezamenlijk
transitieproces



2024

Gezamenlijke
transitieagenda





2030

- Zo concreet mogelijke, parallel uitgevoerde maatregelen met focus, gekoppeld aan transitiedoelen en duidelijke monitoring.
- Doorlopend evalueren en vandaar uit aanpassing van kaders, contractvormen, handelingskaders gericht op structurele borging (agile werkwijze).
- Op basis van een eerste effectmeting wordt in een gezamenlijk proces met marktpartijen en kennisinstututen een vervolagenda opgesteld. Vervolgens wordt jaarlijks geëvalueerd en wordt de agenda om het jaar aangescherpt en uitgebreid.
- Intensief traject van in elk geval vier jaar met zichtbare resultaten op korte termijn en uiteindelijke effecten in de loop van vijf tot tien jaar.
- Actieve communicatie (infra 2030!) gericht op brede veranderbeweging op alle niveaus.
- In het vormgeven van de gezamenlijke transitie agenda's maken we zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande samenwerkingsgremia waaronder o.a.
 - De bouwagenda en het bouw en techniek innovatie centrum (BTIC)
 - De Bouwcampus
 - Intelligent Infra
 - Centrum Ondergronds Bouwen (COB)
 - CROW
- Met andere opdrachtgevers vormen we samen coalities waar dat mogelijk en opportuun is, e.g. via het opdrachtgeversforum.

Maatregelen in dit plan van aanpak





Versterken
feitenbasis,
kennis en
competenties,
sturen op
houding
en gedrag

Gericht
experimen-
teren in
projecten

Aanpassen
marktbeleid
op basis
experimenten

Versterken feitenbasis, kennis en competenties, sturen op houding en gedrag

1. Verbeteren inkoopkalender.
2. Leren van al lopende experimenten met een twee-fasen proces.
3. Onderzoek naar leerervaringen uit samenwerking in het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP).
4. Onderzoeken naar verdienmodellen van de toekomst.
5. Onderzoek naar opzet portfolioaanpak in combinatie met performance management in relatie tot de Vervanging en Renovatie opgave (VenR-opgave).
6. Onderzoek naar huidige en toekomstige situatie op de arbeidsmarkt gerelateerd aan de infrasector.
7. Onderzoek naar feitelijke situatie rond kennis en competenties bij Rijkswaterstaat.
8. Onderzoek naar beste aanpak voor implementatie van voorspelbaar onderhoud.
9. Focus aanbrengen in innovatie-opgaven en versterken innovatieproces via innovatieagenda.



Gericht experimenteren in projecten

10. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces ring Utrecht Zuid.
11. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A27 Houten Hooipolder.
12. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A12 IJsselbruggen, doorontwikkeling gedachtegoed DOEN.
13. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A73 Roertunnel en tunnel Swalmen.
14. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning portfolioaanpak bij renovatie sluizen Zeeland.
15. Doorontwikkeling prestatiecontract bij onderhoud wegen Midden-Nederland.
16. Experiment teamselectie gericht op nieuwe partijen.
17. Small Business Innovation Research (SBIR) uitvraag circulaire viaducten.
18. Doorontwikkelen bouwblokken Industriële Automatisering (IA) in de VenR-opgave.
19. Samenwerken aan een nieuwe generatie raamwerkovereenkomsten.

Aanpassen marktbeleid op basis van experimenten

20. Transitie een plek in de integrale inkoopafweging.
21. Doorvoeren aanpassingen selectiebeleid.
22. Doorvoeren actieplan milieu-beprijzen.
23. Doorontwikkeling prestatiecontracten.





Versterken
feitenbasis,
kennis en
competenties,
sturen op
houding
en gedrag

Gericht
experimen-
teren in
projecten

Aanpassen
marktbeleid
op basis
experimenten

1. Verbeteren inkoopkalender

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X	X	X	X

Binnen Rijkswaterstaat is een traject ingezet voor het verbeteren van de inkoopplanning voortkomend uit de marktdialoog prestatie meten en nadere selectie. Doel is het actueler, betrouwbaarder en completer maken van de inkoopplanning, het vergroten van de informatiedichtheid van aanbestedingen vooruitlopend op de start marktbenadering en het geven van een langere doorkijk op de inkoopbehoefte van Rijkswaterstaat. We beogen deze verbeteringen zichtbaar te maken in de reguliere publicatie van de inkoopplanning.

