

Reactie van Rijkswaterstaat op de evaluatie van de aanbesteding van de VBB.

In januari 2024 heeft Rijkswaterstaat (RWS) de aanbesteding van de vernieuwing van de Van Brienoordbrug (VBB) afgebroken. In de loop van het aanbestedingsproces, waarvoor zich één partij gemeld had, werd duidelijk dat het project grote risico's met zich mee zou brengen en dat de gekozen contractvorm niet passend was voor de opgave. Doorgaan op de ingeslagen weg was hierdoor niet mogelijk. Omdat het (aanbestedingsrechtelijk) slechts beperkt is toegestaan aanpassingen te doen in een lopend aanbestedingstraject wordt een nieuwe aanpak opgesteld waarmee het project in een andere vorm opnieuw kan worden aanbesteed.

Terugblik

Toen RWS begon met de voorbereiding van het project in 2018 was het gebruikelijk om grote projecten integraal aan te besteden, onder andere omdat de aannemer dan verantwoordelijk is voor het managen van het totale project, inclusief de afstemming tussen de verschillende projectonderdelen en de hiermee samenhangende risico's.

In eerste instantie zou de brug worden gerenoveerd. In 2020 (Kamerbrief van 9 juni 2020) is besloten de brug te vervangen. Die aanpak zou leiden tot een veiliger werksituatie (niet werken boven een snelweg) en fors minder hinder dan renovatie van de brug. Het project bestond vanaf dat moment uit drie samenhangende onderdelen: i) het bouwen van een nieuwe boogbrug ter vervanging van de Westboog, ii) het vernieuwen (reoveren) van de Westboog en het uitwisselen hiervan met de Oostboog en iii) het vervangen van het beweegbare deel. Deze drie onderdelen zijn toen bewust in één project samengebracht omdat dit voordelen heeft voor de afstemming tussen de drie onderdelen als deze door één projectteam en één aannemer worden uitgevoerd. Ook leek dit gunstig voor de planning en doorlooptijd van het project. Op basis daarvan is vanaf 2020 de aanbesteding voorbereid waarbij in de periode 2021/2022 de markt is geconsulteerd over de aanpak. Op basis daarvan zijn keuzes gemaakt bijvoorbeeld dat het niet nodig was dat Rijkswaterstaat zelf een bruggenwerf ter beschikking zou stellen. Vervolgens is eind 2022 één gegadigde geselecteerd, waarmee het aanbestedingsproces is voortgezet. Begin 2024 is besloten de aanbesteding af te breken.

De bij de VBB ontstane situatie is gevolg van een bredere ontwikkeling. De voorbereiding van het project is gestart in een tijd waarin het gebruikelijk was grote integrale contracten op de markt te zetten, voornamelijk gericht op aanleg van nieuwe infrastructuur. De laatste jaren is het echter zo dat er in Nederland steeds meer vervanging & renovatie werk op de markt wordt gezet. Vervanging- en renovatiewerk kent meer onzekerheden en risico's voor opdrachtnemers. Gevolg hiervan is dat opdrachtnemers risicomijdend worden; ook als gevolg van ervaringen uit het verleden. Om te borgen dat de instandhoudingsopgave waar Nederland voor staat zowel vanuit opdrachtgevers als opdrachtnemers perspectief verantwoord wordt gerealiseerd, is het dan ook begrijpelijk dat gezocht moet worden naar passende contractvormen en dito risicoverdeling. RWS is bezig om in afstemming met de markt te komen tot een inkoopstrategie die passend is voor de vervangings- en renovatieopgave. Daarnaast wordt – op basis van de ervaringen met de VBB – waar nodig bijgestuurd in de aanpak en voorbereiding van nieuwe aanbestedingen.

