

## Werkgroep beweegbare Bruggen

### De Bondscoach

Chris Wattel, Rob Joosten, Ruben van Ardenne, Herman Kraaij, Frans Markus en Joris Smits

Deze groep pleit ervoor om bondscoach in te stellen aan de kant van de opdrachtgever. Dit idee is ontstaan n.a.v. het feit dat bruggen worden gebouwd door teams van specialisten, maar die zijn tegenwoordig vaak met randzaken bezig. We zijn opzoek gegaan naar een methode om deze specialisten de juiste wijze in te zetten. We willen met teams van specialisten gaan werken onder leiding van een bondscoach. Het idee is dat een opdrachtgever apart contracten aangaat via aanbestedingen met verschillende soorten bedrijven die nodig zijn om een bepaald type werk uit te voeren. Denk aan installatiebedrijf, ontwerpers (mogelijk verschillende voor verschillende componenten van de klussen), bouwers, projectmanagers, leveranciers etc. Mogelijk kan zo'n bedrijf soms ook een zzp-er zijn voor een super specialisme. Die bedrijven vormen dan samen een bouwteam dat langdurig bijeen blijft. Het is voor vrij eenvoudige aanbestedingen niet nodig al precies te weten welke objecten onderdeel zijn van de klus. Er moeten wel een mechanisme zijn afgesproken om te komen tot een prijs voor de diensten en producten die de specialisten leveren. De bondscoach stuurt op de samenwerking en alle partijen profiteren van een goede samenwerking. Zo hebben de specialisten zicht op vervolgoopdrachten, ontstaat er continuïteit en kan kennis opgebouwd en doorgegeven worden. Wanneer het team niet optimaal werkt, kan het team aangepast worden. De bondscoach is de opdrachtgever, die neemt deze rol aan. Kleine gemeentes kunnen gezamenlijk één team en één bondscoach hebben. Samen trots zijn op wat we hebben gerealiseerd is een mooie bijvangst van het proces.

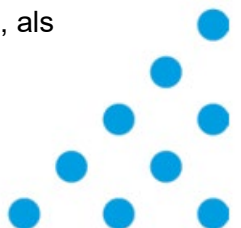
Deze groep gaat aan de slag met het verder uitwerken van het bondscoach concept, waarbij zij de specialisten gaan identificeren en een pilot gaan draaien met een opdrachtgever. Hiervoor zal er een inkoopstrategie moeten worden opgesteld met een juridische toets. En er zal gekeken worden naar succesverhalen en goede voorbeelden van waar een dergelijk model al heeft gewerkt.

### De Open Dialogokeuken

Johnny Fortes, Ard den Outer, Kees Kraaijenbosch, Gertjan Nagel, Gerrit Jansen, Rolf Harms, Maren de Weerd

Er is sprake van een cultuur gebaseerd op wantrouwen op dit moment en tegelijkertijd is er te weinig sprake van kennisuitwisseling in de keten bij opdrachtgevers, opdrachtnemers en leveranciers. We willen een plek creëren waarin kennisuitwisseling plaats kan vinden, waar we het gesprek met elkaar aangaan en zo het lerend vermogen centraal stellen. Er zijn al verschillende gremia die hiermee bezig zijn, dus we willen kijken hoe we hierbij kunnen aansluiten. Er zijn twee vormen van de dialogokeuken naar voren gekomen:

1. Er is behoefte aan een loket waar iedereen terecht kan voor een expert-opinion. Een digitaal loket waar iedereen die dat wil (anoniem) een vraag kan stellen volgens een vast invulformulier. De vraag wordt beoordeeld door een commissie, die op haar beurt de vraag uitzet naar de juiste personen in een netwerk van vrijwillige experts. De vraag kan dus over van alles gaan. De experts geven hun expert-opinion aan de vraagsteller én publiceren de vraag en de antwoorden op een online platform. Het loket/platform versterkt kennisuitwisseling en verrijkt de kennis van zowel de vraagsteller, de vrijwillige experts, als de achterban van beiden. Door de antwoorden van de diverse experts naast elkaar te



houden, vergroot het begrip tussen de partijen onderling. Ook is het een middel om leveranciers eerder aan tafel te krijgen. Het loket is gebaat bij continuïteit; er moet een entiteit ontstaan die het voortbestaan van het loket garandeert en de poule met vrijwilligers blijft uitbreiden.

