

Strategisch plan contractmanagement HWBP 2023-2025

Datum 19-4-2023
Status Definitief, vastgesteld MT-PD HWBP

Inhoud

1	Inleiding—3
1.1	Introductie—3
1.2	PD-HWBP—3
1.3	Team Markt en Contractmanagement—3
1.4	Het belang van contractmanagement—4
1.5	Stakeholders—4
2	Strategische aanpak—5
2.1	Missie, visie en doel—5
2.2	Analyse—5
2.2.1	BF1 Aanvoedersrol TMC—5
2.2.2	BF2 Proactieve samenwerking met betrokken beheerders—6
2.2.3	BF3 Bruikbare CM producten—6
2.3	Aanpak—6
2.4	Maatregelen—7
3	Planning en monitoring—16
3.1	Planning—16
3.2	Monitoring—16

1 Inleiding

1.1 Introductie

Voor de verdere ontwikkeling van het domein 'contractmanagement' binnen de HWBP alliantie, heeft het Team Markt en Contractmanagement (TMC) van de programmadirectie HWBP, in afstemming met de alliantiepartners, voorliggend 'Strategisch plan contractmanagement HWBP 2023-2025' opgesteld.

Doel van het plan is om doormiddel van concrete haalbare strategische maatregelen vanuit het domein 'contractmanagement' substantieel bij te dragen aan de HWBP doelstelling:

- In 2050 is in heel Nederland ca. 1.500 kilometer primaire waterkeringen (dijken) en ca. 400 sluizen en gemalen (kunstwerken) versterkt binnen het daarvoor beschikbare budget.

En de onderliggende 'contractmanagement' doelstelling:

- Contractmanagement draagt in sterke mate bij aan doelmatige & beheerste, innovatieve en duurzame projecten (Best for Project) in het belang van het totale programma (Best for Program).

Dit plan beschrijft in de inleiding (hoofdstuk 1) de context, de taak en het stakeholdersveld van TMC. Daarna volgt in hoofdstuk 2 de aanpak die is afgeleid van onze missie, visie, doelstelling én een analyse van de huidige situatie. De aanpak is vervolgens in hoofdstuk 3 uitgewerkt naar concrete maatregelen.

Het plan is totstandgekomen in afstemming met:

- De contractmanagement klankbordgroep binnen de programmadirectie HWBP (deze klankbordgroep bestaat uit programmabegeleiders en projectbeheersers).
- De beheerders tijdens de contractmanagement-community bijeenkomst op 15 juni 2023, waarbij feedback is opgehaald op de maatregelen en door middel van presentaties bij een aantal waterschappen.

1.2 PD-HWBP

Het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is een alliantie van de 21 waterschappen (beheerders) en Rijkswaterstaat opgericht om overstromingen in Nederland te voorkomen. Haar doelstelling is voor 2050 in heel Nederland ca. 1.500 kilometer primaire waterkeringen (dijken) en ca. 400 sluizen en gemalen (kunstwerken) te versterken binnen het daarvoor beschikbare budget. De uitvoering wordt gecoördineerd door de landelijke programmadirectie HWBP (PD-HWBP). Namens de alliantie zorgt de PD-HWBP voor de sobere, doelmatige en beheerste prioritering, programmering en financiering van de projecten. De belangrijkste verantwoordelijkheden van de PD-HWBP zijn:

- Het inrichten en regisseren van het proces van programmeren en begroten, subsidie verlenen en rapporteren/verantwoorden.
- Het faciliteren van beheerders via begeleidingsteams bij het ontwikkelen en delen van kennis binnen de alliantie.
- Regie voeren op de gezamenlijke ontwikkelthema's van de alliantie.
- Het signaleren van issues rond raakvlakken buiten de directe scope van het HWBP en zo nodig af te stemmen.

1.3 Team Markt en Contractmanagement

Onderdeel van PD-HWBP is het Team Markt en Contractmanagement (TMC). De taak van TMC is vanuit haar kennisveld bij te dragen aan de doelstelling van het HWBP en de verantwoordelijkheden van de PD-HWBP. Concreet aan taken betekent dit:

- (door)ontwikkelen en delen van kennis en bijbehorende instrumenten met de beheerders en de markt.
- Begeleiden en adviseren van de beheerders over contract- en aanbestedingszaken.
- Toetsen van marktbenaderingsstrategieën in het kader van subsidieaanvragen.
- Invulling geven aan de vastgestelde marktvisie zoals opgesteld door de Unie van Waterschappen en vastgelegd in het document "De waterschapsmarkt van de toekomst".

1.4 Het belang van contractmanagement

Binnen het domein contractmanagement worden keuzes gemaakt over op welke wijze beheerders samenwerken met marktpartijen. Deze keuzes zijn in grote mate van invloed op:

- De ruimte die marktpartijen krijgen voor het bijdragen aan doelmatige, beheerste, duurzame en innovatieve oplossingen.
- De wijze waarop kosten en risico's worden verdeeld, gedeeld en beheerst.
- De capaciteit die (op welk moment) aan de marktpartijen wordt gevraagd.
- De wijze waarop beheerders en marktpartijen de samenwerking beleven.

En daarmee zijn deze keuzes indirect in bepalende mate van invloed op het behalen van de HWBP-doelstelling. Contractmanagement doet er toe!

1.5 Stakeholders

Het TMC opereert in een netwerk van stakeholders. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste stakeholder en hun raakvlak aangegeven.

Stakeholders
<p>PD-HWBP</p> <p>Betreft de andere inhoudelijke teams binnen de PD-HWBP, bestaande uit: Beheersing, Opleiding, Duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit en Techniek & Innovatie. Keuzes die binnen het TMC worden gemaakt, hebben invloed op de overige teams en vice versa. Bijvoorbeeld: als binnen het team 'Duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit' duurzaamheidsdoelstellingen worden ontwikkeld, is het belangrijk samen met het TMC een duurzaam aanbesteden aanpak vorm te geven en met het beheersingsteam de betaalbaarheid en financiering af te stemmen. Integrale afstemming en 'samen optrekken' binnen de PD-HWBP is essentieel voor het functioneren van de PD-HWBP.</p>
<p>De beheerders (waterschappen)</p> <p>De beheerders zijn verantwoordelijk voor de voorbereiding en realisatie van de HWBP-projecten en de kwaliteit hiervan. Ter ondersteuning van deze belangrijke taak brengt en haalt het TMC kennis bij de beheerders. Goede afstemming en samenwerking met de beheerders is essentieel om contractmanagement verder te ontwikkelen.</p>
<p>Rijkswaterstaat</p> <p>Rijkswaterstaat (RWS) realiseert al 225 jaar complexe projecten. Zij heeft veel kennis en ervaring van contractmanagement en blijft dit continue ontwikkelen. Door in goed contact te staan met RWS kan TMC en de alliantie HWBP daar haar voordeel mee doen en vice versa.</p>
<p>Taskforce Deltatechnologie</p> <p>De Taskforce Deltatechnologie (TFDT) is één van de werkgroepen van het Kernteam Deltatechnologie van Topsector Water & Maritiem. De TFDT bestaat uit vertegenwoordigers van brancheverenigingen: Vereniging van Waterbouwers, Bouwend Nederland en NLIingenieurs. De TFDT adviseert het HWBP over onder andere contract- en aanbestedingszaken. Goede afstemming met de TFDT maakt dat bij keuzes aangaande contractmanagement de kennis en het perspectief van de brancheverenigingen goed kan worden meegenomen.</p>
<p>Markt</p> <p>De markt bestaat uit een brede vertegenwoordiging van private partijen. Hierbij valt te denken aan: aannemers, ingenieursbureaus, adviesbureaus, leveranciers, etc. Goede afstemming met marktpartijen is noodzakelijk om de belangen van de gehele 'bouwkolom' mee te kunnen nemen in de ontwikkeling van het contractmanagement.</p>
<p>Kennisinstututen</p> <p>De kennisinstututen, zoals hogescholen, universiteiten, het instituut voor bouwecht (IBR), Pianoo (expertisecentrum aanbesteden), etc. hebben en ontwikkelen veel contractmanagement kennis. Door goede samenwerking met deze instututen kan deze kennis worden benut voor het behalen van de HWBP-doelstellingen.</p>

