



RWS INFORMATIE

Verslag marktconsultatie diensten 4 juli 2019

Ochtend: Kick-off nieuwe generatie samenwerking rondom diensten
Middag: Marktconsultatie Projectbeheersing

Datum 11 oktober 2019
Versie 1.0
Status DEFINITIEF

Colofon

Uitgegeven door Project diensten 2020-2030

Datum 11 oktober 2019
Versie 1.0
Status DEFINITIEF

Versiebeheer

Inhoud

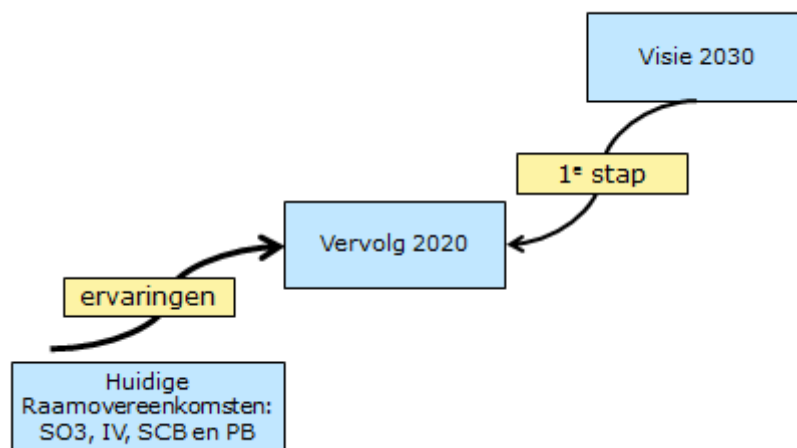
1	Inleiding 4
2	Speech Sandra Schruijer 6
3	Ochtend: Hoe gaan we samenwerken in 2030? 7
3.1	Inleiding 7
3.2	De hoofdlijnen van de ochtend 7
3.3	Samenvatting per groep 8
3.3.1	Groep 1 9
3.3.2	Groep 2 11
3.3.3	Groep 3 12
3.3.4	Groep 4 14
3.3.5	Groep 5 16
3.3.6	Groep 6 17
3.3.7	Groep 7 18
4	Middag: Het inhoudelijke gesprek over Projectbeheersing 20
4.1	Inleiding 20
4.2	De hoofdlijnen van de middag 20
4.3	Samenvatting per groep 21
4.3.1	Groep 1 23
4.3.2	Groep 2 25
4.3.3	Groep 3 27
4.3.4	Groep 4 29
4.3.5	Groep 5 30
4.3.6	Groep 6 32
4.3.7	Groep 8 36

1 Inleiding

Rijkswaterstaat (RWS) heeft op 4 juli 2019 de markt uitgenodigd voor de kick-off van de nieuwe generatie samenwerking rondom diensten. Specifiek lag de focus op diensten op het gebied van projectbeheersing, contractbeheersing, integrale veiligheid en ingenieursdiensten. De raamovereenkomsten waar deze diensten op dit moment in zijn ondergebracht lopen binnenkort af. Daarom heeft RWS in deze bijeenkomst samen met de markt de samenwerking en inkoop rondom deze diensten onder de loep genomen.

We willen geen afstandelijke opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie, maar een echte samenwerking met de markt. Het is daarom voor ons logisch dat we de vorm en randvoorwaarden hiervan samen ontwerpen, zodat ze aansluit op zowel de behoeften van de marktpartijen als die van RWS. Daarom hebben we op deze dag een kick off gegeven aan een verbetertraject voor de diensteninkoop die we samen met elkaar gaan vormgeven.

Het gesprek ging over de nieuwe generatie samenwerking rondom diensten benaderd vanuit twee perspectieven.



Enerzijds ging het over de ervaringen met de huidige raamovereenkomsten. Met de huidige contractanten is hier al vaker contact over geweest en er lag al veel input. Toch vonden we het nuttig de ervaringen ook in een breder kader met elkaar te delen zodat deze integraal kunnen worden meegenomen naar concrete verbeterstappen in 2020. Ook is het voor RWS belangrijk dat eventuele nieuwe spelers in deze marktsegmenten mee kunnen praten en mee kunnen denken.

Anderzijds hebben we gepraat over de toekomst, richting 2030: hoe zouden we dan in een ideaal plaatje de onderlinge samenwerking rondom diensten voor ons zien. Los van bestaande structuren en los van de huidige conventies hebben we gewerkt aan de vraag: Wanneer ben je nu echt geholpen als marktpartij of als RWS? We zijn aan de slag gegaan met het nadenken over een visie voor 2030. Niet om luchtkastelen te bouwen, maar om van daaruit concrete verbeterlagen te maken die waar mogelijk vanaf 2020 (bij de afloop van de huidige overeenkomsten) en in de jaren erna toegepast kunnen worden.

Niet alleen kunnen de nieuwe contracten de samenwerking verder bevorderen, ook moeten ze ruimte creëren voor de veranderende wereld. De opgave van Rijkswaterstaat verandert. Het soort werk verandert. Nieuwe ontwikkelingen als duurzaamheid, circulariteit en informatietechnologie worden een vast onderdeel van onze opgave. Deze opgave richt zich daarnaast steeds meer op vervanging en renovatie. Ook moet de opgave gerealiseerd worden in een steeds complexere omgeving. In combinatie met de marktontwikkelingen vraagt dit om een heldere visie die in nauwe samenwerking tussen RWS en marktpartijen is ontwikkeld.

We hebben niet de illusie dat één dagdeel voldoende is om in goede onderlinge samenwerking de nieuwe generatie samenwerking rondom diensten vorm te geven. Deze kick-off vormt de start van een langer ontwikkeltraject met terugkerende momenten waarop de visie en aanpak nader worden uitgewerkt. Randvoorwaarde voor deze samenwerking is dat in alle contacten met marktpartijen zorgvuldig het level playing field zal worden bewaakt.