2. Leren van al lopende experimenten met een twee-fasen proces

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X				X	

Binnen Rijkswaterstaat (e.g. Nijkerkerburg, Pannerdensch kanaal, 4 maatregelen Neder-Rijn) en bij andere Nederlandse opdrachtgevers (bijvoorbeeld het project Stadsdijk Zwolle) zijn verschillende (deel)ervaringen beschikbaar die gelijkenis hebben met een twee-fasen proces. Een onafhankelijk onderzoek naar de lessen en ervaringen (incl. voorhanden evaluaties) zal in de 2020 worden uitgevoerd met als doel om bij te dragen aan het verder definiëren en uitrollen van het twee-fasen proces bij projecten met een hoge ontwerpcomplexiteit. Daarbij zal ook gekeken worden naar internationaal relevante ervaringen, zoals in het Verenigd Koninkrijk.

3. Onderzoek naar leerervaringen uit samenwerking in het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP)

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X		X		X

De Vereniging van Waterbouwers heeft aangeboden onderzoek te doen naar de ervaringen in het HWBP met nieuwe vormen van publiek-private samenwerkingen, zoals allianties. In de onderzoeken die er zijn naar het samenwerken in teams in de bouw richt het onderzoek zich vaak op de technische realisatie en minder op de gedragsaspecten van de samenwerking. Bij het formuleren van de onderzoeksvraag voor deze evaluatie zal juist deze gedragscomponent aandacht krijgen. Het HWBP en de waterschappen zijn eveneens bij het formuleren van de onderzoeksvraag betrokken. Het onderzoek wordt in 2020 uitgevoerd.

4. Onderzoeken naar verdienmodellen van de toekomst

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X		X	

Een terugkerend thema in deze transitie zijn vragen over de juiste verdienmodellen door de hele keten heen. Waar zitten de risico's en waar de winstmarges? Hoe kunnen we toe naar verdienen op basis van gecreëerde waarde? Wat zijn in nieuwe samenwerkingsvormen die uit de nieuwe vraagstukken (zoals digitalisering) voortkomen de eigendomsverhoudingen en hoe worden kosten en opbrengsten verdeeld? Verschillende sectororganisaties (Vereniging van Waterbouwers, NL Ingenieurs, Techniek NL, Bouwend Nederland, NLdigital) hebben aangegeven hier een bijdrage aan te willen leveren.

5. Onderzoek naar portfolioaanpak in combinatie met performance management in relatie tot de VenR-opgave

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X	X	X	X

Gekoppeld aan het plan van aanpak rond de uitrol en de programmering van het VenR-programma gaat Rijkswaterstaat onderzoeken waar in het VenR-programma op een logische manier een portfolioaanpak kan worden gekozen en hoe een systeem van performance management aan zo'n aanpak gekoppeld zou kunnen worden.

6. Onderzoek naar huidige en toekomstige situatie op de arbeidsmarkt gerelateerd aan de infrasector

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
			X		

Voortbouwend op al lopende trajecten is Rijkswaterstaat van plan in 2020 een onderzoek te doen naar de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Hoe snel vergrijsd de sector nu precies en hoe is dit verdeeld over de verschillende functieprofielen? Wat is de verwachte instroom op arbeidsmarkt en wat zijn de mogelijkheden om dit te beïnvloeden? Doel is gerichte maatregelen en acties te formuleren.

7. Onderzoek naar feitelijke situatie rond kennis en competenties bij Rijkswaterstaat

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X	X		X

Voortbouwend op lopende trajecten is Rijkswaterstaat van plan in 2020 een onderzoek te starten naar de kennispositie van Rijkswaterstaat door de jaren heen. Doel is het verbeteren van de feitenbasis op dit punt en het formuleren van eventuele acties om te borgen dat binnen Rijkswaterstaat het kennis- en competentie niveau voldoende blijft om als deskundig opdrachtgever met de markt samen te kunnen werken.