2 Strategische aanpak

2.1 Missie, visie en doel

De missie (het bestaansrecht) van TMC is:

"TMC ontwikkelt en deelt contractmanagement kennis die een duidelijke meerwaarde heeft ten opzichte van wat de beheerders individueel kunnen bereiken."

Onze visie (wat we willen bereiken) luidt als volgt:

"TMC streeft ernaar hét kenniscentrum te zijn voor contractmanagement binnen het HWBP-programma"

Ons doel (wanneer zijn we tevreden) is:

"TMC heeft eind 2025 met haar aanpak producten en kennis voor de beheerders ontwikkeld wat heeft geleid tot doelmatige, beheerste, innovatieve en duurzame realisatie van projecten"

2.2 Analyse

De missie, visie en doel maken duidelijk wat we als TMC voor en met de HWBP alliantie willen bereiken. Om te bepalen wat daarvoor nodig is, hebben we eerst vastgesteld waar het domein contractmanagement nu staat. Daartoe hebben we een analyse en evaluatie uitgevoerd van het programmaplan HWBP 2019-2023, de uitkomsten van het rapport 'Leerervaringen vroege marktbenadering' van Significant, de CM-sessies tijdens de Dijkwerkersdagen in 2022 en 2023, de 'cm-community' bijeenkomst van 15 juni 2023 en hebben we onze eigen ervaringen en inzichten toegevoegd. Op basis daarvan zijn de volgende factoren bepalend gebleken voor de doorontwikkeling van het contractmanagement, op basis waarvan vervolgens de strategische aanpak is gevormd met de bijbehorende maatregelen. De 3 bepalende factoren (BF) zijn:

2.2.1 BF1 Aanvoedersrol TMC

Om de projecten te realiseren is inzet nodig van een divers palet aan partijen. Grofweg zijn deze partijen in te delen in beheerders (de waterschappen) – programmadirectie (PD) – markt – kennisinstellingen. De afgelopen jaren is ingezet op vroegtijdige marktbenadering op basis van de vastgestelde marktvisie [*Programmaplan 2019-2023*]. We zien de positieve resultaten en meerwaarde van de vroegtijdige samenwerking tussen de beheerder en de markt getuige de hoofbevinding: 'vroegtijdige marktbenadering is bij weloverwogen en onderbouwde keuze een breed gedragen marktbenaderingsstrategie die bijdraagt aan de opgave van 2050' [*rapport Significant*]. Daarentegen is bij vroegtijdige marktbenadering – veelal de twee fasen aanpak - de marktconformiteit, de onderbouwing van de keuze contractvorm en de hoogte van de kosten per fase en daarmee de doelmatigheid een terugkerend punt van discussie in het subsidietraject. De projecten bij de beheerders hebben ondanks de maatschappelijke uitdagingen (duurzaamheid, regelgeving, arbeidsmarkt, etc.) doorgang gevonden, mede dankzij de vroegtijdige samenwerking met de markt. Tegelijkertijd stijgen de kosten en lopen projecten ook vertraging op. Beheerders geven op een verschillende wijze invulling aan de twee fasen aanpak, hebben een verschillende opgave en ook een divers ontwikkelingsniveau. Een belangrijke aanbeveling uit het rapport van Significant is hierbij om vanuit de PD meer regie te voeren op de samenwerking, marktbenadering en ontwikkeling en deling van contractkennis. Hierdoor gaan we - als HWBP ecosysteem – beter presteren in de opgaaf van 2050 en de maatschappelijke opgaven waaronder duurzaamheid. Met aandacht voor de positie en de autonomie van de beheerders conform de subsidieregeling is het voor de doorontwikkeling van het domein contractmanagement van belang om vanuit de PD en specifiek TMC de aanvoedersrol op te pakken door de kennis te delen en de krachten te bundelen tussen PD, beheerders, de markt en kennisinstellingen. De rol van de PD kan op gespannen voet staan met de autonomie van een beheerder. Dit maakt dat open en transparante communicatie en een heldere demarcatie van belang is.

Bepalend: hoe beter de aanvoedersrol vanuit TMC wordt ingevuld, des te beter de kennisontwikkeling en deling is inzake de marktbenadering en de samenwerking tussen de beheerders en de markt.

2.2.2 BF2 Proactieve samenwerking met betrokken beheerders

We werken samen in de Alliantie om de doelen en ambities van het HWBP waar te maken, waarbij de beheerders een centrale rol invullen om de opgave te realiseren. De kennis en ervaring van beheerders met (grote) projecten verschilt per beheerder. De PD-HWBP heeft een begeleidende en ondersteunende rol door 6 ontwikkelthema's waarvan marktsamenwerking er één is [Programmaplan 2019-2023]. We hebben een proactieve bijdrage van en goede samenwerking met de beheerders nodig om contractmanagement verder door te ontwikkelen. Het HWBP en de beheerders voeren de projecten transactioneel uit, d.w.z. per project worden plannen gemaakt, wordt financiering verkregen en worden projecten aanbesteed en uitgevoerd. Op programmatisch gebied zijn verbeteringen mogelijk door gezamenlijk aan de slag te gaan met onder meer de actualisatie van de marktbenadering (en daarbij te onderzoeken of meer programmatisch aanbesteden mogelijk is), project overstijgend te leren en een kennisbank op het niveau van PD-HWBP in te richten. Een positieve ontwikkeling is dat diverse beheerders hun kennisdeling en borging hebben verankerd in de eigen organisatie. De beheerders geven ook aan dat ze behoefte hebben aan het binnenhalen van kennis en om te leren van andere beheerders [rapport Significant]. Zo is een belangrijke aanbeveling om een expertteam te organiseren, waarbij deskundigen van een beheerder een andere beheerder adviseren over de marktbenaderingsstrategie van een project. Op deze manier wordt de opgedane kennis en kunde doorgegeven en de interne kwaliteitsborging (IKB) van het contractmanagement verhoogd. Het doel van het verder versterken van IKB is dat de beheersbaarheid en doelmatigheid van projecten toeneemt en de subsidieverlening sneller en doelmatiger verloopt [Programmaplan 2019-2023].