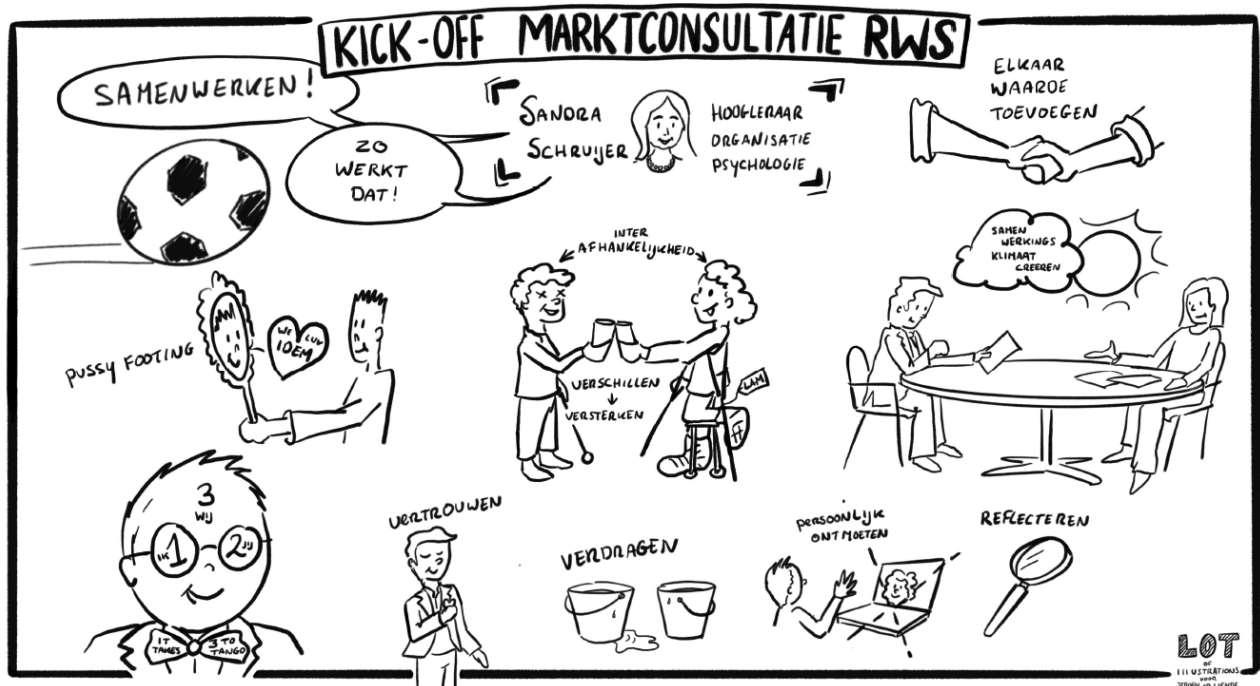
2 Speech Sandra Schruijer

Om ons in de juiste mindset te brengen hadden we professor Sandra Schruijer uitgenodigd. Zij buigt zich dagelijks over de vraag waarom samenwerking, ondanks alle goede wil van beide partijen, toch soms zo lastig is. Vanuit een psychologisch perspectief legde ze uit waarom omgaan met verschillen, kenmerkend voor een samenwerking, een grote uitdaging is.

Zij vertelde over de spanningen, die inherent zijn aan samenwerking en over de voorwaarden die nodig zijn om samenwerkingsrelaties te ontwikkelen. Voor samenwerking is (onderling) vertrouwen nodig: dat kost tijd (continuïteit) en inspanning. Dit onderlinge vertrouwen moet ertoe leiden dat het mogelijk is om het onvermijdelijke, taakgerichte, conflict aan te kunnen gaan, zonder dat dit leidt tot een relationeel conflict. Immers: de essentie van de samenwerking ligt in het open bespreken, gezamenlijk analyseren en oplossen of escaleren van vraagstukken, ook daar waar de achterliggende belangen tegenstrijdig zijn.

Tevens gaf ze aan dat er spanning kan (zal) ontstaan tussen de eigen organisatie (de achterban) en de medewerkers die namens de betreffende organisatie in een samenwerking acteren.

Zij heeft dit toegelicht aan de hand van casuïstiek uit haar (RWS) praktijk.



3 Ochtend: Hoe gaan we samenwerken in 2030?

3.1 Inleiding

In de introductie van deze dag gaf directeur Inkoop- en Contractmanagement van RWS Grote Projecten en Onderhoud (GPO) Jessie van der Linden aan dat diensten een cruciaal onderdeel zijn voor RWS om met de markt onze mooie projecten en opgaven te realiseren.

Momenteel koopt RWS deze diensten in door gebruik te maken van raamovereenkomsten. Deze kick-off richt zich op de raamovereenkomsten van project beheersing (PB), systeemgerichte contractbeheersing (SCB), integrale veiligheid (IV) en ingenieursdiensten (SO). Hierbinnen heeft RWS inmiddels meer dan 1.400 opdrachten op de markt gezet, van eenvoudig tot zeer complex zowel in aantal en in financiële omvang. Diensten zijn 'serious business' en worden de komende jaren alleen maar belangrijker om onze steeds complexer wordende opgave (vervanging en renovatie, duurzaamheid, digitalisering, etc.) te blijven realiseren.

De afgelopen tijd hebben we goed naar de markt geluisterd (leveranciersgesprekken, evaluatie SO3, klachtenmeldpunt, etc.). Daarom willen nu met jullie verder praten. Niet alleen met de huidige leveranciers, maar ook met andere partijen die aanwezig zijn. En, belangrijk, niet als leveranciers, maar als partners.

Deze kick-off verkend in welke setting de relatie tussen Rijkswaterstaat en de marktpartijen richting 2030 vormgegeven kan worden, met als doel de uitkomsten van deze marktconsultatie te laten landen in overeenkomsten die de komende 10 jaar afgesloten gaan worden

3.2 De hoofdlijnen van de ochtend

Gedurende de ochtendsessie zijn 8 werkgroepen met in totaal ongeveer 140 deelnemers aan de slag geweest om in gezamenlijkheid een beeld op de samenwerking tussen RWS en marktpartijen in 2030 te ontwikkelen.

De vragen die voorlagen waren:

- Wat is je ideale samenwerkingsvorm?
- Welke belemmeringen zie je en hoe kunnen we die wegnemen?
- Hoe komen we tot de ideale samenwerkingsvorm?

Er is door aanwezigen – in positieve sfeer - veel en ook bijzonder diverse input geleverd, waarmee dan ook de complexiteit en omvang van het vraagstuk is geschetst.

Hoewel veel uiteenlopende en soms tegenstrijdige behoeften zijn verwoord, zijn er vijf doelstellingen voor de diensteninkoop van RWS te herkennen die door meerderheid van de marktpartijen werd benoemd.

1. **Het contract moet dienend zijn aan de opgave/het project.**
2. **Het contract moet ruimte bieden voor flexibiliteit**, maatwerk, kennisdeling, innovaties en de snel veranderende markt.
3. **RWS, gebruik de kennis van de markt om oplossingen te bedenken.**
Maar RWS, zorg dat je zelf de kennis in huis hebt om de oplossingen op hun

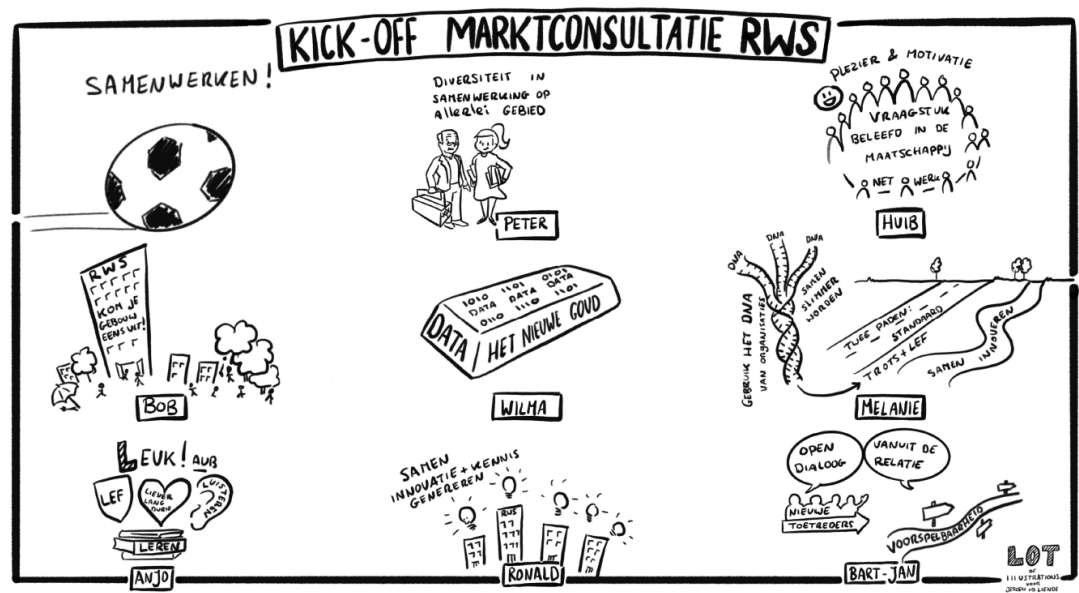
merites te kunnen beoordelen. Het contract moet de markt de ruimte geven om met oplossingen te komen.