Evaluatie

RWS heeft Paul Janssen (Ponton Bouwconsultancy) gevraagd om een evaluatie uit te voeren op de afgebroken aanbesteding, waarbij ook de gegadigde (aannemerscombinatie) is betrokken. Doel van de evaluatie is om als organisatie te leren van de eerdere afgebroken aanpak en om oplossingsrichtingen te bepalen voor een hernieuwde aanbesteding van de Van Brienoordbrug. Daarbij is teruggekeken op de afgebroken aanbesteding, om hieruit lessen te trekken voor de nieuwe aanpak. Hiervoor worden aanbevelingen gedaan. Deze evaluatie is 2 mei 2024 opgeleverd.

RWS is erkentelijk voor de in korte tijd geleverde resultaten. RWS neemt de hoofdlijn van de aanbevelingen over om de projectscope in delen in de markt te zetten, om een andere contract- en samenwerkingsvorm te kiezen en om de organisatie van het project anders in te richten.

De reactie op de evaluatie bestaat uit twee delen. Het eerste deel bevat de reactie van RWS op de in de evaluatie genoemde oorzaken van het afbreken van de aanbesteding. In het tweede deel reageert RWS op de in de evaluatie opgenomen aanbevelingen voor een nieuwe aanpak.

Deel 1 Reactie op de oorzaken van het afbreken van de aanbesteding

In de evaluatie worden de volgende hoofdoorzaken genoemd voor het moeten afbreken van de aanbesteding.

- A. Rijkswaterstaat heeft door diverse oorzaken de projectkosten onderschat.
- B. De aannemerscombinatie heeft ruim begroot en risico's in hoge mate beprijsd door het gebrek aan concurrentie (één gegadigde). Dit kwam door de contractkeuze, een beperkte interesse van de markt en beperkende randvoorwaarden.
- C. Het aanbestedingsproces was onvoldoende effectief in het beheersen van de prijs in het scenario van één gegadigde en door verstoringen gedurende het aanbestedingsproces.
- D. Het projectbudget is nooit bijgesteld.

A Onderschatting projectkosten

De evaluatie benoemt verschillende onderdelen van de raming waarbij de kosten zijn onderschat.

- Mijlpalen waren niet haalbaar, waardoor de tijdsafhankelijke kosten zijn onderschat.
- Rijkswaterstaat heeft een aantal uitvoeringstechnische aspecten onderschat zoals bouwtijd basculekelders en de impact van renoveren op de bruggenwerf.
- Door de renovatie als één integraal project op de markt te zetten ontstonden hoge koepelkosten¹, met name door de verhouding staal/civiel (75/25)
- Hoge eisen aan kwaliteit en proces (systeemgerichte contractbeheersing en V&V) werkten mogelijk prijsopdrijvend.
- Rijkswaterstaat benchmarkt eenheidsprijzen en opslagen op aanbestedingsresultaten, maar de markt op werkelijk gemaakte kosten (faseverschil)

Reactie

In de aanloop naar de aanbesteding zijn de interne reguliere stappen - inclusief kwaliteitstoetsen - om te komen tot een kwalitatief goede kostenraming doorlopen. RWS ervaart echter ook dat het goed ramen van vernieuwingsprojecten (vervanging en renovatie) in de praktijk moeilijk is, omdat de voorbereiding en uitvoering veelal gepaard gaan met onverwachte zaken. Bij het ramen probeert RWS daarom rekening te houden met het risicoprofiel van een project. RWS erkent dat hiermee in dit geval in de raming en het budget toch nog onvoldoende rekening is gehouden. Zo bleek tijdens de aanbesteding dat in de raming onvoldoende rekening was gehouden met benodigde aanpassingen aan de bruggenwerf en de inzet van zware tijdelijke hulpconstructies die

¹ Organisatiekosten - waaronder algemene kosten, projectmanagement, winst, %risicobijdrage van verschillende combinanten - van de aannemerscombinatie. Deze komen bovenop de kosten van de individuele combinanten.

nodig waren voor de uitvoering. Deze kosten waren bij het opstellen van de kostenraming voor de start van de aanbesteding niet voorzien.