Daarnaast dient de rolafbakening van contractmanagement vanuit de PD-HWBP duidelijker te worden. Vanuit de subsidieregeling kan/mag er enkel naar de beschrijving van de marktbenaderingsstrategie gekeken worden en niet naar de opvolgende producten zoals het inkoopplan en het contract- en aanbestedingsdossier. Vanuit het programmabestuur HWBP (15 juni 2023) ligt er een opdracht om met de alliantie te onderzoeken wat rolafbakening van PD-HWBP is m.b.t. toetsing inkoop- & contractmanagement bij HWBP projecten.

Bepalend: hoe meer betrokkenheid van en samenwerking met de beheerders bij de doorontwikkeling van contractmanagement, hoe beter de contractkennis en toepassing daarvan bij de beheerders en des te beter de doelmatigheid, beheersbaarheid, innovatiekracht en de (maatschappelijke) meerwaarde van de projecten.

2.2.3 BF3 Bruikbare CM producten

In de voorgaande jaren zijn door de CM-community meerdere producten, instrumenten en processen ontwikkeld om het contractmanagementproces te ondersteunen [Programmaplan 2019-2023]. Deze producten zijn veelal incompleet, verouderd en worden nu nog slechts incidenteel en op eigen initiatief ingezet door de beheerders. Zo blijkt uit recent onderzoek van de PD-HWBP en de TFDT dat duurzaamheid in contracten en aanbesteding niet of slechts beperkt wordt opgenomen en dat dit telkens op een andere wijze plaatsvindt. Ondersteuning in kennis en instrumentaria kan dit veranderen.

Een belangrijke aanbeveling vanuit het onderzoek van Significant is om formats aan te bieden waar beheerders aan moeten voldoen bij de verschillende stappen van een subsidieaanvraag. Zo is het bestaande Afwegingskader Geïntegreerde contractvormen [Unie van Waterschappen, 2017] verouderd en zijn bouwteams en twee fasen contracten geen onderdeel van de afweging. Het is voor beheerders onduidelijk waar de onderbouwing van een gekozen marktbenaderingsstrategie aan moet voldoen. Door onder meer dit afwegingskader te actualiseren en formats aan te bieden waarin de voorwaarden voor onderbouwing van een marktbenaderingsstrategie helder zijn, wordt het subsidieproces meer gestroomlijnd en worden de doelstellingen doelmatigheid, beheersbaarheid, innovatie en duurzaamheid beter geborgd.

Bepalend: hoe beter de producten, instrumenten, processen en toetscriteria van contractmanagement wordt ontwikkeld en opgedane kennis en kunde wordt doorgegeven, des te doelmatiger, beheerster, innovatiever en duurzamer is het contracterings- en het subsidieproces.

2.3 Aanpak

Op basis van voorgaande missie, visie, doel en analyse, hanteren we, onderverdeeld in 3 thema's, de volgende aanpak:

1. Leiden CM-community

We leiden als TMC de CM-community door de aanvoedersrol te pakken op het ontwikkelthema contractmanagement. Zo worden de krachten van PD-HWBP, Beheerders, Markt en Kennisinstellingen beter gebundeld en benut. [BF1].

2. Verhogen CM-kwaliteit en effectiviteit samen met beheerders

We verhogen de kwaliteit en effectiviteit van de contracten en het contract- en aanbestedingsproces door samen met de beheerders proactief kennis te ontwikkelen, te delen en te borgen. Zo dragen we bij aan doelmatige, beheerste, innovatieve en duurzame projecten met maatschappelijke meerwaarde. [BF2]

3. Ontwikkelen bruikbare CM-producten

We gaan als TMC (model)documenten, instrumenten, processen en (toets)criteria opstellen alsmede een heldere rolafbakening in het subsidiespoor van het TMC, die zorgen voor een doelmatig, beheerst, innovatief en duurzaam contractering- en subsidieproces. [BF3]

Binnen de aanpak focussen we ons op:

- Het 'volwassen' maken van de 2 fasen aanpak, gericht op een goed afwegingskader, een gedragen 'marktconform' prijsvormingsproces en de juiste organisatie en toepassing (harde en zachte kant).
- Bijdragen vanuit het domein contractmanagement aan duurzaamheid en innovatie; hoe omgaan met het 'stikstofdossier' (o.a. emissieloos bouwen), verdere implementatie van duurzaamheid en opschalen van ontwikkeling en toepassing innovaties en 'antennes uitzetten' voor (mogelijke) toekomstige ontwikkelingen en daarop tijdig anticiperen.
- Contractmanagementkennis ontwikkelen, ontsluiten en delen.

2.4 Maatregelen

Naar indeling van de 3 thema's van de aanpak, zijn 18 concrete maatregelen, te realiseren binnen een periode van ca. 3 jaar, uitgewerkt die bijdragen aan de doelstelling doelmatig, beheerst, innovatief en duurzaam contractmanagement. In hoofdstuk 3 is de planning en de monitoring van de maatregelen opgenomen.

1. Leiden CM-community:

M1. CM-community

Aanleiding: De CM-community is de afgelopen jaren door corona en onderbezetting bij de PD-HWBP niet actief bij elkaar gekomen. Beheerders voeren de projecten nu 'transactioneel' uit: per project wordt een plan gemaakt, specifiek kennis opgehaald en gedeeld. Aanbeveling uit het rapport van Significant: neem als PD-HWBP de lead in het nader vormgeven en richten van het HWBP-ecosysteem. Uit de Dijkwerkersdag 2023 is de behoefte uitgesproken en eerste aanzet gedaan om de CM community te (her)activeren.

Maatregel: We gaan de CM-community activeren door:

- a) "CM-Dijkwerkersdagen": De komende jaren gaan we meerdere Contractmanagement "Dijkwerkersdagen" houden met een brede vertegenwoordiging van de contractmanagers-community. Op 15 juni 2023 organiseren we een vervolg op de twee sessies die gehouden zijn op de Dijkwerkersdag 2023. Programma (globaal):
- i. Ochtend: CM'ers van beheerders met TMC PD-HWBP. Toelichting en consultatie concept Strategisch plan. Kennismaken met deelnemers. Uitnodigen van CM'ers om bepaalde maatregelen mede uit te voeren.
 - ii. Middag: deelnemers ochtend + bredere vertegenwoordiging vanuit PD-HWBP – beheerders- Markt – Kennis. We maken een verdiepingsslag in een inhoudelijk thema: Prijsvorming 2 fasen contracten (zie M10). (*Actie is reeds uitgevoerd*)

Op basis van deze dag gaan we vervolg CM-Dijkwerkersdagen organiseren al dan niet gecombineerd met projectbezoeken. Op de verschillende onderwerpen 'Marktbenaderingsstrategie' en 'prijsvorming 2 fasen' wordt via aparte werkgroepen een inhoudelijk vervolg gegeven.

b) LinkedIn CM HWBP: delen van de voortgang van voorliggend strategisch plan en plaatsen van nieuwsberichten (artikelen, bijeenkomsten, leerervaringen, etc.). Ter ondersteuning wordt een interne contactenlijst van CM'ers bij de waterschappen opgesteld en worden aanspreekpunten benaderd bij de waterschappen voor verdere communicatie intern.

c) Projectbezoeken voor CM'ers: in het voor- en najaar wordt er een projectbezoek voor de CM-community georganiseerd. De eerste in het najaar van 2023.