4. **Werkplezier voor onze mensen** (team gevoel/ onderdeel team). Senior experts willen een adviserende rol i.p.v. producerende rol. Deze rol wordt te weinig uitgevraagd door RWS, waardoor senioren liever elders werken.
5. **We willen samen werken aan de opgave van RWS.** De opgave/doel/project moet centraal staan. We willen vooraf in gesprek over de samen te maken opgave (vroegtijdige dialoog). Gelijkwaardig werken, elkaar respecteren, wederzijds kennisniveau.

3.3

Samenvatting per groep

Hieronder wordt per groep een korte samenvatting gegeven van het gesprek in de groep. De grote diversiteit aan gesprekken in de groepen wordt gereflecteerd in de manier van samenvatten. De samenvatting is gemaakt door de onafhankelijke gespreksleider die bij iedere groep zat.



3.3.1 Groep 1

Begeleider: WBdeRuimte: Peter van Kleunen
Locatie: van Hanegemzaal



De droom 2030: van lumpsum-producten naar dialoog over het waarom, hoe en wat (transactioneel naar relationeel model; mensen zijn geen producten)

- In dialoog werken aan een gemeenschappelijk doel, c.q. aan gemeenschappelijk resultaat; (onderscheid waarom, hoe, wat)
- In dialoog bepalen van aanpak/project en afsluitend een financiële afspraak
- Werken met plezier, in een menselijke relatie en vanuit een intrinsieke motivatie om samen een mooi resultaat te boeken
- Werken in een (continu) teamverband, zonder onderscheid van bloedgroep
- Minder regels/formats, creëer bij zowel RWS als markt meer ruimte met minder verantwoordingsdwang/kosten
- Geef ook meer ruimte voor maatwerk: elke opgave is anders, elke partij is anders en dat kan ook nog in de tijd variëren

De realiteit richting 2030: meer, ander en complexer werk, doen met minder mensen, waarbij ervaren krachten nu ook nog kiezen voor andere opdrachtgevers dan RWS

De beren

- Vele, en tegelijkertijd ook wel hanteerbaar
- De inhuurnorm van 10%

Oplossingen

- Breng capaciteit van markt en RWS onder in één pool
- Of creëer een separaat project/programmabureau (alliantie?) met medewerkers van RWS en de markt
- Wijs capaciteit toe – in gemeenschappelijkheid – op basis van een programmatische aanpak
- Dit is dan ook een platform middel voor innovatie en kennisoverdracht
- Stimuleer uitwisseling van mensen, van aannemerij, naar consultancy en ingenieurbureaus naar overheid
- Creëer daarmee ook een meerjarig perspectief

De trends

- Big data/digitalisering

- Andere wijze van overheidsfinanciering: van infra-object/modaliteit naar gebiedsgerichte mobiliteit/financiering; en het beprijzen van gebruik
- Verduurzaming en circulariteit

3.3.2 Groep 2

Begeleider: WBdeRuimte: Huib van der Kolk
Locatie: Van der Linde zaal (1)



1. Mensen willen voor RWS werken, als ze er plezier aan beleven
 - a. Ze moeten zich kunnen verbinden aan het grotere maatschappelijke vraagstuk waaraan RWS werkt.
 - b. Ze willen met hun kerncompetenties bezig zijn en niet met allerlei verplichte afvinksystemen. Minimaliseer bureaucratie en formats.
 - c. Ze willen onderdeel zijn van een team met een opgave.
2. Zorg dat inschakeling bureaus begint met het samen definiëren van de grotere opgaven. Schakel bureaus ook opgavegericht in. Vraag aan bureaus bij welke opgaven ze het liefst betrokken zijn en ga met hen die opgaven dan ook concretiseren.
3. Netwerkaanpakken, korte sprints, flexibel aanpassen zijn de nieuwe werkvormen. Daarop inspelen. Laat bureaus onderling ook samenwerken en samen met RWS prestaties en samenwerkingsvormen formuleren.
4. Tenderen wordt in zo'n aanpak meer een gesprek en verkennen vooraf met op enig moment een definitieve inschrijf en selectiefase, dan een product in de markt zetten.
5. In zo'n aanpak moet de inhoud voorop, de project en programmateams moeten dominant worden ook in deze fase; inkoop alleen ondersteunend.
6. In een markt waarin schaarste overheerst en er voor iedereen genoeg te doen is moet zo'n aanpak kunnen werken.

Tenderen is het nieuwe relatie- en prestatiegericht organiseren. Vanzelfsprekend blijven er vele vragen over. Dit was de denk en zoekrichting. De metafoor was het American football team waarin hardheid en elkaar vast houden en samenwerken op relatie goed samengaan.

3.3.3 Groep 3

Begeleider: WBdeRuimte: Bob Korf
 Locatie: Van der Linde zaal (2)



Vergezicht (hoop/ambitie wat betreft de groep) in 2030 samenwerking RWS met markt:

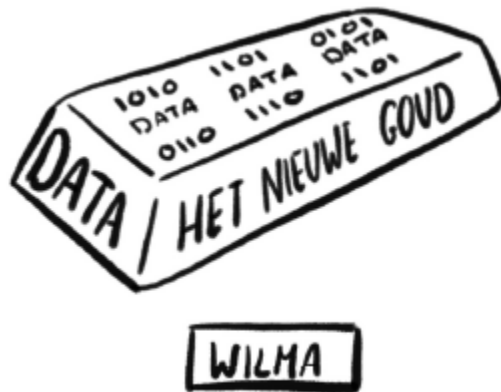
- RWS en ON's lopen (af en toe) bij elkaar binnen: sessies als vandaag (RWS met zowel gecontracteerde als geïnteresseerde ON's) zijn periodiek waarbij de relatie tussen RWS en ON en ON' onderling centraal staan met als gemeenschappelijk doel de ontwikkelingen van en in hun markt, te bespreken. Maar ook loopt RWS af en toe binnen bij hun (potentiele) ON's, vergadert in het kader van gezamenlijke projecten ook regelmatig bij de marktpartij op kantoor en RWS heeft in de regio weer meer contact (en samenwerkingen) met regionale partijen.
- Er is weer trots en vooral plezier in de samenwerking tussen RWS en ON's, onder andere doordat er (met meerdere marktpartijen soms al voorafgaand aan contracteren) gesproken is over wat de opgave (vraag achter de vraag) is. Er is daardoor wederzijds commitment en zin om die opgave samen op te lossen. De gezamenlijke trots en zin zorgen ervoor dat de deelopdrachten/-contracten in het perspectief van de opgave gezien wordt en dat door de commitment aan de opgave verschillen van mening tussen OG en ON meer minnelijk worden opgelost en minder/niet ten kosten gaan van de voortgang en/of kwaliteit van het project/opdracht. Tevens zal het bespreken van de opgave met marktpartijen vooraf aan de aanbesteding ervoor zorgen dat de uitvraag scherper/beter wordt en daarmee de aanbiedingen ook meer to-the-point.
- Oproep uit de groep: de marktconsultatie van vandaag 4 juli vervolgen met meer open dialoog over dit onderwerp. Dat kan door over een korte tijd nog een keer een vergelijkbare sessie als 4 juli te organiseren. Maar ook door andere (bijvoorbeeld digitale) communicatie tussen RWS en de marktpartijen over dit onderwerp. Aantekening en verzoek van de marktpartijen hierbij is om ook/juist de opgave-eigenaren (projectmanagers of dossiereigenaren) ook aan tafel te hebben, zodat het over de essentie van de samenwerking kan gaan namelijk de gezamenlijke opgave definiëren en commitment van alle partijen daaraan. Het contract wordt daarbij een middel en niet het doel.