2. Er worden periodiek openbare dialoogtafels georganiseerd over het functioneren van de gehele “leveringsketen”, inclusief de opdrachtgevers. Beslissers uit de infra-keten komen regelmatig samen, om te reflecteren op het functioneren van de markt, bijvoorbeeld over de (mis)match tussen vraag en beschikbare capaciteit, gehanteerde contractvormen, etc. Als het in combinatie is met idee A dan kunnen de trends waarover wordt gesproken blijken uit de gestelde vragen aan het loket. De vragen die gesteld worden zijn waarschijnlijk een afspiegeling van heersende twijfels, frustraties, zorgen, kansen, innovaties, etc. en zijn daarom geschikte gespreksonderwerpen om in dialoog te bespreken met de keten. De Dialoogkeuken krijgt zo ook een signaalfunctie. De dialoogtafel vergroot het vertrouwen tussen ketenpartijen in de infra-wereld en versterkt de urgentie om te blijven veranderen in deze wereld.

Deze groep gaat aan de slag met inventariseren van goede voorbeelden, het bepalen van welke deelnemers zouden kunnen aanhaken bij de open dialoogtafel en hier vervolgens een omgeving creëren waarin vertrouwen centraal staat en er informatie met elkaar gedeeld durft te worden.

### Slimme Series

Herman van der Horst, Jeroen Machielsen, Louisa Engels, Alex Slangen en Gertjan Nagel

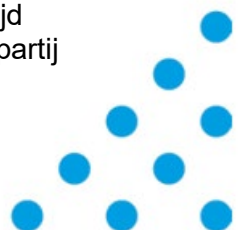
Deze groep is aan de slag gegaan met de vraag: ‘wanneer moet je series maken?’.

Seriematig werken maakt het namelijk mogelijk om meer te innoveren, meer kennis op te doen en te delen en biedt continuïteit voor de aannemer. Seriematig werken is geen doel, maar een middel om de V&R opgave aan te pakken. Om slimme series te maken is het allereerst is het belangrijk om de status van de objecten weten om als assetbeheerder ermee aan de gang te kunnen gaan. Verder moet de opdrachtgever weten welke doelen ze willen bereiken (omgevingsmanagement, duurzaamheid etc.), het beleidskader scherp hebben en hier prioritering in aan brengen. Dit doe je door alle stakeholders tijdig in het proces te betrekken en met hen om de tafel te gaan. Vervolgens kan je bepalen wat voor serie je wil. Hiervoor worden verschillende scenario’s uitgewerkt en afgewogen. Zo kan je een goede analyse uitvoeren, waarbij je alle benodigde informatie van tevoren hebt verzameld, om een cluster te maken. Omdat je niet zomaar alles mag clusteren, is er een juridische toets nodig. Daarnaast kan clusteren met verschillende opdrachtgevers sterk vertragend zijn. Dit proces om tot een serie te komen kan een training of digitale beslisboom worden, waarbij de opdrachtgevers een aantal stappen doorlopen en informatie vanuit de stakeholders gebruiken. De tool maakt het laagdrempeliger om alle informatie vooraf te verzamelen en scherp te maken welke conflicterende belangen er zijn.

Deze groep gaat met elkaar verder om dit idee uit te werken. Hiervoor worden er startvoorwaarden ingesteld en een multidisciplinaire expertgroep samengesteld. Het team gaat een handreiking en beslisboom opstellen die ter inspiratie voor het samenstellen van series kan worden gebruikt. Vervolgens zullen zij draagvlak bij opdrachtgevers moeten vinden en een pilot realiseren.