Op basis van de uitkomsten van de bijeenkomsten en reflectie en suggesties van de CM-community wordt de inhoud van deze maatregel uitgebreid c.q. gewijzigd. Zo is de behoefte uitgesproken om de uitvoeringskennis te blijven benutten in de community en een bijeenkomst te houden bij een waterschap met toelichting van meerdere projecten.

Kartrekker: Paul van Dijk

Effect: een grotere rol van de PD-HWBP in de kennisuitwisseling op het ontwikkelthema contractmanagement [BF1], een bijdrage aan het betrekken van de beheerders en de markt om mee te werken aan de doorontwikkeling van contractmanagement [BF2].

M2. CM-database

Aanleiding: De documenten, tools, producten van het TMC alsmede de CM-documenten van de beheerders zijn niet op 1 centrale plek vindbaar. Op de kennisbank van HWBP-site staan (slechts) een aantal algemene documenten. Aanbeveling vanuit rapport Significant is: borg de opgedane kennis en ervaringen vanuit de vroege marktbenadering projecten door bijvoorbeeld het inrichten van een kennisbank met ontwikkelde werkwijzen, templates, best practices, etc.

Maatregel: We gaan een CM-database inrichten vanuit de PD-HWBP door:

a) Interne ontwikkeling database: binnen de PD-HWBP gaan we de database ontwikkelen in combinatie met andere teams die ook een dergelijke database (gaan) opzetten. Vanuit PD wordt een team benoemd voor ontwikkeling, implementatie en beheer van de database.

b) Verzamelen data: we gaan binnen de CM-community inventariseren welke informatiebehoefte er bij de beheerders is. De structuur van de database wordt opgezet en gevuld met de eerste data.

c) Pilot draaien: na de eerste opzet van de database wordt in samenwerking met 1 beheerder een pilot gedraaid van de database. Op basis van de bevindingen en evaluatie worden aanpassingen doorgevoerd.

d) Landelijk uitrollen: Op basis van de uitgevoerde pilot gaan we de CM-database landelijk uitrollen. De lancering van de CM-database wordt gecommuniceerd binnen de community en verder beheerd door PD-HWBP.

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Informatie is op 1 plek te vinden en is actueel, betrouwbaar en compleet. De regierol van PD wordt ingevuld en de beheerders kunnen de kennis beter benutten in hun projecten [BF1].

M3. Focus in overleg gremia.

Aanleiding: Vanuit de centrale rol die wij als PD-HWBP hebben, worden we bij veel project- en organisatie overstijgende overleggremia uitgenodigd. Denk hierbij aan de TFDT, SWW, Leerstoel TUDelft, Community of Practices twee fasen aanpak, RWS, etc.

Maatregel: We gaan inventariseren welke overleggen (op het gebied van inkoop- en contractmanagement en marktsamenwerking) er zijn.

a) Definiëren van doelstellingen: waarom wij deel dienen te nemen aan externe overleg gremia.

b) Inventariseren:

- welke gremia nemen we nu deel en willen we deel blijven nemen.
- welke gremia nemen we nu geen deel aan, maar dienen we gezien de doelstelling wel aan deel te nemen.
- welke gremia we nu wel deel aan nemen, maar niet in lijn zijn met de doelstellingen.

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Effectief deelnemen aan de juiste overleggremia [BF1], waardoor we de juiste kennis opdoen en kunnen inzetten voor de ontwikkeling van de CM-community [BF2] en CM-producten (BF3).

M4. CM ontwikkeling begeleidingsteams

Aanleiding: Binnen begeleidingsteams (Bgt) is het kennisniveau van contractmanagement wisselend. Daarnaast zijn er veel (landelijke) ontwikkelingen en resultaten van CM die niet altijd bekend zijn binnen begeleidingsteams. Vooral bij de toepassing van vroegtijdige marktbenadering verloopt het begeleidings- en toetsingsproces soms stroef waarbij een hoger kennisniveau en best practices voor het begeleidingsteams helpend kan zijn.

Maatregel: We gaan (na uitvoering M5) het kennisniveau bij begeleidingsteams van de PD op het gebied van contractmanagement verder verhogen door:

a) Bepalen rol CM in de begeleidingsaanpak: In het kader van de ontwikkeling 'begeleidingsaanpak 2.0', stemmen we met de teammanager van en de programmabegeleiders uit het team Programmabegeleiding af wat de rol is en bijbehorende kwaliteitscriteria zijn van TMC in de projectbegeleiding/begeleidingsteams. Het bepalen van de rol van CM wordt eerst onderzocht door middel van M5. Dit uitgevoerde onderzoek vormt de input voor M4.

b) Uitleg rol en invulling CM in Bgt: we geven uitleg aan de Bgt wat de rol en invulling is van CM in het begeleiding- en subsidieproces.

c) Minicursus CM: we verzorgen per Bgt een mini-cursus CM door in te gaan op actuele onderwerpen (o.a. 2 fasen contracten, afweegkader) en best-practices.

d) Betrekken programmateamleden bij CM-thema's: We betrekken bij de verdere ontwikkeling van CM bepaalde programmateamleden, zoals bij de CM-Dijkwerkersdag (M1), uitleg nieuwe regelgeving (M8), prijsvorming 2 fasen (M10).

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Begeleidingsteams hebben een hoger kennisniveau van CM en de rol van CM binnen begeleidingsteams is helderder wat ten goede komt aan het begeleidings- en subsidieproces. De regierol van PD wordt hierdoor beter ingevuld [BF1].

M5. Onderzoek rol CM HWBP/beheerder

Aanleiding: De marktbenaderingsstrategie is bepalend voor risicoverdeling, aanpak en doelmatigheid van projecten en daarmee het HWBP. De rol van PD-HWBP is onvoldoende duidelijk bij de toetsing van inkoop en contractmanagement. De subsidieregeling geeft geen uitsluitsel, behalve toets op sober en doelmatigheid.