Dilemma's en (potentiele) oplossingen die zijn benoemd:

- Objectieve vergelijking tussen aanbiedingen maakt dat marktpartijen minder/nauwelijks onderscheidend kunnen (durven) zijn in hun aanbiedingen. Hierdoor is het voor de marktpartijen minder leuk om zichzelf te presenteren en is het voor RWS moeilijker om te kunnen bepalen of ze nu echt te juiste partij aan boord hebben.
Er mag volgens de marktpartijen die waren vertegenwoordigd in mijn groep best meer subjectiviteit in de vergelijking tussen aanbiedingen. Een selectie/gunning op basis van 'een klik' tussen RWS en ON is niet ondenkbaar, mits hier transparantie over is en met iedereen vooraf heldere afspraken over worden gemaakt.
- Grote opgaven/opdrachten en kleine opgaven vallen onder hetzelfde raamcontract, wat maakt dat grote en kleine/gespecialiseerde marktpartijen allemaal inschrijven. Dat heeft tot effect dat kleine partijen consortia moeten vormen om grote opdrachten aan te kunnen wat veel overhead geeft en sommige kleine partijen niet prettig vinden en grote marktpartijen pakken soms ook de kleinere opdrachten op omdat ze dat ook wel kunnen waardoor wellicht kleinere/meer gespecialiseerde partijen misgrijpen terwijl ze wellicht daarvoor een betere ON zouden zijn.
Zowel de grote als de kleine marktpartijen riepen voorzichtig op om de grote opdrachten te richten aan de grote partijen of aan consortia en de kleine opdrachten aan kleinere/gespecialiseerde partijen. Dit kan discriminerend zijn, alsof kleine partijen de grote opdrachten niet aan zouden kunnen/willen, maar indien hier transparant en vooraf aan aanbestedingsproces over gecommuniceerd wordt zou dit de kans om een goede OG-opdracht met een daarvoor goed geëquipeerde ON partij vergroten.

3.3.4 Groep 4

Begeleider: WBdeRuimte: Wilma van der Bruggen
Locatie: Van der Linde zaal (3)



Trends

Drie hoofdlijnen, niet per sé in deze volgorde:

1. Data als het 'nieuwe goud' in combinatie met digitalisering,
2. Circulaire economie en
3. Schaarre capaciteit aan - technisch - personeel.

Aanvullende opmerkingen hierbij:

- Personeel > het gaat om de balans tussen verschillende soorten personeel, kijkend naar de trends (1) en (2)
- Het beschikken over kwalitatief goede data leidt aan de ene kant tot voorspelbaarheid (het 'goud'), maar het is nog onvoorspelbaar hoe de ontwikkelingen op dit gebied zich gaan bewegen
- Op trend (2) zit veel energie bij (jonge) mensen
- Geen trend, maar wel aandacht voor gevraagd: toename in vraagstukken beheer & onderhoud (niet uit het oog verliezen!)

Hoe ziet de ideale samenwerking eruit?

- Ondernemerschap aan beide kanten zien als kans (lef!)
- Contracten zijn dienend aan het doel (en niet andersom)
- Faire verhouding prestatie/prijs
- 'Simpel' als kernwoord (zowel in contractvorming als in de samenwerking zelf)
- Vormvrijheid / flexibiliteit in contracten

Open vragen

- Hoe blijven we weg uit het schaarse denken?
- Hoe creëren we collectief lerend vermogen en creativiteit (=ruimte voor gedeelde challenges)?
- In hoeverre kunnen contracten ruimte laten voor nieuwe (nog onbekende) ontwikkelingen?
- Hoe gaan we om met mislukkingen?

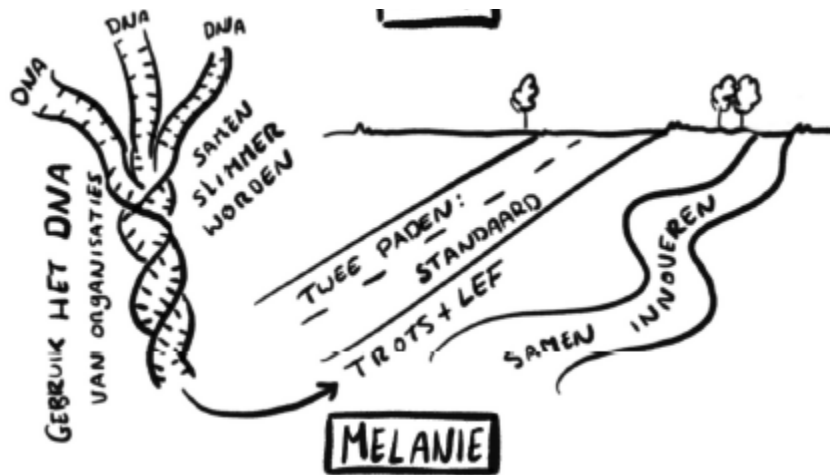
- Hoe kunnen marktpartijen samen anders optrekken (minder slachtofferrol, meer initiatief)?
- Moeten we tekorten in technisch personeel landelijk oplossen?
- Wat vindt RWS zelf van de gang van zaken nu?

Plenair teruggekoppeld (na korte schets van de trends)

- Alles overziend draait uiteindelijk alles om gedrag!
- Gewetensvraag: is de urgentie bij ons allen wel groot genoeg om te willen veranderen?

3.3.5 Groep 5

Begeleider: WBdeRuimte: Melanie Othter
Locatie: Van der Linde zaal (4)



Terugkoppeling

- Heb meer oog en laat meer ruimte voor het DNA van de professional en de organisaties. Streef naar onvergelykbare aanbiedingen. Durf te selecteren op basis van ongelijkheid/uniekheid. Ook belangrijk voor het werkplezier van de professional.
- Samen Slimmer worden: De opgave naar de toekomst toe is groot en complex; benut daarvoor elkaars kennis, en ontwikkel in samenwerking met de markt de kennis die nodig is. Zet in op proces van kennisdeling.
- Betrek de markt bij het uitwerken van de ambitie of probleemstelling naar doelstellingen en vertaling in aanbesteding - zodat er vroegtijdig een dialoog plaatsvindt en samengewerkt wordt vanuit verschillende expertises.

3.3.6 Groep 6

Begeleider: WBdeRuimte: Anjo Travaille
Locatie: Van der Linde zaal (5)



Lef: Zorg voor grijze gebieden in de uitvraag, dat geeft de markt de kans om goede oplossingen te bedenken.

Zorg dat er voldoende mensen zijn die durven af te wijken van protocol en regels. Bij RWS verwacht je meer deskundigen en minder managers.

Luisteren: Graag dialoog voorafgaand aan het indienen van de offerte om goed te begrijpen wat de opdrachtgever echt wil en welke mogelijkheden er zijn om aan te bieden. Eerste stap van goede samenwerking.

Zet de doelen en het project centraal, niet het contract en de afspraken.

Leren: Beloon onderkende fouten. Zorg voor een cultuur waarin mensen elkaar opzoeken als er iets niet helemaal goed gaat i.p.v. contact vermijden. Zorg dat er geen schaamte is als een contract moet worden bijgesteld. Zie het als normaal in de loop van een project om bij te stellen.