Daarnaast werkte een aantal ontwikkelingen in aanloop naar en gedurende het aanbestedingstraject kostenopdrijvend. Het gaat dan om gestegen prijzen (waaronder staal- en loonkosten), de bereidheid van de markt om risico's te nemen en extra kosten door het verschuiven van de mijlpalen. De bevindingen en leerpunten uit de evaluatie zullen worden meegenomen bij het opstellen van een nieuwe raming voor de Van Brienoordbrug en ook bij andere projecten. De nieuwe aanpak zal er op gericht zijn het project in delen naar de markt te brengen. Daarbij wordt bezien op welke wijze in deze nieuwe aanpak, koepelkosten en prijsopdrijving door hoge eisen kunnen worden beperkt.

Ten slotte herkent RWS dat er altijd sprake is van een faseverschil bij het bepalen van eenheidsprijzen en opslagen. Het is een feit dat de indexering altijd achterloopt op de daadwerkelijke prijsstijging in de markt, waar de aannemers mee ramen. Bij het budgetteren houdt RWS hier rekening mee bij het vaststellen van de hoogte van de "post onvoorzien". Bij de aanbesteding van de Van Brienoordbrug speelde echter ook de forse kostenstijging van met name staal in de afgelopen jaren een rol. Het was moeilijk daar op voorhand rekening mee te houden.

B Ruime begroting projectkosten en risico-beprijzing door de aannemer.

De evaluatie benoemt verschillende redenen als oorzaak voor de hoge prijs van de aannemer.

- De contractkeuze van Rijkswaterstaat was niet optimaal. Door te kiezen voor UAV-GC (een met de markt overeengekomen standaard²) gaf Rijkswaterstaat de indruk dat veel ontwerpverantwoordelijkheid bij de aannemer zou komen te liggen. Rijkswaterstaat heeft veel V&V-eisen (Validatie en Verificatie) opgelegd aan de aannemer, wat versterkt werd door discrepanties tussen de VSE en VSP (Verificatie Specificatie Eisen en Validatie Specificatie Prestatiekarakteristieken).
- De interesse van de markt in dit integrale werk was beperkt. De markt heeft minder interesse in grote werken en accepteert veel minder risico dan voorheen vanwege de recente verliezen die daarbij zijn opgelopen. Bovendien had het integrale werk een voor de markt onaantrekkelijke omvang en scope. De aannemer zag daarbij vooral risico in het nemen van de integrale ontwerpverantwoordelijkheid en het aanbieden op vaste prijs. Tenslotte beslaat de staalbouw een groot deel van de scope, waardoor de civiele aannemer als integrator een groot risico heeft in verhouding tot zijn scope.
- Ten derde beperkten gestelde randvoorwaarden het aantal mogelijke inschrijvers. Het gaat daarbij ten eerste om de noodzaak om te beschikken over een bruggenwerf. Daarnaast was als eis opgenomen dat de aannemer een soortgelijk werk inclusief transport eerder uitgevoerd moest hebben. Dit werkte beperkend.

² Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen.

Reactie

UAV-GC

In de Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW) hebben opdrachtgevers en opdrachtnemers gezamenlijk algemene voorwaarden opgesteld, de Uniforme administratieve voorwaarden (UAV). Deze voorwaarden zijn een combinatie van inkoop- en leveringsvoorwaarden. Bij geïntegreerde contracten (GC) is Design & Construct de meest gebruikte contractvorm. De UAV-GC is hier specifiek voor ontwikkeld. Bij geïntegreerde contracten krijgt de opdrachtnemer meer taken en verantwoordelijkheden. Bij traditionele contractvormen ziet de aanbesteder zich als de deskundige partij en houdt de regie van begin tot eind in eigen hand.