Maatregel: In gesprek met de alliantie, de rol van PD-HWBP op het vakgebied inkoop en contractmanagement nader te onderzoeken en te specificeren. In het programmabestuur van 15 juni is de rolafbakening van PD-HWBP bij inkoop & contractmanagement besproken. Het programmabestuur ondersteunt het voorstel van PD-HWBP om samen met vertegenwoordigers uit de alliantie tot een voorstel te komen wat de rol is van de PD-HWBP m.b.t. inkoop- en contractmanagement. Dit voorstel geeft onder andere duidelijkheid in de rol en bevoegdheid van de PD o.a. bij:

- De keuze voor de marktbenaderingsstrategie.
- Financiële prikkels in het contract.
- Kwaliteit en doelmatigheid van aanbestedingsdossier.
- Implementatie van de beoogde marktbenaderingsstrategie (incl. de contractbeheersing) in praktijk.

De PD-HWBP gaat hiervoor een werkgroep en klankbordgroep formeren. De werkgroep zal bestaan uit Sr. contractmanagers, aangevuld met Sr. projectbeheersers en projectmanagers vanuit waterschappen en de PD-HWBP. In de klankbordgroep beogen wij een rol voor een aantal betrokken BAO leden vanuit netto betalende en ontvangende waterschappen.

Vervolgtraject:

- Formeren werkgroep – Q3 2023.
- Opstellen Plan van aanpak, organisatie, planning – Q3 2023.
- Onderzoek uitvoeren nadere duidelijkheid van bevoegdheid - Q3/Q4 2023.
- Besluitvorming van wel/niet nadere duiding bevoegdheid inbrengen bij programmabestuur – Q1 2024.

Omdat het resultaat van dit onderzoek bepalend is voor de verdere ontwikkeling van contractmanagement en input vormt voor andere maatregelen, krijgt deze maatregel prioriteit in de planning (zie H3 voor de overall planning)

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Duidelijkheid verschaffen over rolverdeling en bevoegdheid op gebied van toetsing inkoop, contractmanagement en bijbehorende risicoverdelingen tussen OG-ON welke effect op projectsubsidie hebben, waardoor de samenwerking met de beheerders effectiever ingevuld wordt [BF2].

2. Verhogen CM-kwaliteit en effectiviteit samen met beheerders

M6. CM-expertteam

Aanleiding: Zoals beschreven in BF2 is een belangrijke aanbeveling om een expertteam te organiseren en te faciliteren vanuit PD-HWBP. Daarnaast is in het Programmaplan 2019-2023 opgenomen om de haalbaarheid van een tenderboard te organiseren. Hier zijn een aantal pilots mee uitgevoerd (WS Limburg, WS AA en Maas). De wens van PD-HWBP is om expertteams meer toe te gaan passen.

Maatregel: We voorzien de volgende werkwijze (exacte invulling en aanpak kan afwijken door de uitkomst van M5 'Onderzoek rol CM HWBP/beheerder'):

a) Plan van Aanpak: we stellen een PvA op waarin o.a. de leden en de rollen en bevoegdheid (incl. relatie met reguliere begeleiding- en toetsproces) van het CM-expertteam staan beschreven, de momenten van review (bijv. marktbenaderingsstrategie, inkoopplan, contract- en aanbestedingsdocumenten, contractbeheersplannen), vereisten aan de documenten en interne en externe communicatie.

b) CM-expertteam inrichten: medewerkers van WS-en en PD (eventueel aangevuld met experts vanuit de markt en de kennisinstituten) inzetten als experts en PD als facilitator.

c) WS kiezen: op basis van een interne analyse kiezen we een WS waar we dit als pilot gaan toepassen.

d) Toepassing CM-expertteam: het CM-expertteam reviewt bijvoorbeeld de marktbenaderingstrategie van een HWBP-project, inspireert en geeft advies over onder meer de contracten organisatievorm, prijsvormingselementen, aanbesteding.

Op basis van de eerste toepassing van het CM-expertteam wordt een evaluatie gehouden, worden de resultaten breder gedeeld in de HWBP-community, wordt indien nodig de aanpak bijgesteld en vastgesteld door het programmabestuur en worden vervolg projecten en beheerders gezocht.

Kartrekker: Marnix Roosjen

Effect: de kwaliteit, effectiviteit en doelmatigheid van de marktbenadering en contractering wordt verhoogd door en voor de WS [BF2], een bijdrage aan een meer faciliterende rol van PD-HWBP [BF1].

M7. Onderzoek naar efficiënte samenwerkingsvorm in de keten / portfolio

Aanleiding: In feb 2022 heeft RWS een 'Handreiking contractuele portfolioaanpak' gepubliceerd. Binnen het HWBP hebben we met het Innovatie Partnerschap Sterke Lekdijk een voorbeeld in huis van contractuele bundeling van projecten. We passen de bundeling van projecten in één contract voor de rest nog niet toe. Het Significant rapport geeft aanbeveling om ook naar meer programmatische aanbesteding te kijken om meerwaarde van het programma te behalen.

Maatregel: Onderzoeken naar toegevoegde waarde van contractuele portfolioaanpak binnen het HWBP, en onderzoeken in hoeverre een programmatische aanbesteding (o.b.v. thema's en/of regionaal) voor het HWBP meerwaarde oplevert.

a) Analyseren: Handreiking RWS doornemen en aanhaken bij ontwikkeling van portfolioaanpak van RWS.

b) Onderzoeken: Uit onderzoeksrapport Significant komt aanbeveling om meer in portfolio en/of programmatisch aan te besteden. Aannemers zijn hier ook voorzichtig positief over om gezamenlijk te willen verkennen. Met alliantie en de markt onderzoeken wat de toegevoegde waarde is, en hoe dit te bewerkstelligen is.

c) Pilot project zoeken: Identificeren van potentiële projecten (Zettingsvloeien en Kunstwerken HHNK heeft interesse al getoond), om als pilot te fungeren voor toepassing van portfolio contract.

d) HWBP instrumentarium actualiseren: Indien uit onderzoek blijkt dat er toegevoegde waarde is, dan worden de contractmodellen geactualiseerd en uitgebreid te worden met de contractuele portfolioaanpak.

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Uitbreiding van contractenbuffet met contractuele portfolioaanpak, waarmee beheerders een bredere keus krijgen waarmee ze mogelijk beter aan de programmadoelstellingen kunnen bijdragen [BF3]. Inzicht in de mogelijkheden van een programmatische aanbesteding (b.v. op basis van techniek, innovatie, faalkans en/of regionale spreiding) [BF1][BF2].

M8. Uitleg CM ontwikkelingen

Aanleiding: Wet- en regelgeving binnen het domein contractmanagement blijft zich ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn de (verwachte) aanstaande inwerkingtreding van de Wet kwaliteitsborging (Wkb) per 1 januari 2024, de blijvende ontwikkeling van jurisprudentie en de continue ontwikkeling van doelmatige samenwerkingsvormen. Het is van belang dat de WS hier goed van op de hoogte zijn en de gevolgen doorzien.

Maatregel: We gaan de CM-community informeren over veranderende wet- en regelgeving en overige ontwikkelingen binnen het domein contractmanagement door:

- a) Een kenniswebinar Wkb te organiseren in het najaar van 2023.
- b) Kenniswebinars te organiseren wanneer ontwikkelingen zich voordoen.
- c) LinkedIn CM HWBP: delen van informatie over het betreffende onderwerp.