Leuk: Ieder project samenwerken zodat je het gevoel hebt: 'Dat wil ik graag nog een keer doen'.

Schuif bij elkaars overleggen aan.

Logo: Contract met spinnenwebben en blijde mensen die samenwerken aan mooi project.

3.3.7 Groep 7

Begeleider: WBdeRuimte: Ronald Löhr
Locatie: Vredenburgzaal (2)



De hoofdpunten:

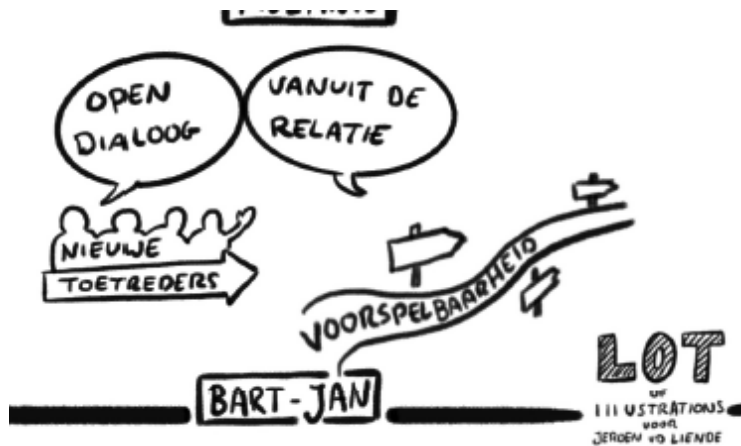
De behoefte om een vorm te vinden waarbij daadwerkelijk kan worden samen gewerkt. Vanuit een initieel vertrouwen is er een mogelijkheid om gezamenlijke doelen te formuleren en daarbij ruimte voor innovaties te creëren. Bij uitvragen zou er meer aandacht moeten zijn voor vakmanschap, bijvoorbeeld aangetoond door past performance of andere kpi's. Tevens zou het samenwerken tussen bureaus/het vormen van consortia gestimuleerd moeten worden. Enerzijds om kleinere bedrijven de kans te geven om mee te offeren bij grotere opdrachten. En anderzijds omdat hiermee specialisaties samen worden gebracht en de beste kwaliteit wordt geleverd en de kans op vernieuwing het grootst is.

Nu zitten de contract vaak zo dichtgetimmerd dat er geen ruimte is voor innovatie. En ook zou het wenselijk zijn indien tussentijdse herijkingsmomenten worden ingebouwd in de contractering.

Groep 8

Begeleider: WBdeRuimte: Bart Jan Kouwenhoven

Locatie: Leliveldzaal (2)



Droombeeld:

- Voorspelbaarheid
- Open dialoog
- Ruimte voor nieuwe toetreders
- Werken vanuit de relatie
- Werken vanuit de projectbehoefte

Blokkades:

- Inkoop is leidend en niet het project
- Rechtmatigheid gaat voor doelmatigheid
- Transactiekosten erg hoog door veel eisen
- 1 op 1 drempel (om te gunnen uit de hand) is te hoog
- Het proces is belangrijker dan de inhoud
- Deskundigheid aanbesteders is te beperkt om te beoordelen
- Door EMVI regels wordt de beoordeling van het product een "kunstje" –
- Aanbesteding is een kanon op een mug – het geheel leidt tot een papieren werkelijkheid.
- Starheid grenzen raamovereenkomst waardoor maatwerk moeilijk leverbaar. RWS projectmanager wordt hierdoor niet geholpen
- De regels in de ROK leiden tot een verkeerde financiële prikkel
- De wereld verandert sneller dan de eisen in de contracten

Oplossing:

- Laat nadere opdrachten tot stand komen na voeren dialoog RWS en markt
- Kijk eens bij de burens, een voorbeeld van een waterschap met diverse marktpartijen in raamovereenkomst (>60) waardoor bij nadere overeenkomst met wisselende consortia gewerkt kan worden na een dialoog (designmeeting met eerst een probleemstelling) met OG, wat beter kan aansluiten bij de vraag. Ook ProRail met regionale contracten.
- Zet het project integraal in de lead bij het formuleren en beoordelen van de uitvraag.

4 Middag: Het inhoudelijke gesprek over Projectbeheersing

4.1 Inleiding

Omdat de raamovereenkomst Projectbeheersing op 31 mei 2020 als eerste van de op deze dag besproken raamovereenkomsten afloopt, hebben we de middag gewijd aan inhoudelijke zaken op het vakgebied van Projectbeheersing. Dit wil niet zeggen dat we Projectbeheersing anders gaan behandelen dan de andere drie diensten (Ingenieursdiensten, systeemgerichte contractbeheersing en integrale veiligheid). Vanwege de korte tijd tot de afloop van deze overeenkomst wilden we gericht informatie uitwisselen om met elkaar te werken aan passende inhoudelijke oplossingsrichtingen.

Het welkomstwoord in de middag werd gedaan op de tribune van het stadion door Ton van der Veen, directeur bedrijfsvoering en inkoop van RWS Centrale Informatievoorziening (CIV). Hij refereerde aan de symboliek van de locatie voor de kick-off van deze dag. Hij wees er echter ook op dat we allen op dezelfde supporters tribune zaten. We staan aan dezelfde kant, we willen de opgave van RWS samen maken, als partners. Met deze mindset stuurde hij de deelnemers terug naar binnen om verder te praten.

Daarna gaf Martin van Goozen (adviseur projectbeheersing RWS) uitleg over een van de mogelijkheden die RWS onderzoekt voor het nieuwe contract: uitvragen op doelstellingen. Met varianten hiervan hebben we de afgelopen jaren ervaring opgedaan bij het project Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA) en het Sluizenprogramma.

Uitvragen op doelstellingen is een uitbreiding op het uitvragen op basis van producten. Waar bij uitvraag op producten voornamelijk wordt gestuurd op het realiseren van de uitgevraagde producten (sturen op output), ligt de nadruk bij uitvragen op doelstellingen op het realiseren van producten ten behoeven van het bereiken van de projectbeheersingsdoelstellingen (sturen op outcome). Een belangrijk voordeel is dat het uitvragen op doelstellingen meer flexibiliteit oplevert in de uitvoering. Producten kunnen in vorm en aantallen veranderen, zolang de doelstelling maar bereikt wordt. Dit biedt kansen voor zowel opdrachtnemer als RWS omdat de optimalisatie gezocht kan worden in het leveren van de juiste producten om een goede invulling te geven aan projectbeheersing. Een belangrijke voorwaarde om dit te laten slagen is een goede samenwerking met oog voor elkaars belangen. Dat vraagt vertrouwen en durf van iedereen om dit mogelijk te maken.

4.2 De hoofdlijnen van de middag

Gedurende de middagsessie zijn 8 werkgroepen met in totaal ongeveer 100 deelnemers aan de slag geweest om in gezamenlijkheid een beeld op de samenwerking tussen RWS en marktpartijen voor projectbeheersing (PB) te ontwikkelen.