RWS herkent dat de contractkeuze voor het project Van Brienenoordbrug achteraf gezien niet optimaal was. Dat was ook een belangrijke reden om de aanbesteding af te breken. Met de gekozen contractvorm – waarbij het project in zijn geheel op de markt is gezet – kon het project niet worden gerealiseerd met aanvaardbare risico's en tegen een aanvaardbare prijs. RWS had het ontwerp tot wisselend niveau (functionele eisen/Voorlopig Ontwerp/Definitief Ontwerp) uitgewerkt en beoogde daarmee juist het risico bij de markt weg te nemen. Uit de evaluatie blijkt nu dat mede door de contractkeuze (UAV-GC) voor dit project, deze aanpak niet goed heeft gewerkt. Door de gekozen contractvorm ervoer de markt een integrale verantwoordelijkheid voor het ontwerp waardoor de bijbehorende risico's een hoge prijs opleverden. Het was daarbij overigens geen keuze van RWS om specifiek voor dit contract de markt verantwoordelijk te maken voor het ontwerp; een deel van het ontwerp was door RWS gemaakt en een deel van het ontwerp moest nog verder worden uitgewerkt. In een dergelijk geval koos RWS er veelal voor om de markt geheel verantwoordelijk te maken voor het ontwerp. Daarbij past een UAV-GC-contract. RWS is het eens met de bevindingen van de evaluatie en zal daarom de verantwoordelijkheid voor het ontwerp dat door RWS zelf wordt aangeleverd niet overdragen aan de aannemer. Vervolgens zal bij dit uitgangspunt een passende contractvorm worden gekozen.

RWS herkent de terughoudendheid in de markt bij het aannemen van grote en complexe projecten. In de nieuwe aanpak zal RWS de projectscope in delen op de markt zetten, waardoor omvang en scope van het project aantrekkelijker worden voor de markt. Daarbij wordt gezien in welke mate het integratierisico voor de aannemers kan worden beperkt, bijvoorbeeld door als RWS zelf (een deel van) dit risico over te nemen. Bij het in delen op de markt zetten van de scope bekijkt RWS per deelcontract welke ervarings-eisen echt noodzakelijk zijn. RWS zal scherp zijn op het voorkomen van hoge eisen die de prijs verhogen.

RWS herkent het dilemma met betrekking tot de bruggenwerf. RWS heeft eerder onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om een bruggenwerf beschikbaar te stellen. Uiteindelijk is ervoor gekozen om dit aan de markt te vragen, omdat de locatie en inrichting van de werf dermate afhankelijk is van de uitvoeringsmethodiek (transport, hulpconstructies, benodigde fundering, benodigde vergunningen), dat de keuze voor een bruggenwerf door of in nauwe samenwerking met de uitvoerende marktpartij bepaald moet worden.

Marktpartijen gaven bovendien bij de marktconsultatie aan zelf over mogelijkheden voor een werfterrein te beschikken. RWS zal in de nieuwe aanbesteding de eis met betrekking tot de bruggenwerf opnieuw bezien. Dit in samenhang met andere in de evaluatie gedane aanbevelingen over het bouwen van de bogen.

C Onvoldoende effectief aanbestedingsproces

Uit de evaluatie komt naar voren dat het aanbestedingsproces onvoldoende effectief was in het beheersen van de prijs in het scenario van één gegadigde, mede onder invloed van verstoringen tijdens het proces.

- Rijkswaterstaat heeft weliswaar bijgestuurd op het aanbestedingsproces met één gegadigde, maar contractvorm en proces waren niet optimaal voor prijsvorming zonder concurrentie.
- De één op één dialoog heeft er toe geleid dat de focus kwam te liggen op beheersen van risico's en dit heeft de aandacht voor het uitvoeren van het werk en inbreng van uitvoeringskennis in de weg gestaan.
- Zowel de aannemer als Rijkswaterstaat reageerden in de dialoog onvoldoende op signalen van de gesprekspartner.
- De gegadigde kwam laat en weinig gedetailleerd met prijsinformatie en wilde geen prijs geven voor het hele werk.
- De grote verschillen in raming en planning leidden tot frustratie en wantrouwen tussen Rijkswaterstaat en aannemer.
- Met een gefaseerde prijsvorming deed Rijkswaterstaat een poging om tot een akkoord te komen met de gegadigde op een deel van de scope. Dit vormt echter geen effectieve beheersing op prijs en was een aanzienlijke verandering van het aanbestedingsproces.