### Minder tijd aan aanbesteden

Deelnemers Hans de Wit, Daphne Deckers, Mark Verbeek, Gerben de Jong, Olaf Dirx  
We zitten in een krappe arbeidsmarkt, specialisten zijn schaars en worden ingezet op tenders, waardoor wij hen minder kunnen inzetten in de uitvoering. We willen minder tijd kwijt zijn met aanbesteden, waarbij meerdere partijen zich inschrijven en er maar één partij



wint. Elke partij is hierdoor veel tijd kwijt. Het gaat niet meer om met passie voor het vak bruggen bouwen. Hoe zouden we het in een ideale wereld willen zien als we de regels even opzij zetten? Onze belofte is; het efficiënt inzetten van tijd, geld en mensen, wat zorgt voor een betere mobiliteit in Nederland. Hiervoor moeten er snellere keuzes in partijen worden gemaakt, concretere dossiers zonder raadspelletjes gemaakt worden, meer op de inhoud zitten i.p.v. op de vorm en meer werken met bouwteams waarbij de partijen in een vroeg stadium vastliggen. We willen duurzame relaties opbouwen door seriematig te gaan werken. Hierbij moet ook gekeken worden naar de opdrachtgevers en hoeveel tijd zij reëel nodig hebben om de vraag goed uit te zetten in de markt. Wanneer de opdrachtgever de vraag nog niet helder geformuleerd heeft, kan het tot meer verwarring zorgen als de opdrachtnemer vroegtijdig in dit proces betrokken wordt. Het moment van instappen in een project is dus belangrijk om te definiëren. Hiervoor zal de opdrachtgever een marktconsultatie moeten doen, om de verschillende stakeholders te betrekken. Daarnaast willen we kijken naar de gunningscriteria, waarop willen we gegund worden/waarop kunnen opdrachtnemers echt onderscheidend zijn? Zo beperk je de tijd in het schrijfproces. Opdrachtgevers kunnen meer documenten gaan standaardiseren, bijvoorbeeld in samenwerking met een platform zoals CROW. Voor eenzelfde soort document zijn er nu heel veel varianten per opdrachtgever. Eén foutje in een verplicht aan te leveren document en je ligt eruit bij een aanbesteding. Er zou een online tool voor gemaakt kunnen worden, waarin alle formulieren ingevuld kunnen worden. Opdrachtnemers zouden daarnaast ook zelf selectiever moeten worden in waar ze voor inschrijven. Randvoorwaarde hiervoor is dat er een heldere inkoopplanning vanuit opdrachtgevers gezamenlijk komt, met een heldere planning van het volume en het type werk wat er komt. Daarmee is de markt in staat betere keuzes te maken. Als er straks meer dan genoeg werk is, kunnen opdrachtnemers ook selectiever worden.

## Werkgroep gemalen

### Standaard Gemaal

Jan-Mathijs van Leijenhorst, Oane Stielstra, Bouke Kristel, Theo van Ek en Hans de Wit

Geen gemaal is gelijk en je kan ze dus niet allemaal standaardiseren. Het idee is om een aantal basis- en extrafuncties te definiëren, om zo een soort menukaart maken met de primaire functies en wanneer iets vervangen moet worden. Hierbij kan je verschillende opties kiezen, hoe ingewikkelder hoe duurder. Onze ambitie is praktischer, kortere doorlooptijd, optimaliseren over grotere hoeveelheden gemalen en meer standaarden gebruiken. De voordelen van het standaardstramien zijn: minder engineeringkosten en kan door prefab beter aan kwaliteitseisen voldaan worden en er kan circulair, modulair en vooral sneller gebouwd aan een toekomstbestendig gemaal. Als eerste stap moet er met waterschappen en ingenieursbureaus een menukaart worden gemaakt die als basis dient voor een standaardgemaal.