8. Onderzoek naar beste aanpak voor implementatie van voorspelbaar onderhoud

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X		X	X		X

Rijkswaterstaat gaat verder onderzoek doen naar de beste aanpak voor de implementatie van voorspelbaar onderhoud binnen Rijkswaterstaat (vitale assets). In onze contracten willen we een andere manier van samenwerken gaan organiseren op dit vlak, inclusief een andere manier van belonen voor het voorkomen van onnodige kosten (o.a. inzet van capaciteit) en het delen van kennis en data. In meerdere pilots is namelijk vastgesteld dat de huidige contractvormen niet effectief zijn op het moment dat steeds meer gebruik gemaakt wordt van data-gedreven manieren om (de noodzaak voor) onderhoud zichtbaar te maken.

9. Focus aanbrengen in innovatie-opgaven en versterken innovatieproces via innovatieagenda

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X	X		X

Rijkswaterstaat zal in de loop van 2020 een nieuwe innovatie agenda publiceren. Deze innovatie-agenda brengt focus aan in het definiëren van de voornaamste innovatie-opgaven voor de komende periode en beoogt ook het innovatieproces binnen de Rijkswaterstaat organisatie en tussen de Rijkswaterstaat organisatie en de markt verder te versterken. In de agenda worden verschillende innovatieroutes op weg naar uiteindelijke toepassing in projecten beschreven.

Versterken
feitenbasis,
kennis en
competenties,
sturen op
houding
en gedrag

Gericht
experimen-
teren in
projecten

Aanpassen
marktbeleid
op basis
experimenten

10. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces Ring Utrecht Zuid

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X		X	X	

Bij een positieve uitvoeringsbeslissing is Rijkswaterstaat van zins in het project Ring Utrecht Zuid een twee-fasen proces te gebruiken. Met als doel het gezamenlijk beheersen en delen van de risico's in de ontwerp- en uitvoeringsfase. Om op een beheersbare en voorspelbare wijze het project gezamenlijk als gelijkwaardige partners te realiseren. Het creëren van de mogelijkheid om ook na gunning creativiteit te benutten ten behoeve van een beter resultaat en lagere transactiekosten door een korte aanbestedingsprocedure om een vakbekwame en deskundig marktpartij te selecteren.

11. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A27 Houten-Hoopolder

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X		X	X	

Het project A27 Houten-Hoopolder is een groot en complex project met een aantal specifieke risicovolle elementen (waaronder 4 grote bruggen). Bij een positieve uitvoeringsbeslissing wordt het project naar huidige inzichten in twee contracten (DBM en D&C) in de markt gezet. Voor beide contracten is Rijkswaterstaat van zins een twee-fasen proces uit te werken, waarbij een ontwerpfase en een uitvoeringsfase worden onderscheiden. Voor risicovolle onderdelen wordt de prijs niet vastgesteld op het moment van gunning, maar nadat de opdrachtnemer het ontwerp heeft afgerond.

12. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A12 IJsselbruggen, doorontwikkeling DOEN

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X		X	X	X

In het project A12 IJsselbruggen willen we voortbouwen op het gedachtegoed van het project DOEN waarbij we willen werken vanuit de maatschappelijke opgave, optimaal willen samenwerken, maximale klantwaarde willen realiseren en een eerlijke prijs voor eerlijk werk willen garanderen. We willen hier, bij een positief uitvoeringsbesluit, o.a. een twee-fasen proces toepassen waarbij we pas (definitieve) prijsafspraken maken wanneer we het hier in dialoog over eens zijn. We gaan hierbij ook kijken welke onderdelen van het DOEN gedachtegoed breder geïmplementeerd kunnen worden.

13. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A73 Roertunnel en tunnel Swalmen

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X		X	X	X	X

Bij een positief uitvoeringsbesluit willen we in dit project een Maintain Design Construct Maintain (MDCM) contract ontwikkelen. De opdrachtnemer krijgt in een eerste onderhoudsfase inzicht in de staat van de assets en kan deze kennis inbrengen in de ontwerpfase, die ten minste 6 maanden na opdrachtverlening start. Tussen de ontwerpfase en uitvoeringsfase is een herijkingsmoment opgenomen waarin op basis van de in de aanbesteding afgegeven prijzen de prijs voor de uitvoering wordt vastgesteld. Met deze werkwijze hopen we onzekerheden en risico's te verminderen en door de langere looptijd wordt de opdrachtnemer mogelijkheid geboden innovaties terug te verdienen.

14. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning portfolioaanpak bij renovatie sluisen Zeeland

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X		X	X	X	X

In Zeeland dient een aantal sluisen te worden gerenoveerd. Bij een positief uitvoeringsbesluit willen we voor drie sluisen in overleg met de marktpartijen een portfolioaanpak ontwikkelen waarbij we over de projecten heen willen leren en samenwerken.

15. Doorontwikkeling prestatiecontract bij onderhoud wegen Midden-Nederland

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X			X	X	X

In Midden-Nederland wordt het vast en klein variabel onderhoud autosnelwegen ondergebracht in een prestatiecontract met een langere looptijd (start: november 2020, looptijd: 5 jaar, verlengingsoptie: 3 jaar). We willen hierin de productiviteit vergroten en het regulier onderhoud flexibeler, effectiever en efficiënter inrichten waarbij we o.a. in de instandhoudingsketen van het prestatiegerichte onderdeel samen met de markt een impuls willen realiseren in het (operationeel) assetmanagement. Dit project kan een bijdrage leveren aan het verder ontwikkelen van de prestatiecontracten (maatregel 23).

16. Experiment teamselectie gericht op nieuwe partijen

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X			X		X

Rijkswaterstaat bereidt een experiment voor met een aanbestedingsproces waarbij we een transitie maken van een aanbesteding op de beste (hoofd)aannemer naar een selectie van het beste team waarbij we vroeg in het proces nieuwe partijen mobiliseren en de competenties van de teamleden centraal staat. Het betreft een gezamenlijk initiatief van MKBInfra, NL Ingenieurs, Vereniging van Waterbouwers, Bouwend Nederland en Rijkswaterstaat. De toepassing vindt, bij een positieve uitvoeringsbeslissing, plaats bij het Onderhoud Uiterwaarden in Oost-Nederland.

17. Small Business Innovation Research (SBIR) uitvraag circulaire viaducten

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X			X	X

Voortbouwend op de realisatie van het eerste circulaire viaduct en de open leeromgeving circulaire viaducten en bruggen bereidt Rijkswaterstaat momenteel een SBIR voor. In deze SBIR dagen Rijkswaterstaat, andere opdrachtgevers en het ministerie van EZK ondernemers uit om nieuwe producten te ontwikkelen. Dit om te bewerkstelligen dat de viaducten over (rijks)wegen gebouwd en onderhouden kunnen worden met een lagere CO₂ voetafdruk, minder primair grondstoffengebruik en lagere milieukosten over de gehele levensduur. Deze SBIR wordt gekoppeld aan concrete projecten. Bij succes kan een SBIR ook voor (pre-concurrentieel) samenwerken bij andere concrete innovatievragen worden ingezet.

18. Doorontwikkelen bouwblokken Industriële Automatisering (IA) in de VenR-opgave

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X		X	X	X	

In het programma IA Sourcing worden objecten op het moment van aanleg, vervanging of renovatie voorzien van nieuwe IA. We maken gebruik van de VenR opgave waarbij veel beweegbare objecten worden vervangen of gerenoveerd zodat er geen sprake is van kapitaalvernietiging. Wanneer een bouwblok technisch gereed is, wordt deze enkele keren toegepast in 'launching projects' om te testen en leerervaringen op te doen met als doel uiteindelijk te uniformeren en te standaardiseren. De Wantijbrug is gepland als 1e launching project voor het bouwblok brugbediening (3B, bediening; besturing; bewaking) en de renovatie van de Heinenoordtunnel voor het 3B bouwblok tunnels.