Reactie

Zoals hiervoor al aangegeven herkent RWS dat – achteraf gezien - de gekozen contractvorm niet optimaal was. Verder was bij deze aanbesteding sprake van slechts één gegadigde. RWS wilde in het aanbestedingsproces bijsturen om in een situatie zonder concurrentie toch te komen tot een goede prijsvorming. Het niet matchen van de contractvorm werkte daarbij negatief door en zorgde voor een complexe aansturing van het aanbestedingsproces. Uiteindelijk bleek het met deze contractvorm ook niet mogelijk om binnen de aanbestedingsregels tot een akkoord te komen over een deel van de scope.

RWS is van mening dat er sprake was van een ervaren en deskundig team. Het team was er op gericht om het project op basis van UAV-GC in zijn geheel op de markt te zetten en het hierbij behorende aanbestedingsproces te doorlopen. Omdat sprake was van één gegadigde, ontstond een nog complexer aanbestedingsproces. De focus kwam daarbij te liggen op beheersen van contractuele risico's. Er was sprake van een groot verschil tussen het door RWS op de markt gezette contract voor het gehele project en de bereidheid van de gegadigde om een vaste prijs af te spreken voor het hele project. Dat leidde vervolgens ook tot een verschil tussen de begroting/ prijsindicatie van RWS en de inzichten van de gegadigde. In de ogen van RWS waren deze verschillen een belangrijke oorzaak voor de in de evaluatie benoemde situatie, waarbij in de dialoog onvoldoende aandacht was voor elkaars signalen.

D Projectbudget is nooit bijgesteld

De evaluatie benoemt als knelpunt dat het budget voor de Van Brienenoordbrug is gevormd en daarna nooit bijgesteld. Terwijl er in een vroeg stadium van de aanbesteding signalen waren om het budget te verhogen. Dit heeft geleid tot een onnodig groot verschil tussen het budget en de prijsopgave van de gegadigde, wat overbrugging hiervan heeft bemoeilijkt.

Reactie

In de aanloop naar de aanbesteding zijn alle reguliere stappen – inclusief kwaliteitstoetsen - doorlopen om te komen tot een goede kostenraming. Op basis daarvan was in 2021 voor het project € 674 mln beschikbaar gesteld (omgerekend naar

prijsspeil 2023). In 2022 is vervolgens in de begroting van het VenR programma een extra reservering opgenomen van € 106 mln gelet op het (hoge) risicoprofiel van het project. Zoals hierboven al beschreven was deze raming achteraf gezien te laag. RWS zal nader analyseren hoe op basis van uitkomsten van de kostentoetsen en gate reviews een betere inschatting had kunnen worden gemaakt.

Tijdens de aanbesteding is de raming niet meer aangepast. Vlak voor de zomervakantie van 2023 kreeg RWS de eerste indicatie van de gegadigde dat de kosten veel hoger zouden worden dan het beschikbare budget. De inschatting was op dat moment dat de kostenindicatie nog zou kunnen wijzigen in de dialooggesprekken over de verdeling van de risico's en de contractuele eisen. Na verloop van tijd werd steeds meer duidelijk dat de aannemer geen vaste prijs voor het gehele project wilde aanbieden en dat het continueren van de aanbesteding zou leiden tot een zeer hoge prijs. Het aanpassen van de raming en het ophogen van het budget waren toen niet meer aan de orde, omdat op dat moment de hele aanbesteding ter discussie stond. De discussie over het ophogen van het budget werd feitelijk ingehaald door de discussie over het voortzetten van de aanbesteding. De optie om met een gefaseerde prijsvorming tot een akkoord te komen over een deel van de scope bleek binnen de lopende aanbesteding (juridisch) niet haalbaar.