De vragen die voorlagen waren:

Thema scope

1. De huidige scope van Projectbeheersing omvat de volgende disciplines (geordende in percelen): planningsmanagement, financieel management, risicomanagement, projectondersteuning en multidisciplinair. Is deze scope voor de markt goed, of moeten we er disciplines aan toevoegen of

- weglaten? Een veel gehoorde suggestie is bijvoorbeeld om Projectondersteuning uit de scope te laten?
2. Wat zou de beste manier zijn om deze scope uit te vragen? Op basis van producten zoals nu gebeurd? Of is het bijvoorbeeld beter om aan te besteden op doelstelling/ eindproduct, zoals in de pilots van SAA en het Sluizenprogramma? Of ziet de markt andere mogelijkheden?
 3. Welke mogelijkheden ziet de markt voor het indelen van de percelen?

Thema efficiënte en effectieve inzet van middelen

1. Hoe kunnen we er voor zorgen dat de benodigde inspanning bij de aanbesteding van een Nadere Overeenkomst (NOK) in balans is met de grote van de uitvraag?
2. Hoe kunnen we er voor zorgen dat de benodigde inspanning bij de uitvoering van een Nadere Overeenkomst (NOK) in balans is met de grote van de uitvraag?
3. Hoe kunnen we tijdens de uitvoering het beste omgaan met een gewijzigde behoefte?

Thema ontwikkelingen markt

1. Wat moet RWS aan de ROK veranderen om het meedoen aan deze aanbesteding voor jouw bedrijf aantrekkelijk te maken?
2. Hoe maken we onze opdrachten (NOKs) aantrekkelijk voor senior adviseurs en ervaren medewerkers?
3. Hoe kunnen we de kennisontwikkelingen faciliteren binnen de ROK?

Thema vrij

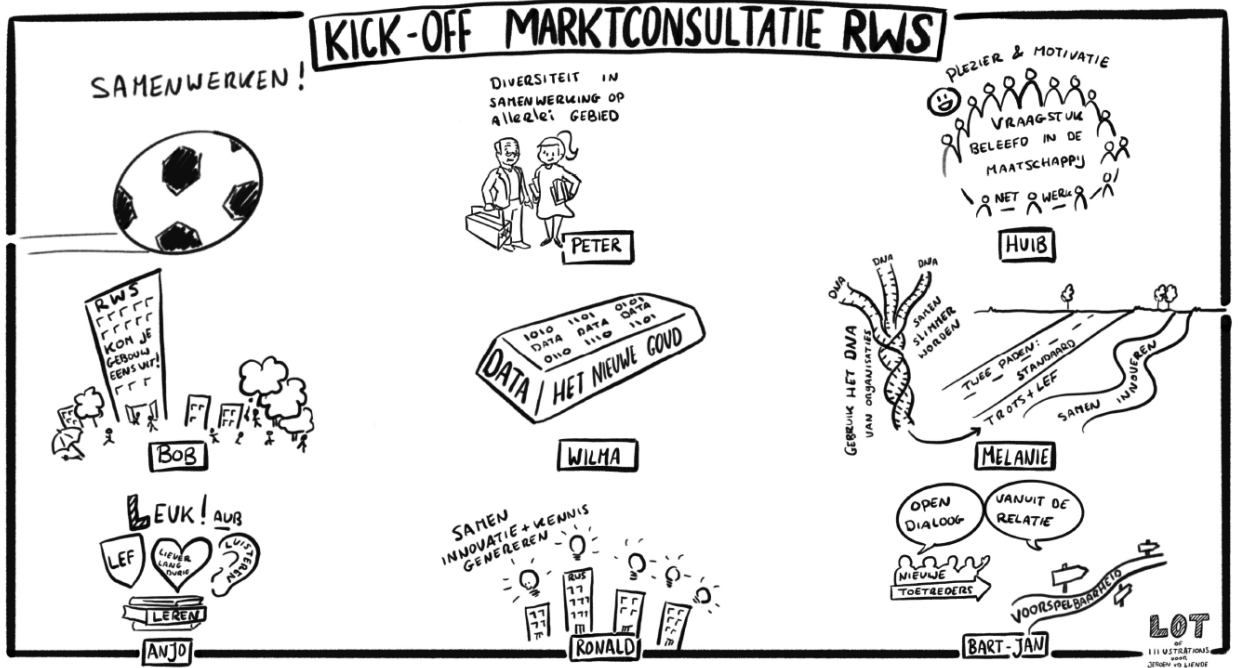
1. Welke onderwerpen willen de aanwezige graag besproken hebben?

Er is door aanwezigen in de middag veel en ook bijzonder diverse input geleverd, waarmee dan ook de complexiteit en omvang van het vraagstuk is geschetst. Het gesprek per groep wordt onder 4.3 weergegeven.

Wat opviel is dat een groot deel van de aanwezige marktpartijen zich uitsprak voor het uitvragen op doelstellingen ten opzichte van de huidige manier van uitvragen op product. Daarnaast werden de inzichten voor een goede samenwerking rondom de diensteninkoop zoals die in de ochtend werden benoemd (zie par. 3.2) herhaald.

4.3 Samenvatting per groep

Hieronder wordt per groep een korte samenvatting gegeven van het gesprek in de groep. De grote diversiteit aan gesprekken in de groepen wordt gereflecteerd in de manier van samenvatten. De samenvatting is gemaakt door de onafhankelijke gespreksleider die bij iedere groep zat.



4.3.1 Groep 1

Begeleider WBdeRuimte: Peter van Kleunen
Locatie: van Hanegemzaal



Het gesprek ging vooral over het thema scope. De belangrijkste zaken (puntsgewijs):

- Inkoop van diensten op basis van producten heeft nadelen, de integratie is moeizaam, aanwezige kennis en ervaring wordt niet goed benut en marktpartijen dreigen af te haken.
- Bij perceel Multi is raakvlakbeheer niet goed expliciet uitgevraagd en daarmee geborgd. Dit komt dan niet goed uit de verf en marktpartijen calculeren dat vaak niet voldoende mee.
- ROK geeft grote rapportagedruk. Ook bij kleine uitvragen. Er gaat veel tijd van bureaus in zitten.
- De komende jaren zal de vraag naar de markt toenemen en de capaciteit bij markt en RWS die niet kunnen volgen.
- De strakke formats gaan ten koste van de betrokkenheid, het commitment van alle betrokkenen aan een project: het werkplezier is afwezig. Experts PB van marktpartijen haken af.
- **Samen werken op basis van doelstellingen wordt door alle aanwezigen gezien als een wenkend (of werkend?) perspectief, ook voor kleine uitvragen.**

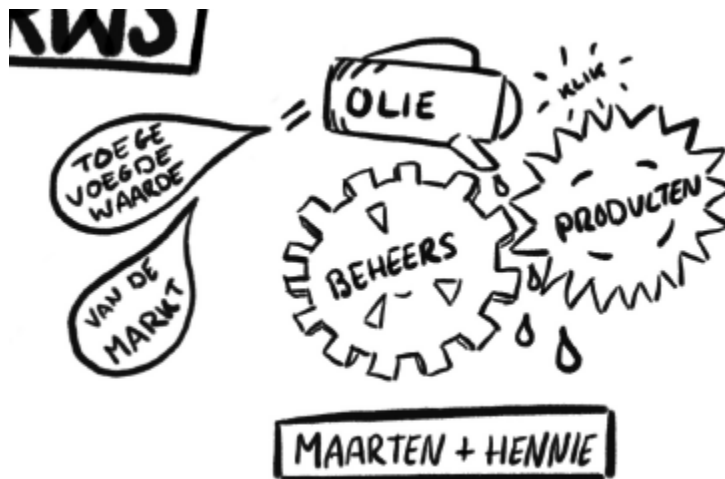
Ondersteuning wel/niet in scope is in deze groep niet echt in discussie geweest.