Hierbij wordt onder meer de samenwerking gezocht met kennisdragers binnen RWS, waaronder de afdeling ICG.

Kartrekker: Marnix Roosjen

Effect: een grotere rol van de PD-HWBP in de kennisuitwisseling op het ontwikkelthema markt-samenwerking [BF1] en een verhoging van de kwaliteit, doelmatigheid en innovatie van het contract- en aanbestedingsproces [BF2].

M9. Opleiding HWBP 2 fasen contract

Aanleiding: Beheerders bouwen lastig kennis op van vroegtijdige marktbenadering. Beheerders huren vooral ingenieursbureau's of ZZP-ers in [rapport Significant]. Het kennisniveau van 2 fasen contracten is bij projectteams van een wisselend niveau. Om een projectteam een weloverwogen keuze te laten maken voor een 2 fasen contract en voor een gedegen, voorbereide toepassing is kennis van 2 fasen contracten essentieel. De beheerders hebben hiervoor ook nadrukkelijk een behoefte uitgesproken [Dijkwerkersdag 2022 en CM-community bijeenkomst juni 2023].

Maatregel: We voegen een extra opleiding toe aan het bestaande opleidingsprogramma van het HWBP die specifiek ingaat op de 2 fasen aanpak. Doel van de opleiding is dat de deelnemers (bijv. 1 IPM-team) na de opleiding:

- a) Inzicht hebben in en kennis van de werking van de 2 fasen aanpak, met tevens uitleg over de verschillen van 2 fasen aanpak bij o.a. RWS en de waterschappen, de diversiteit binnen de 2 fasen aanpak en de te maken keuzes nadat voor een twee fasen aanpak is gekozen, verschil met andere contractvormen en de wijze van contractbeheersing.
- b) Voorbereid zijn op de samenwerking in een 2 fasen contract (hard en soft skills).

In de opleiding geven we als TMC inhoud aan de opleiding. Daarbij betrekken we de beheerders, kennisinstellingen en RWS bij het opzetten en uitvoeren van de opleiding.

Kartrekker: Paul van Dijk

Effect: Projectteams van beheerders staan beter gesteld bij de keuze en/of toepassing van 2 fasen contracten. De contractkennis wordt verhoogd en beter toegepast in de project, wat de beheersbaarheid, doelmatigheid en het innovatieve vermogen van de projecten vergroot [BF2].

M10. Onderzoek kosten/opbrengsten 2 fasen contract

Aanleiding: Risico's in de realisatiefase worden gemitigeerd door extra onderzoek uit te voeren in de planuitwerkingsfase bij 2 fasen contracten. Vanuit begeleidingsteams wordt aangegeven dat het lastig te beoordelen is, wanneer extra onderzoek doelmatig is. Onderzoek het optimum van vooronderzoek in de planuitwerkingsfase. Onderzoek tevens de bij afronding van een project de kosten en opbrengsten van een project met vroege marktbenadering [rapport Significant].

Maatregel: We gaan aanvullend onderzoek uitvoeren in samenwerking met een onderzoeksbureau:

- a) Onderzoek fase 1: we gaan van de tenminste 19 onderzochte HWBP projecten onderzoek uitvoeren m.b.t. fase 1(planuitwerkingsfase). Indien mogelijk voegen we aan dit onderzoek de 2 fasen projecten en/of de uitgevoerde onderzoeken op dit vlak toe van RWS en Pro-rail Onderzoeksvragen: welke extra

onderzoeken worden toegepast en wat zijn de kosten en de baten van het vooronderzoek? Wanneer creëert extra vooronderzoek toegevoegde waarde en wanneer schijnzekerheid? Wat is de kwaliteit van de startramingen van fase 1 en 2?

b) Ontwikkelen van een kader: op basis van het uitgevoerde onderzoek fase 1 ontwikkelen we een kader waarop extra vooronderzoek beoordeeld kan worden. Op basis van het onderzoek komen ook de voor- en nadelen van extra onderzoeken en bijvoorbeeld best-practises aan bod. Indien mogelijk wordt een referentiekader opgesteld.

c) Onderzoek fase 2: bij de afronding van een project met vroegtijdige marktbenadering gaan we fase 2 (realisatiefase) onderzoeken. Onderzoeksvragen: wat zijn de kosten en opbrengsten van de realisatiefase? In het onderzoek wordt ingegaan op o.a.: benutte uitvoeringskennis, risicoprofiel realisatiefase, onderzoekskosten fase 1, samenwerkingsvorm/capaciteit projectorganisatie, planning en inzet teams. De onderzoeksresultaten gaan we delen binnen de community en opnemen in de CM-database en vormen input voor het referentiekader. We zoeken bij deze maatregel de samenwerking met de begeleidingsteams van HWBP en met 1 of meerdere beheerders om het onderzoek uit te voeren. Daarnaast betrekken we RWS bij het onderzoek die via Economisch Instituut Bouw (EIB) jaarlijks de resultaten van haar programma 'vitale infrasector' onderzoekt en monitort.

Kartrekker: Paul van Dijk

Effect: Betere onderbouwing en kader bij extra onderzoek in fase 1 en onderbouwing bij nut en noodzaak discussie van vroege marktbenadering, wat bijdraagt in het begeleiding en subsidieproces en doelmatigere projecten [BF3]. Bijdrage aan een meer sturende rol van PD-HWBP [BF1].

M11. Onderzoeken maatregelen handreiking twee-fasen-aanpak RWS

Aanleiding: Rijkswaterstaat heeft op 23-05-'23 haar handreiking voor toepassing Twee-fasen-aanpak gepubliceerd.

Maatregel: Analyseren en filteren van zaken uit de handreiking die toegepast kunnen worden bij het HWBP.

a) Filteren: no-regret maatregelen die geen discussie opleveren tussen PD-HWBP en projectteams.

Toepassen bij afwegingskader (M13) en/of handreiking HWBP.

b) Filteren: maatregelen die (mogelijk) discussie opleveren indien we die willen toepassen bij HWBP projecten. Deze indienen bij totstandkoming van afwegingskader (M13).

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Ontwikkelde kennis van RWS toepassen bij het HWBP [BF2] en bijdrage verrijken van HWBP instrumentarium [BF3].

3. Ontwikkelen bruikbare CM-producten

M12. Prijsvorming 2 fasen contract

Aanleiding: Marktconformiteit bij 2 fasen aanpak is een terugkerend punt van discussie bij de subsidieverstrekking [Rapport Significant]. Er is onduidelijkheid over waar de onderbouwing van de prijs aan moet voldoen en wat 'marktconformiteit' inhoudt. Beheerders hanteren diverse methodieken om de marktconformiteit aan te tonen van de realisatieprijs.