Ten slotte wil RWS benadrukken dat de aanbesteding uiteindelijk is afgebroken omdat de te verwachten aanbieding in nauwe samenhang met de uitgevraagde contractuele basis, voor RWS niet acceptabel en beheersbaar was. Reden was dus niet alléén de te verwachten (aanbiedings)prijs, maar ook het kunnen beheersen van de kosten tijdens de realisatie. Ook in een nieuwe aanpak zal sprake zijn van een complex en risicovol project, waarbij de kosten naar verwachting fors hoger zullen zijn dan eerder ingeschat.

Deel 2 Reactie op de oplossingsrichtingen

De in de evaluatie aangedragen oplossingsrichtingen betreffen kort samengevat:

1. *De Scope*
 - Opknippen van contract met Rijkswaterstaat als integrator
 - Nieuwbouw in plaats van renovatie
 - Westboog niet intact laten en binnen opknappen
2. *Het contract*
 - Andere contractvorm met meer risico voor Rijkswaterstaat
 - Andere contractvorm met meer samenwerking tussen Rijkswaterstaat en aannemer
 - Directieleverantie van de stalen bogen
 - Contract inclusief meerjarig onderhoud
3. *De organisatie*
 - Kleinere projectorganisatie met meer technisch inhoudelijke kennis
 - Lagere/minder eisen aan kwaliteit en proces

Deze oplossingsrichtingen zijn voor RWS in het algemeen herkenbaar. Bij het uitwerken van de nieuwe projectaanpak en inkoopstrategie zal RWS deze opties nauwkeurig en in samenhang onderzoeken en toepassen. Daarbij wil RWS komen tot een gefaseerde en robuuste aanpak met voldoende mogelijkheden om tijdig bij te sturen. RWS gaat dat doen langs de volgende lijnen.

Het contract wordt in delen op de markt gezet

Om te komen tot een robuuste uitvoering neemt RWS allereerst de aanbeveling om het contract in delen naar de markt te brengen over. Het ongewijzigd op de markt zetten van een gestaakte aanbesteding is aanbestedingsrechtelijk niet toegestaan. Door de scope in logische delen op de markt te zetten – in lijn met de aanbevelingen uit de evaluatie - wordt voorzien in de noodzakelijke aanpassing van de destijds gestarte aanbesteding.

Daarnaast leidt het tot een beter beheersbare uitvoering; het geeft meer focus op de verschillende delen van het project en deze delen zijn beter behapbaar en qua risico's beter beheersbaar dan het gehele project. Ten slotte biedt het in delen naar de markt brengen meer en betere mogelijkheden om te leren en tussentijds bij te sturen. Natuurlijk zijn er ook aandachtspunten zoals de integratie van de verschillende delen van de scope. Het blijft immers een groot en risicovol project. RWS richt het projectteam in met voldoende expertise om dit te managen.

Beheersing door fasering

Om te komen tot een beheerste uitvoering kiest RWS ook voor een andere fasering. In eerste instantie zal het beweegbare deel van de VBB – de klep van de brug – op de markt gezet worden. Dit omdat dit onderdeel het snelste aan vervanging toe is. De fasering biedt ook nog een ander voordeel. In de tijd die nodig is om deze eerste aanbesteding van het beweegbaar deel te doorlopen, kan en zal RWS nader uitwerken hoe de vervanging van de bogen gerealiseerd gaat worden. Dat geeft tijd om een aantal zaken goed uit te zoeken en te komen tot een robuuste uitvoeringswijze. Daarbij wordt bijvoorbeeld onderzocht of het wenselijk is twee nieuwe boogbruggen te bouwen in plaats van één boog te renoveren. Zo moet zorgvuldig worden onderzocht of beide bogen technisch gezien vervangen kunnen worden door nieuwe bogen, dit in verband met draagkracht van de pijlers. Indien dit niet mogelijk is of indien deze optie om andere redenen niet de voorkeur heeft zal RWS de optie kiezen waarbij er slechts één nieuwe boogbrug worden gebouwd en waarbij de andere boogbrug zal worden gerenoveerd. In dat geval zal nader onderzocht worden of de te renoveren boogbrug in zijn geheel moet worden gerenoveerd of dat de brug in delen uit elkaar kan worden gehaald en vervolgens kan worden gerenoveerd in een fabriekshal. Deze optie kan voordelen hebben boven de optie waarbij de te renoveren brug intact wordt gelaten en waarbij deze als geheel wordt gerenoveerd. Op deze wijze kan gefaseerd en op basis van goed onderzoek stapsgewijs een keuze worden gemaakt voor de aanpak van de bogen. Doordat de aanbesteding van het beweegbare deel eerst wordt gedaan is er ook voldoende tijd om voor de boogbruggen de noodzakelijke onderzoeken te doen en tot een beheerste uitvoering te komen.