### Opgave beter in beeld

Harry Grevers, Maurice Swillens, Ruben van Dijk, Ron van Geest en Christiaan Nieuwenhuizen

De urgentie is groot maar hoe krijgen we de achterstand op het gebied van onderhoud weggewerkt? Deze zal namelijk enkel toenemen. De kerntaak van een waterschap (het watersysteem/ peil op orde houden) zou hiermee in het geding kunnen komen door uitvallende gemalen. De kern van het probleem is een gebrek aan inzicht bij



gemaaleigenaren. Dit is zowel een technische als een organisatorische vraag. De technische levensduur van eenemaal kan je met verschillende tools in beeld brengen, zoals prestatie monitoring, conditiemetingen en inspecties. Daarvoor moet je een assetmanagement-organisatie opzetten. De ingenieursbureaus en waterschappen zijn de aangewezen partijen om dat op te gaan tuigen en hierbij te helpen. Vervolgens kunnen we samen met aannemers vanuit deze assetmanagementorganisatie de inspecties doen en in beeld brengen wat de technische opgave is. De organisatorische opgave betreft de waterschappen die moeite hebben met het stroomlijnen van alle ambities en beleidsdoelstellingen en dit af te bakken. Hier moet een duidelijke procedure voor komen; eenmalige input vanuit de beleidsdoelstellingen, dit vast leggen en op de markt zetten. Daarnaast is ook een prioritering nodig op hoog niveau binnen de waterschappen, je moet keuzes maken tussen de technische levensduur en de beleidsdoelstellingen. Zo geef je een doorkijk van vijf jaar vanuit de beleidsdoelstelling en de techniek. Dit levert rust, duidelijkheid, voorspelbaarheid, transparantie, geen gedoe en kostenbesparing op. Op het juiste moment heb je duidelijk wat je gaat doen, je kunt duidelijk een opdracht formuleren richting de aannemers en het budget is op tijd op orde. Als eerste moeten we dit met het waterschap bespreken hoe we dit mogelijk kunnen maken en er zullen gezamenlijk doelstellingen geformuleerd moeten worden met een gezamenlijke planning.

### Langdurige samenwerking

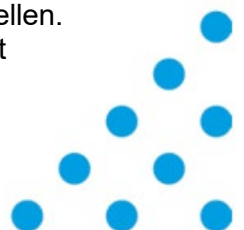
Jean-Paul Adema, Gard van Hulzen, Johan van Ijmeren en Martijn Fokken

Onze ambitie is om efficiënter te bouwen, meer samenwerken en minder contractgedoe waardoor je flexibeler en wendbaarder wordt, dit alles op basis van vertrouwen wat inspanning vraagt. We willen leren van elkaar, durven investeren in de relatie en durf iemand ook iets te gunnen. De eerste stap is investeer tijd in elkaar, leer elkaar kennen. Het initiatief ligt hiervoor bij de opdrachtgever, de markt kan hierin adviseren. We willen meer programmatisch gaan werken, durf dit op 10 jaar uit te zetten en durf keuzes te maken. Dit betreft ons allemaal. Succes is 'meer met gelijk of minder'. Er zijn vier aandachtspunten ten aanzien van het proces, contract, de samenwerking en de beleidscriteria. Door een tijdige inspectie en het werken in cycli wordt het werk inzichtelijk en kan er door middel van clustering het werk worden verdeeld. De contractvormen houden we overzichtelijk en we betrekken meerdere partijen op basis van vertrouwen. Op basis van Past Performance kunnen we elkaar scherp houden. Zo bouwen we langdurige relaties op. We kunnen besturen met ons meekrijgen door ze aan te spreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