Maatregel: We gaan een prijsvormingsmethode ontwikkelen door:

a) Toetscriteria op te stellen waarmee de marktconformiteit dient te worden aangetoond. Per kostencategorie van de SSK-raming wordt een toetscriterium en de mate van onderbouwing beschreven. Dit toetscriterium wordt ontwikkeld met projectbeheerders en kostendeskundigen van PD-HWBP, getoetst in een expertgroep. Hierna volgt een beproeving bij een HWBP-project. Na verdere aanpassing, vaststelling wordt het toetscriterium breder toegepast.

b) Prijsvormingsproces: Naast de toetscriteria wordt een uniform prijsvormingsproces opgesteld bij de toepassing van een 2 fasen contract. Omdat bij een 2 fasen contract veelal geen/ beperkt sprake is van concurrentie, stelt dit hogere eisen aan de het proces en de transparantie van de kosten. Door een gedragen prijsvormingsproces i.c.m. met de toetscriteria wordt een kader geboden voor de wijze waarop de prijs tot stand komt bij een 2 fasen contract en op welk moment de prijs aan welke voorwaarden dient te voldoen. Het prijsvormingsproces wordt op een vergelijkbare wijze ontwikkeld als de toetscriteria. Op basis van de bijeenkomst 15 juni 2023 is er input opgehaald en is de vervolgaanpak:

1. Opstellen concept prijsvormingsmethode.
2. Werkgroep met PD-HWBP (CM en MPB) en een aantal beheerders (CM en MPB).
3. Toetsen concept prijsvormingsmethode met de markt (TFDT) en kennisinstelling (bv CROW).
4. Definitief maken prijsvormingsmethode.
5. Toepassen bij HWBP-project.

Kartrekker: Paul van Dijk

Effect: Beslechting van een belangrijk en langlopend issue, waardoor er duidelijkheid ontstaat bij WS en PD-HWBP in het contracten subsidieproces [BF3]. Bijdrage aan een meer sturende rol van PD-HWBP [BF1].

M13. Afweegkader

Aanleiding: Zoals beschreven in BF3 is het bestaande "afweegkader geïntegreerde contractvormen (2017)" verouderd en is het voor WS-en onduidelijk waar de onderbouwing van een gekozen marktbenaderingsstrategie aan moet voldoen.

Maatregel: We nemen de volgende maatregelen:

a) Afweegkader actualiseren: in samenwerking met de Unie van Waterschappen actualiseren we het 'Afweegkader geïntegreerde contracten'. Dit doen we door tenminste 2 fasen aanpak en de alliantie aanpak toe te voegen in het afweegkader. In het afweegkader nemen we een helder afwegingsproces op met duidelijke afwegingscriteria, zoals [Significant rapport]:

- Complexiteit
- Doorlooptijd
- Behoeftte aan innovatie
- Beschikbare kennis en capaciteit WS

b) Kwaliteitscriteria CM-documenten: We stellen kwaliteitscriteria op voor de standaard CM-documenten: Marktbenaderingsstrategie, Inkoopplan, Contract- en Aanbestedingsdocumenten, Contractbeheersplan. Door middel van een format verificatieplan is het snel mogelijk om te verifiëren voor WS en PD-HWBP of aan de kwaliteitscriteria wordt voldaan. Deze kwaliteitscriteria gebruiken we tevens als input voor het CM-expertteam (zie M6).

Bij de update van het afweegkader en de totstandkoming van de kwaliteitscriteria betrekken we de CM-community om tot gedragen producten te komen.

Kartrekker: Marnix Roosjen

Effect: Betere en meer herleidbare onderbouwing van de marktbenaderingsstrategie en hogere kwaliteit van de contractdocumenten, waardoor het contract- en subsidieproces soepeler en doelmatiger verloopt [BF3]. Bijdrage aan een meer sturende rol van PD-HWBP [BF1].

M14. Leidraad duurzaam aanbesteden en contracteren

Aanleiding: Het HWBP streeft er naar om in 2023 duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit geborgd te hebben in de aanpak van de projecten [HWBP.nl]. Daartoe is een programmatische aanpak Duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit opgesteld door de PD-HWBP.

Het opnemen van de juiste prikkels in het contracteringsproces kan leiden tot duurzaamheidwinst in de HWBP-projecten. Uit recent onderzoek (2023) door PD-HWBP en de TFDT blijkt dat de deze prikkels momenteel (deels) ontbreken of dat de WS dit elk op hun eigen (verschillende) manier doen.

Op dit moment is een Toetsingskader emissieloos bouwen beschikbaar. Toetsingskaders voor andere duurzaamheidsthema's (o.a. circulariteit) worden nog opgesteld.

Maatregel: We gaan het onderwerp 'duurzaamheid' binnen het domein contractmanagement, in nauwe samenwerking met het PD-team 'duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit', TFDT, het expertisecentrum aanbesteden Pianoo en kennisinstututen, verstevigen door:

- a) Bijdragen aan verrijken huidige Roadmap Duurzaame dijkversterkingen: de roadmap zoals opgesteld door PD-team 'duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit' wordt verder verrijkt met contract- en aanbestedingsexpertise (de lead blijft bij PD-team 'duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit').
- b) Bijdragen aan opstellen Toetsingskaders: met onze contract- en aanbestedingsexpertise ondersteunen we het PD-team 'duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit' bij het opstellen van de Toetskaders.
- c) Opstellen Leidraad duurzaam aanbesteden en contracteren: waarbij per contract- en aanbestedingsvorm bewezen en beproefde methodes met best practices staan beschreven om duurzaamheid onder te brengen in de contract- en aanbestedingsdocumenten. Het document landt in de Roadmap.

d) Afwegingen t.a.v. duurzaamheid opnemen in het afwegingskader (M13): In het afwegingskader wordt duurzaamheid als criterium opgenomen zodat hierop gestuurd kan worden bij contract en aanbestedingskeuze.

e) Kennisdeling: de kennis wordt in samenwerking met PD-team 'duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit' doormiddel van webinars, opleidingen/cursussen gedeeld met de HWBP-community.

Kartrekker: Marnix Roosjen

Effect: duurzamere projecten, meer uniforme toepassing van duurzaamheid in aanbestedingen en contracten met meer duidelijkheid richting de markt, meer duidelijkheid t.a.v. subsidieverstrekking voor de WS. Hierdoor wordt de kwaliteit van het contracterings- en subsidieproces verhoogt [BF3]. Bijdrage aan het samen met de WS verbeteren van de CM-kwaliteit [BF2].

M15. Maakbaarheidsanalyse

Aanleiding: In 2019 heeft het HWBP een maakbaarheid analyse voor uitvoering van programma gemaakt. De afgelopen jaren is de sector veranderd en is ons programma ook verder geëvolueerd. Deze analyse behoeft een actualisatie om deze veranderingen te onderzoeken.