- Best product cf. ROK/NOK moet vervangen worden door best for project, waarbij de vrijheid moet zijn om te focussen op de – op dat moment - daadwerkelijk benodigde zaken.
- Het begint in de dialoog met het waarom, het hoe en het wat. Dialoog is cruciaal om te achterhalen wat Opdrachtgever wil zodat Opdrachtnemer daar passend op in kan spelen.
- Er zijn ook interessante voorbeelden hoe het wel kan: want naast de preciezen (afvinken van lijstjes) zijn er ook rekkelijken, ofwel hoe regelen zij het? Maar dan is het te veel afhankelijk van de persoon. Het systeem moet flexibiliteit in zich hebben.

- **De uitwerking van het idee om vanuit doelstellingen te werken dient in een dialoog RWS-markt te geschieden.**
 - Die uitwerking zal ook maatwerk (specials) vergen,
 - o Waarbij er verschillen kunnen zijn tussen de belangen van grote en kleinere partijen in de markt;
 - o Er gestuurd moet kunnen worden op teamvorming (zachte elementen) en continuïteit per project, c.q. een mix van inhuur en producten;
 - o NB: ter discussie de invulling/reikwijdte van een ROK (drempels kwalificatie/selectie ...) versus die van een NOK (NB: bouwteam-achtig?)
 - o Of een totaal andere constructie (een grote pool) en een programmatische verdeling over projecten

4.3.2 Groep 2

Begeleider WBdeRuimte: Maarten Verboven
Locatie: Van der Linde zaal (1)



Scope

- Disciplines:
 - Adviesbureaus vinden hun toegevoegde waarde zitten in het bieden van smeerolie. Ook als maar 1 taak/discipline wordt uitgevraagd is er behoefte om de hele context te begrijpen om goede diensten te kunnen verlenen. Onbevredigend om advies te geven dat niet bruikbaar is, omdat de context niet werd begrepen. Vraag altijd multidisciplinair/integraal uit. Kleine bureaus willen zich wel kunnen profileren op een specialisme, hebben ook behoefte aan context, en kunnen deze eigen profilering niet goed doen in consortia (dan wordt consortium geprofileerd).
 - Extra in raamcontract: programmabeheersing en data/informatiemanagement.
- Manier van uitvragen:
 - En, vraag geen producten uit, dan ontbreekt smeerolie vanuit adviesbureaus eigenlijk altijd. Producten als planning zijn wel nodig, maar projectbeheersing begint daarna. Laat mensen samenwerken op outcome en maak ze resultaatverantwoordelijk. Vraag om planningsmanagement, niet om een planning. Kleine bureaus vinden dit ook.
 - Alle bureaus gaven aan dat projectondersteuning niet in de opvolger van de ROK PB opgenomen moet worden.
 - Een hybride vorm van uitvragen kan oplossing bieden: vraag resultaatverantwoordelijkheid uit met bijbehorende producten. Benoem de producten, maar laat deze (en zeker niet het aantal) niet leidend zijn voor de te leveren prestatie.

Inzet van middelen

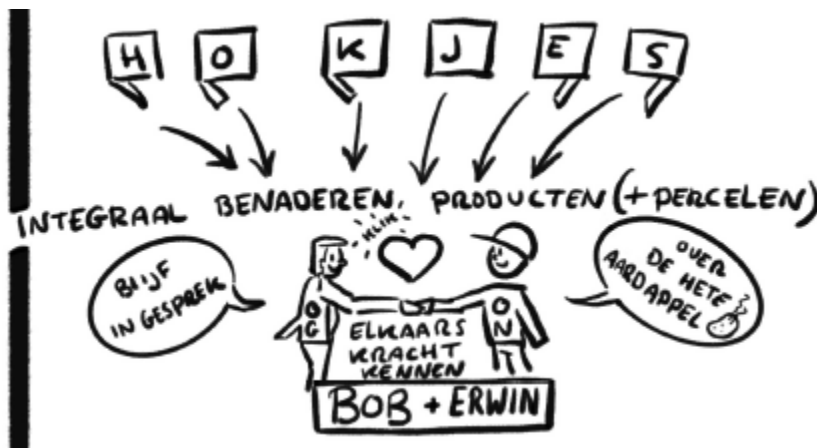
- In aanbesteding

- Niet altijd alle standaardproducten opnemen: als een uitvraag weinig FTE (inzet/contractwaarde voor adviesbureau) bevat dan niet alle standaard onderdelen in uitvraag opnemen.
 - Vormvrijheid: de vrijheid om aan te bieden geeft sowieso meer mogelijkheden voor bureaus om toegevoegde waarde aan te toen, dat lukt slecht als een 'vink-lijstje' afgewerkt moet. Bij vormvrijheid kan wel prima gevraagd worden om te leveren resultaten te beschrijven, waarop bureaus zich dan kunnen onderscheiden. Het 'hoe' (om te komen tot gevraagde resultaat en producten) vult de markt graag zelf in.
 - Vul selectieproces aan met interview, zeker als je niet alle onderdelen in aanpak uitvraagt. Interviews worden sowieso sterk gewaardeerd door bureaus, en interviews mogen subjectief, bij gelijke score vinden bureaus het acceptabel als ze afgewezen worden op het 'ontbreken van een klik' (of betere klik met ander bureau), objectiverbaarheid is dan niet het belangrijkste, veel is tenslotte (subjectief) mensenwerk.
 - Zijn strenge eisen op papier aan sleutelfunctionarissen altijd nodig? Kan een sleutelfunctionaris zijn/haar kunde niet het beste aantonen in een interview? Als interview veel zwaarder weegt, kunnen eisen op papier 'naar beneden'.
 - Standaard onderdelen in NOK kunnen opgenomen in ROK om inspanning bij NOK te verminderen. Denk aan niet onderscheidende onderdelen die alle bureaus aanbieden en sowieso moeten als: 'kwaliteitsborging met 4-ogen of ISO-norm' en 'vervangers verzorgen bij uitval'.
 - Zowel een plan van aanpak als ook een risicobeheersplan weinig meerwaarde heeft. 1 van deze onderdelen is voldoende omdat ze vaak de inverse van elkaar zijn.
- Omgaan met gewijzigde behoefte
- Maak uitvraag in een hybride vorm. Vraag uit op resultaat met een vast deel met bijvoorbeeld minimaal benodigde producten (voor interne RWS verantwoording, of andere motivatie) en een deel op regie met afgesproken tarieven, wel in te zetten voor het resultaat, maar later te bepalen hoe precies.
- Ontwikkelingen: Krapte op de markt:
- Mogen partijen die in de ROK zitten ook gebruik maken van elkaars specialisten? Vooral bij uitvoering van een opdracht (wellicht niet bij inschrijving van NOK om toch concurrentie te behouden).
 - Om efficiënter te kunnen werken liever geen uren uitvragen, maar resultaten zodat bureaus de juiste persoon voor de juiste kwaliteit/resultaat kunnen inzetten (en niet alleen de afgesproken uren draaien).