### Uniformeren van eisen van opdrachtgever

Leo van Dijk, Richard Leurs en Irene Maaskant

Elk waterschap heeft zijn eigen wensen en ideeën, wij willen intern meer uniformiteit creëren, zodat alle afdelingen weten wat ze krijgen. En meer uniformiteit richting de markt. We creëren een basisset en een set van optionele eisen die per waterschap kan verschillen. Hiermee kunnen we sneller en goedkoper bouwen en leren we van eerdere uitvoeringen. Zodoende kunnen we meer werk met minder mensen verzetten. Dit gaan we doen met een kleine groep van medestanders. Zo zal er gekozen worden wat er in de basisset en wat er in de optionele set terecht komt, en wordt er aansluiting gezocht bij lopende initiatieven. Onze aanpak hierbij is om gezamenlijk op te trekken met meerdere waterschappen. Eisen gaan we toetsen met de markt, zodat de markt weet wat ze kunnen verwachten en kunnen daarop inspelen of het haalbaar is. Hulpvragen moeten we bij ingenieursbureaus of CROW stellen. De belangrijkste vraag is hoe we onafhankelijk advies uit de markt kunnen krijgen. Wat



betreft financiering, hiervoor moeten we draagvlak creëren bij waterschappen en Unie van Waterschappen. Er is al heel veel, dus we moeten eerst ophalen wat er al is en hier een basisset voor opstellen, optioneel maatwerk kunnen we hieraan toevoegen. Onze belofte is; het wordt een stuk efficiënter, tijdsbesparing en snellere doorlooptijd, meer uniformiteit onder waterschappen wat leidt tot kostenbesparing.

## Continuïteit in bouwstromen

Marc Vogt, Mike Heuzen, Jan-Willem Ansems en Jan-Hein Poodt

We streven naar continuïteit in de bouwstroom. Er ligt een grote vervangingsopgave bij gemalen, alleen zien we dit nog niet voorbij komen. Wij zijn op zoek naar een balans tussen de grote toekomstige vraag vanuit opdrachtgevers en wat marktpartijen hierin kunnen bieden. Hiervoor moeten we eerst de vraag goed in beeld krijgen (nieuwbouw/ renovatie/ juridische kaders). Hierna brengen we het aanbod in kaart (capaciteit, expertises). We willen kennis vasthouden, de assets continue op orde hebben, op zodanige manier dat de markt zich daarop kan organiseren. De primaire rol hiervoor ligt bij de waterschappen, omdat zij de assets hebben, maar ook organisaties zoals Bouwend Nederland kunnen daaraan bijdragen. De belofte is dat er uiteindelijk een vervangingsopgave per jaar is van de waterschappen die ook haalbaar is. Een up-to-date arsenaal en voldoende marktcapaciteit. Vragen die spelen zijn: hoe brengen we het totale volume aan opdrachtgeverskant in beeld en hoe stellen we een onafhankelijke kwartiermaker in staat dit proces te organiseren.

## Werkgroep sluizen

### Legosluis

Erik Winde, Gerard van der Werf, Harry Lammeretz, François Lelieveld

Door middel van het hanteren van een legosluis wil deze groep; 1) de productiviteit van de infraketen verhogen. We vinden elke keer opnieuw het wiel uit en hoge ontwerpisen kosten veel tijd en energie. Door standaardisatie kunnen we de productiviteit verhogen. 2) Een eenduidig areaal voor asset managers creëren. Momenteel hebben we assetmanagers die veel sluizen hebben. Als je elke keer een ander oplossing krijgt, is dat voor onderhoud niet handig. Die twee problemen willen we tackelen. We willen een stappenplan opleveren dat beschrijft hoe we tot standaard formules komen die iedereen kan gebruiken. Dan is de vraag 'wie is iedereen?'. We hebben RWS, waterschappen en provincies, maar wil je er een legosluis van maken die iedereen toepast dan moeten we ook blij zijn als we een legosluis per groep hebben. Bij RWS hebben we al heel veel moeite om eenduidigheid te krijgen in areaal. Wie gaat daarover? Maar een DG Waterschappen bestaat niet. Dus dat kost misschien best veel tijd om een legosluis voor heel NL te krijgen. En hoe zit het nou eigenlijk met die seriematige aanpak? Want marktpartijen willen misschien zoveel mogelijk vrijheid hebben als zij voor verschillende opdrachtgevers sluizen gaan maken. Misschien kunnen zij een standaardoplossing overal toepassen, maar dan moet een assetmanager accepteren dat ze een grote pluriformiteit aan areaal houden. Want toevallig heeft die aannemer toch weer die sluis gekregen. Dus hoe ga je om met behoefte van de markt en de vrijheid en de behoefte van de assetmanagers?