Maatregel: Maakbaarheidsanalyse uitvoeren welke gaat kijken in hoeverre ons (lange termijn) programma maakbaar is. Kijkende naar de niet gelimiteerde thema's:

a) Aannemersmarkt: Eveneens als de analyse van 2019 zal onderzocht worden wat de huidige capaciteit van aannemers is, en wat de capaciteitsvraag aan aannemers de komende jaren zal zijn, zoveel mogelijk gecombineerd met mede opdrachtgevers in de (water)bouwsector.

b) Ingenieursmarkt: Het afgelopen jaar zijn veelvuldig gesprekken geweest met NLIingenieurs om inzichtelijk te maken wat de capaciteit van Ingenieursbureaus op het werkveld van de waterbouw is. Onderzocht gaat worden in hoeverre de capaciteit van ingenieursbureaus toereikend is voor de vraag vanuit het HWBP (en idealiter van mede opdrachtgevers).

c) Emissieloos materieel: Hoeveel emissieloos materieel is er momenteel beschikbaar binnen de sector, en hoeveel materieel gaan wij nodig hebben binnen de huidige programmering?

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Inzicht in de haalbaarheid en maakbaarheid van ons HWBP-programma. Inzicht in knelpunten. Opleveren basisinformatie aan projectteams om marktscans te kunnen uitvoeren waardoor het contractmanagement effectiever kan worden uitgevoerd. [BF2]

M16. Handelingskader subsidie en aanbestedingsmoment

Aanleiding: Uit de rapportage van Significant komt naar voren dat waterschappen nog steeds last ondervinden van het in veel gevallen asynchroon lopen van het aanbestedingsmoment met het HWBP subsidieverleningsspoor.

Maatregel: In 2021 is er samen met de contractmanagers een eerste aanzet gemaakt aan een handelingsperspectief hoe het beste omgegaan kan worden met het asynchroon lopen van de subsidie en aanbesteding. We gaan samen met programmabegeleider(s) en juridisch adviseur van PD-HWBP:

a) Actualiseren: concept handelingsperspectief met laatste inzichten uit de projecten, incl. aanpassing programmeringsafspraken waardoor projecten on-hold kunnen na verkenningsfase.

b) Herschrijven: met communicatie een publiceerbare versie (her)schrijven.

c) Publiceren: geactualiseerd handelingsperspectief en hierover met de contractmanagers communiceren.

Kartrekker: Marnix Roosjen

Effect: Binnen de kaders van de subsidieregeling (voorcalculatief) effectief omgaan met het aanbestedingsmoment en indien dit niet synchroon loopt met subsidieregeling aandachtspunten aandragen hoe het beste hiermee omgegaan kan worden. [BF3]

M17. Model contracten/aanbestedingsleidraad

Aanleiding: De beheerders stellen allemaal hun eigen aanbestedingsleidraden en contracten op. Deze zijn qua indeling en inhoud verschillend. Hierdoor moeten marktpartijen deze documenten telkens 'van a tot z' doornemen en onderzoeken op afwijkingen, risico's e.d. en daar eventueel vragen over stellen, die ook weer beantwoord moeten worden. Dit kost tijd en geld en geeft het risico dat zaken over het hoofd worden gezien. Ook bemoeilijkt dit het 'over de beheerders heen' leren en verbeteren van de contract- en

aanbestedingsdocumenten. Tevens hebben beheerders ook behoefte aan meer standaardisering zodat ze 'het wiel' niet telkens opnieuw hoeven uit te vinden.

Maatregel: We gaan HWBP model aanbesteding- en model contractdocumenten (laten) ontwikkelen voor de binnen het HWBP meest toegepaste aanbestedingsprocedures en contractvormen o.b.v. de HEEL systematiek. Dit doen we door:

a) Een inventarisatie van de meest voorkomen de aanbestedingsprocedures en contractvormen.

b) Goede voorbeelden van de beheerders als basis te gebruiken (WSRL is als actief op het gebied van modelering).

c) (Laten) uitwerken van de modellen: de ontwikkeling vindt plaats in samenwerking met de UVW; zij borgen het algemene inkoopbeleid voor waterschappen en de markt.

d) Implementatie van de modellen: de modellen worden in de CM-community toegelicht en PD-HWBP is beschikbaar voor begeleiding bij de toepassing er van. Zodra er best practices beschikbaar zijn worden deze opgenomen in de CM-database (M2).

Kartrekker: Marnix Roosjen

Effect: een verhoging van de kwaliteit en effectiviteit van het het contract- en aanbestedingsproces [BF2] en betere CM-producten [BF3].

M18. Doorontwikkeling contractbeheersing

Aanleiding: Tijdens de CM-community bijeenkomst van 15 juni 2023 hebben beheerders aangegeven behoefte te hebben aan doorontwikkeling van het onderwerp contractbeheersing. De inhoud van deze behoefte is niet verder besproken.

Maatregel: Samen met de beheerders wordt de behoefte geïnventariseerd. Vervolgens wordt bepaald op welke wijze de behoefte ingevuld kan worden.

Kartrekker: Winand Rameswar

Effect: Betere beheersing van de projecten in de realisatiefase. [BF2]

3 Planning en monitoring

3.1 Planning

De maatregelen zoals opgenomen in paragraaf 2.4 worden conform onderstaande planning gerealiseerd. Bij het opstellen van de planning is rekening gehouden met de mate van prioriteit van de maatregel, de capaciteit c.q. beschikbaarheid van medewerkers PD-HWBP en beheerders.

nr.	MAATREGEL:	Kartrekker:	2023				2024				2025			
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	CM-community	PvD												
2	CM-database	WR												
3	Focus in overleg gremia	WR												
4	CM ontwikkeling begeleidingsteams	WR												
5	Onderzoek rol CM HWBP/beheerder	CK/WR												
6	CM-expertteam	MR												
7	Programmatisch contracteren	WR												
8	Uitleg CM ontwikkelingen	MR												
9	Opleiding HWBP 2 fasen contract	PvD												
10	Onderzoek kosten/opbrengsten 2 fasen contract	PvD												
11	Onderzoek maatregelen handreiking twee-fasen-aanpak RWS	WR/CK												
12	Prijsvorming 2 fasen contract	PvD												
13	Afweegkader	MR												
14	Leidraad duurzaam aanbesteden en contracteren	MR												
15	Maakbaarheidsanalyse	WR/CK												
16	Handelingskader subsidie en aanbesteding	MR												
17	Model contracten 2 fasen/portfolio	MR												
18	Doorontwikkeling contractbeheersing	WR												

3.2 Monitoring

Om de uitvoering van dit plan en haar maatregelen te monitoren, nemen we de volgende acties:

- Metten van de voortgang: 1xmaand meet het TMC intern de voortgang op de uitvoering van de maatregelen gedurende het reguliere Afstemoverleg Contractteam.
- Beoordeling van de voortgang en kwaliteit: 1xkwartaal beoordelen de leden van de werkgroep PD-HWBP de voortgang en de kwaliteit van de uitvoering van de maatregelen
- Waardering van de beheerders: 1xjaar beoordelen de leden van de werkgroep die werkzaam zijn bij de beheerders de uitkomsten van de maatregelen waarbij zij betrokken zijn (tenminste M5, 6, 12, 13, 17).
- Monitoring in MT: 1x jaar wordt de voortgang van de maatregelen gerapporteerd in het MT en vindt mogelijk (bij)sturing plaats op de maatregelen en de bijbehorende planning.