Externe toetsing

RWS sluit met deze werkwijze aan bij de aanbevelingen uit de evaluatie. Daarnaast zal – als extra toetsing - de RWS-corporate tenderboard worden betrokken in de vervolgstappen die gezet gaan worden. Deze tenderboard is een commissie van experts (in – en extern RWS) – met verschillende expertises - die aan RWS advies uitbrengt over aanbestedingsprocedures. RWS wil hiermee de stappen die zij zet blijven toetsen. Indien nodig zal ook op andere belangrijke momenten in het vervolgproces externe expertise worden ingezet om de vervolgaanpak en de daarin te maken keuzes nog indringender (extern) te laten beoordelen.

Andere contractvorm

Uit de evaluatie blijkt dat de gekozen contractvorm een belangrijke belemmering is geweest voor een succesvolle aanbesteding. In lijn met de uitkomsten van de evaluatie zal RWS daarom kiezen voor een andere contractvorm. In de evaluatie worden daar verschillende concrete suggesties voor gedaan. RWS neemt deze mee bij het uitwerken van de nieuwe projectaanpak en inkoopstrategie gebaseerd op een andere contractvorm. Deze zal in de loop van de zomer van 2024 gereed zijn en zorgvuldig worden getoetst. Het gebruik maken van een andere contractvorm dan UAV-GC vraagt – zoals in de evaluatie terecht wordt gesignaleerd – ook om andere kwaliteiten van Rijkswaterstaat. Het gaat hier bijvoorbeeld om kwaliteiten om de verschillende onderdelen van de scope en de verschillende contracten op elkaar te laten aansluiten. Het projectteam dat de nieuwe aanpak van de vernieuwing van de Van Brienoordbrug oppakt zal worden geselecteerd op kwaliteiten die passen bij de nieuwe aanpak en contractvorm.

Tot slot

De lessen en aanbevelingen uit deze evaluatie gecombineerd met al eerder opgedane inzichten zijn inmiddels ook breder opgepakt. Dat blijkt onder andere uit de volgende lopende acties: :

- het samen met de markt doorontwikkelen van de betrouwbaarheid van ramingen, met tegelijkertijd het besef dat - afhankelijk van het project - onzekerheden op voorhand niet altijd te managen zijn;
- het samen met de markt doorontwikkelen van contractvormen die passend zijn voor het uit te voeren werk. Een transparante en verantwoorde risicoverdeling maakt hiervan deel uit;
- het reduceren van de complexiteit en kosten als het gaat om aantoonbaarheid van de kwaliteit van wat er gebouwd is en bij technische eisen moet een scherpe afweging worden gemaakt tussen kosten, prestaties/kwaliteit en risico's;
- het in delen op de markt zetten van projecten, indien dat wenselijk is of de complexiteit van een project dat noodzakelijk maakt.

Overheden en markt zijn in gesprek over de instandhoudingsopgave, die in gezamenlijkheid zal moeten worden gerealiseerd. Niet alleen wat betreft geld, kennis en menskracht, maar ook als het gaat om cultuur, gedrag en eigenaarschap.