### Slimme series d.m.v. een voorspelbaar programma

Paul van Dalen, Machiel van der Meer, Herman Kraaij, Bart Bouwens en Floris van der Ziel





De komende 20 jaar is er een opgave en als we op deze manier suboptimaal blijven renoveren dan gaat dat door schaarste gewoon niet lukken. We hebben een droom dat we die renovatie juist seriematig aanpakken, dat is logisch, óver de opdrachtgevers heen. Met als resultaat efficiëntie, versnelling, kostenreductie en voorspelbaarheid voor alle opdrachtgevers. We zien ook obstakels. Het is een palet aan objecten en die hebben allemaal een verschillende leeftijd. Er is een palet aan verschillende opdrachtgevers en beheerders en die hebben ook een eigen tijdlijn en eigen budget. Onze vervolgstappen om dat verder uit te werken: we maken een inventarisatie van objecten en stakeholders, dus opdrachtgevers en beheerders. We maken een inventarisatie van partijen in de markt die ervaring hebben met seriematig aanbesteden. Waaronder TenneT en sommige waterschappen die overlappend met elkaar in de regio werken. De volgende stap is proberen een aantal ervaringsdeskundigen in contact te brengen met partijen die een opgave hebben. Om daar draagvlak mee te creëren en ook obstakels te signaleren. Na die inventarisatie willen we een doorkijk hebben naar 'hoe maken we een slimme serie?'. Is dat op noodzaak, op techniek, op doorstroming, op geld? Allerlei varianten om een serie te kunnen bepalen.

### Focus op samenwerking in een vroeg stadium

Etienne Grootenboer, Koen Versmissen, Floris Eenink, Marloes Baijens en Wolter Seinen

Alles is hier verboden, behalve wat mag. En dat hebben we verplicht. En nu moeten we weer eens naar een roze wolk. Wij willen namelijk met elkaar partijen betrekken in verschillende fases van projectuitvoering, -verkenning en planadvies. We zien dat er wantrouwen is bij opdrachtgevers. Want hoe kan ik nou een realisatiepartij aannemen of al betrekken in de verkenningsfase. Hoe doe je dat? Je loopt tegen allemaal onzekerheden aan; hoe ga je aanbesteden? Wij zijn ervan overtuigd dat als je dat doet, dan halen we de processen die nu plaatsvinden bij een planstudie, verkenning, voorbereiding en de realisatie eruit. Iedereen is onderzoeken aan het uitvoeren die doen we na een paar jaar weer hetzelfde. En opnieuw. Dat moeten we eruit halen. We creëren enorme ontkoppelpunten qua informatie, die willen we er ook uithalen. Dat vraagt in onze beleving een andere mindset met elkaar. We moeten met z'n allen door een wasstraat heen. We moeten kijken en zien dat de opgave zo groot is, dat we de taken met elkaar kunnen verdelen. En hoe doe je dat? Daarvoor hebben we hulp van onze directie nodig, onze bestuurders. Die anders durven te denken en met elkaar durven te zeggen 'De taak is groot genoeg om met elkaar dit op te pakken'.

### Hoe nu verder?

In de laatste sessies van de werkgroepen zijn er concrete acties gekoppeld aan de uitgewerkte ideeën en ambities.

