

Memo
**Marktconsultatie en review Taskforce ten behoeve van marktbenaderingsstrategie
Staddijken Zwolle**

 Datum: 03-11-2017

Middels een markttoets (marktconsultatie) en een review door de Taskforce Deltatechnologie is de marktbenaderingsstrategie/contractafweging Staddijken Zwolle kritisch beschouwd. De marktconsultatie en de review hebben plaatsgevonden in oktober 2017. In deze memo zijn de resultaten weergegeven,

Marktconsultatie:

Gespreken gevoerd met Boskalis, de Vries & van de Wiel, Dura Vermeer, GMB, Heijmans en Ploegam.

Vanuit de marktconsultatie blijkt een voorkeur voor variant 3 Ontwerpalliantie. De markt geeft aan dat binnen deze variant de specifieke expertises van opdrachtgever en opdrachtnemer het beste worden benut. Daarnaast wordt de gezamenlijke beheersing van risico's gezien als een belangrijk pluspunt van deze variant.

Variante 1 E&C wordt beschouwd als bekend terrein, deze variant is beproefd en werkbaar. De harde knip tussen planuitwerking en realisatie leiden tot een beperking van het doorvoeren van kansen en ontwerpoptimalisaties en mogelijk tot veel wijzigingen in de uitvoering.

Variante 2 P-D&C wordt gezien de projectscope (complex omgevingsproces, areaal en ondergrond) ervaren als risicovol voor opdrachtnemer. De belangrijkste conclusies marktconsultatie zijn samengevat in onderstaande tabel.

Tabel resultaten marktconsultatie

Variant 1: E&C	Variant 2: P-D&C	Variant 3 Ontwerpalliantie
Pluspunten: Bekende contractvorm, sluit aan bij de klassieke organisaties. Geschikt indien Opdrachtgever de eisen/wensen precies kan voorschrijven.	Pluspunten: Uitvoerende markt wordt vroegtijdig betrokken. Hierdoor meer kans op het optimaliseren van het ontwerp. Opdrachtnemer kan slagvaardiger optreden in maatwerkoplossingen omgeving (overeenkomsten met particulieren en bedrijven). Beheerorganisatie krijgt 3 uitwerkingen ontwerp in de tenderfase.	Pluspunten: Collectief ownership, partijen inzetten op basis van wederzijdse specifieke expertises. Vroegtijdige participatie. Belangen stakeholders en beheerder worden in ontwerpfase meegenomen. Achter doelstellingen zitten belangen. Belangen worden binnen deze variant daadwerkelijk gerespecteerd.
Minpunten Ontbreken collectief ownership leidt tot	Minpunten Ontbreken collectief ownership leidt tot discussie	Minpunten Twee werelden managementniveau

<p>discussies en wijzigingen in de uitvoering.</p> <p>Uitvoeringskennis van de specifieke uitvoerende partij wordt niet meegenomen in het ontwerpproces.</p> <p>'X-factor' bij dit specifieke project zijn groot (risico's ondergrond, omgeving en constructies en het werken in een bestaande situatie)</p>	<p>in de ontwerpfase. Complexe openbare ruimte en omgeving vraagt juist betrokkenheid en expertise van Opdrachtgever.</p> <p>Overnemen van risico's is gegeven de projectscope voor opdrachtnemer onverantwoord (negatief besluit Raad van Bestuur).</p>	<p>waterschap (gericht op consensus) is wezenlijk anders dan managementniveau opdrachtnemer (doorpakken).</p> <p>Wie beheerst de portemonnee in de alliantiefase.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Review Taskforce Deltatechnologie

In onderstaande paragraaf is de review Taskforce Deltatechnologie samengevat.

E&C

Voordelen bij deze optie zijn de -in verhouding tot PD&C- beperktere maatschappelijke kosten tijdens het aanbestedingsproces (er ligt al een ver uitgewerkt ontwerp wanneer het wordt aanbesteed naar de uitvoerende markt), en de lage inschrijfprijs die hiermee wordt bereikt voor de maatschappij.

Hierin schuilt echter ook het risico. Het onderscheidend vermogen kan vrijwel alleen worden gemaakt op prijs, waardoor de laagste inschrijver de risico's/onzekerheden vaak optimistisch heeft benaderd of zelfs gemist. De praktijk leert dat vaak nog wijzigingen optreden in dit type contracten door fouten, gefragmenteerde samenwerking of zaken die eerder simpelweg nog niet bekend waren.

Een marktpartij zal winst moeten maken om te overleven en in dit type contract met genoemde lage inschrijfprijzen en optimistisch ingeschatte onzekerheden zijn wijzigingen vaak de enige manier om nog iets te kunnen 'repareren'.

PD&C

In een PD&C contract wordt juist wel de mogelijkheid geboden om na een vroege vaststelling van de aanneemsom te zoeken naar optimalisaties in scope en planning (eigen 'minderwerk', uiteraard binnen de bandbreedtes zoals meegegeven vanuit het VKA).

Grootste 'probleem' bij deze contractvorm is dat net als het waterschap, ook een marktpartij de uiteindelijke risico's onvoldoende zal kunnen inschatten. In een gunstig geval zullen de plussen en minnen in de zelfde range liggen, maar het venijn zit in de uitersten: de winsten kunnen groot zijn, maar ook de verliezen. In dat laatste geval zal een marktpartij toch altijd de discussie aangaan over welke risico's in redelijkheid en billijkheid voorzien hadden kunnen worden en wie deze risico's kan/kon beheersen. In het eerste geval wordt het maatschappelijk belang niet gediend.

Op voorhand lijken de (financiële) risico's contractueel beheerst, echter in het scenario dat veel -soms slecht of niet te voorziene- onzekerheden negatief uitpakken met grote gevolgen voor de aannemer, zal ook de opdrachtgever over het algemeen niet buiten schot blijven.

Ontwerpalliantie

In een alliantiecontract wordt juist nadrukkelijk de mogelijkheid geboden om (gezamenlijk) te zoeken naar optimalisaties in scope en planning, waarmee de kracht van de markt in

samenwerking met de opdrachtgever optimaal wordt benut. Zo kan er voor beide partijen een gezond verdienmodel ontstaan, terwijl het werk toch zo kostenefficiënt mogelijk wordt uitgevoerd.

Omdat net als bij een PD&C in de contracteringsfase nog niet de volledige scope en onzekerheden/ risico's kunnen worden overzien, kan het verkeerde beeld ontstaan m.b.t. de één-op-één situatie. Het partnerschap is hierbij erg belangrijk omdat er een gezamenlijk doel is: 'Best for Project'. Juist in dit type contract kan optimaal gebruik worden gemaakt van het ondernemerschap, de projectbeheersing en de creativiteit van de markt om het werk zo sober en doelmatig mogelijk uit te voeren als geheel, in combinatie met een gezond rendement.

Transparante begrotingen helpen daarnaast in zowel vertrouwen als controle en ook is het voor beide partijen een extra zekerheid wanneer ook ontsnappingsclausules in het contract worden ingebouwd waarin nog afscheid van elkaar kan worden genomen. Het doel moet echter zijn om in partnerschap de samenwerking aan te gaan.