19. Samenwerken aan een nieuwe generatie raamovereenkomsten

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X	X		X

Bij het realiseren van de opgave is kennis en vakmanschap nodig. Een deel hiervan wordt ingekocht bij de markt. Vanwege de krappe arbeidsmarkt is het essentieel om de bij markt en Rijkswaterstaat benodigde schaarse kennis op doelmatige en efficiënte manier te verbinden aan de maatschappelijke opgave. Voor de lange termijn inkoop van diensten (2030) wordt daarom in samenwerking met de markt een nieuwe visie ontwikkeld waarbinnen ook een aantal aflopende raamovereenkomsten in 2020 opnieuw zullen worden aanbesteed. Hiermee ontstaat een uniforme aanpak, zowel in contractdocumenten als in beheersingsorganisatie en de te realiseren verbeteringen.

Versterken
feitenbasis,
kennis en
competenties,
sturen op
houding
en gedrag

Gericht
experimen-
teren in
projecten

Aanpassen
marktbeleid
op basis
experimenten

20. Transitie een plek in de integrale inkoopafweging

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X	X	X	X

Als onderdeel van de integrale inkoopafweging zal worden ingegaan op de manier waarop een project kan en zal bijdragen aan het realiseren van één of meerdere van de in dit plan opgenomen transitiedoelen. De doorvertaling hiervan zal tot uitdrukking komen in de projectdoelstelling(en) en in de desbetreffende inkoopplannen en inkoopstrategieën.

21. Doorvoeren aanpassingen selectiebeleid

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X			X	X	

Naar aanleiding van een marktdialoog over nadere selectie, prestatie-meten en ranken en loten heeft Rijkswaterstaat het selectiebeleid aangepast. Vanaf 1 januari 2020 wordt ranken en loten nog maar in een zeer beperkt marktsegment toegepast. Voor werken die tussen de EU-drempel en de grote complexe projecten in zitten zal Rijkswaterstaat veel vaker een lichte variant van de concurrentie-gerichte dialoog gaan inzetten. Doel hiervan is transactiekosten laag te houden door vroege trechtering en faalkosten te verlagen door betere communicatie in de aanbestedingsfase.

22. Uitvoeren actieplan milieu-beprijzen

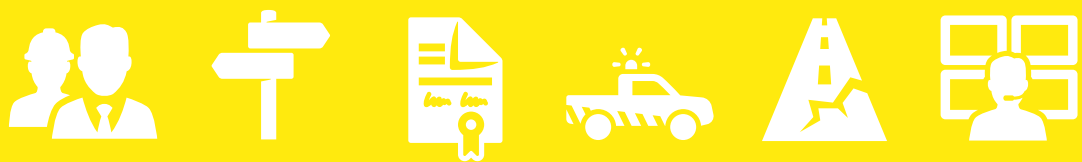
Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X			X	

Rijkswaterstaat heeft in 2019 een actieplan vastgesteld gericht op het standaard toepassen van milieu-beprijzen in de aanbestedingen. Hierbij is het streven om een zo groot mogelijk deel van de werkzaamheden binnen de scope op te nemen. Ook gaat worden geëxperimenteerd met het optellen van de milieukosten bij de inschrijfprijs (in plaats van een fictieve aftrek op basis van milieukosten). Gaandeweg wordt de lat binnen het gunningscriterium milieukosten hoger gelet om uiteindelijk aan de beleidsdoelstellingen te voldoen. Deze aanpak is een belangrijke bouwsteen op weg naar het klimaatneutraal en circulair uitvoeren van onze projecten.

23. Doorontwikkelingstraject prestatiecontracten

Veilig, bereikbaar en leefbaar	Klimaat-neutraal en circulair	Maximaal gebruik maken van digitalisering	Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	Financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst	Voldoende ruimte voor innoveren en leren
X	X	X	X	X	X

Doel van deze maatregel is het opstellen en implementeren van een inkoopvisie onderhoud (vaar)wegen met als hoofddoel: efficiënte en effectieve koppeling tussen ketenpartners, leidend tot een optimaal samenwerkende instandhoudingsketen en een continue verbetering in kwaliteit en efficiëntie. We starten met het doorvoeren van direct merkbare verbeteringen in projecten en trekken hier lering uit voor structurele verbeteringen op de lange termijn.



Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

www.rijkswaterstaat.nl
0800 - 8002

maart 2020