4.3.3

Groep 3

Begeleider WBdeRuimte: Bob Korf
Locatie: Van der Linde zaal (2)



Scope

- Er wordt voor het volgende raamcontract (indien dat de contractvorm blijft) meer integratie gewenst van de (deel)producten binnen projectbeheersing. Tevens wordt er gewenst dat projectbeheersing niet/minder op zichzelf wordt uitgevraagd maar onderdeel wordt van een meer totale uitvraag. Projectbeheersing is immers een breinaald door het totale project met alle disciplines die daarbij horen
- De beoordeling van de PB-producten wordt gedaan op basis bijvoorbeeld de compleetheit van het product (product wordt als het ware intrinsiek beoordeeld). Wens van zowel RWS als markt is dat de kwaliteit van de producten wordt beoordeeld op de bruikbaarheid door bijv. een manager projectbeheersing of projectmanager. Hiervoor is dan wel meer contact nodig tussen ontvanger en maken van de producten, wat tot andere aanbiedingen leidt (bijv. meer consultatie, minder invulwerk of omvang van de producten).
- Projectondersteuning is letterlijk een vak apart en hoeft wat betreft de groep geen onderdeel uit te maken van het volgende PB-raamcontract.
- Op productniveau uitvragen hoeft niet helemaal losgelaten te worden, de producten (planningen, risicodossiers, financiële producten) zijn nu eenmaal nodig. Wel is het wenselijk om (daarnaast) meer op doelstelling-niveau uit te vragen, hierdoor wordt ook het werk interessanter en leuker voor de marktpartijen en beter bruikbaar voor RWS. Beide opties (product en doelstelling) zijn interessant voor zowel RWS als de markt. Voor RWS omdat er projecten zijn met specifieke operationele behoefte (kan kortstondig zijn) en bij product uitvragen kan je meer gebruik maken van de kleinere expertise organisaties in de markt.

Efficiëntie en effectiviteit

- De verhouding is nu zoek: Vooral bij de kleinere opdrachten is de verhouding van omvang van het papierwerk scheef vergeleken met wat er daadwerkelijk gevraagd wordt, zowel bij aanbesteding als bij uitvoering. Idee is de standaard documentatie bijvoorbeeld als bijlage te verstrekken en

de feitelijke vraag met toelichting explicieter te maken. Of anders in arcering wat de project specifieke aanvulling is op de standaard formats zoals bekend bij de marktpartijen.

- Volgens de marktpartijen helpt het om de verificatiematrix van RWS bij de uitvraag te voegen als hulpmiddel voor de marktpartijen om niets te vergeten.
- Voorafgaand aan de aanbesteding (of als eerste stap) de dialoog aangaan tussen RWS en de geïnteresseerde marktpartijen. Daar kan dan de opgave/ 'vraag achter te vraag' besproken worden waardoor de aanbiedingen daar beter op aansluiten. Ook bij ogenschijnlijk simpele product-uitvragen zou de markt meer begrijpen van wat de (overall) opgave is van het/de betreffende project(en). Dit gaat zeker op bij uitvragen op doelstelling, zo wordt er een gezamenlijke opgave van gemaakt.
- In de groep werd ook benoemd dat de 'klik' tussen RWS en potentiële opdrachtnemer best een selectie criterium mag zijn. Hier zijn wat de marktpartijen betreft best afspraken over te maken.

Ontwikkelingen markt

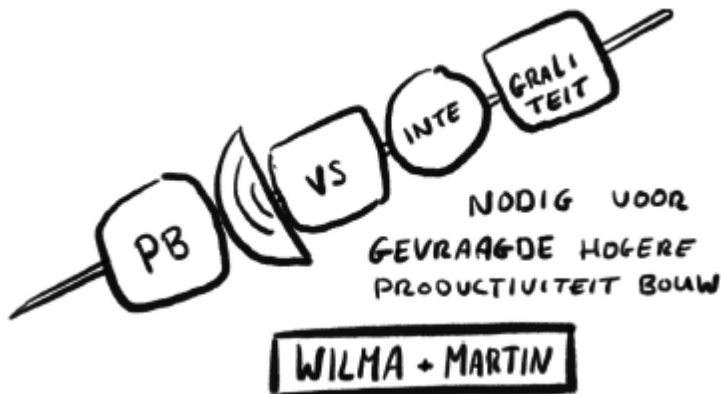
- De aantrekkelijkheid van de uitvragen en opdrachten zit hem wat betreft de marktpartijen vooral in de kwaliteit naast de kwantiteit. De markt begrijpt dat de producten nu eenmaal gemaakt moeten worden en intrinsiek goed moeten zijn. Maar de lol, uitdaging en toegevoegde waarde van (het maken van) deze producten zit in wat de geconcludeerd kan worden uit te producten, de analyse daarvan, het nut en toepassing van de producten. De markt wenst meer flexibiliteit in de opdrachten, meer ruimte om ook te adviseren naast het produceren. Dat maakt ook de kans groter dat ook senioren betrokken kunnen worden. Ook meer integrale uitvragen gaan hierbij helpen i.p.v. losse producten.

Algemene opmerkingen

- De randomizer afschaffen. Dit werkt niet, het geeft geen garantie dat RWS aan de juiste marktpartij wordt gekoppeld. Idee werd geopperd (dacht ik) dat de marktpartijen binnen een raamcontract prioriteiten kunnen aangeven voor welke opdracht(en) ze willen gaan. Oplossing zou kunnen zijn, op basis van deze prio's door RWS mensen keuze te maken wie voor een nieuwe opdracht binnen het raamcontract in aanmerking komen. Dus niet 'random' en ook niet volgens een rekenachtig (tombola-ig) systeem.

4.3.4 Groep 4

Begeleider WBdeRuimte: Wilma van der Bruggen
Locatie: Van der Linde zaal (3)



Veel voorkomende bevinding ten aanzien van de rol van PB

Zie projectbeheersing (of beter nog: project governance) als aanjager en bewaker van integraliteit. Met als metafoor de satéprikker door het project.

Aanbevelingen voor aanbesteding

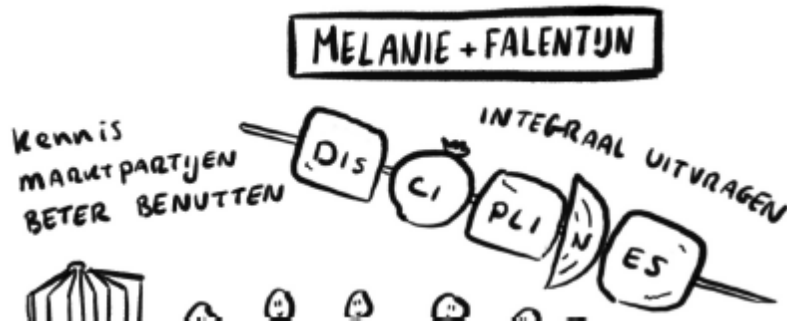
- Bedenk goed vanuit welke filosofie je de uitvraag voor PB aanvliegt;
- Werk met een soort menukaart, om meer vormen van dienstverlening te kunnen uitvragen (flexibiliteit);
- Werk samen in de aanbesteding om tot innovatieve oplossingen te komen (innovatie is maatwerk);
- Stuur op outcome;
- Organiseer een marktplaats waar vraag en aanbod elkaar ontmoet;
- Creëer ruimte voor kleinere bedrijven en ZZP-ers;
- Wederkerigheid als belangrijke voorwaarde voor een betere samenwerking.

Open vragen

- Wil je PB per project blijven uitvragen? Per regio? Anders?
- Kun je de goede dingen van inhuur en product uitvragen combineren?
- In plaats van de NOK's: kun je de 'taart' niet open en transparant verdelen?
- Hoe krijgen we met elkaar innovatie gestimuleerd, ook buiten de projecten om?

4.3.5 Groep 5

Begeleider WBdeRuimte: Melanie Osthert
 Locatie: Van der Linde zaal (4)



Start van het gesprek

Aan de start van het gesprek gaven de marktpartijen aan niet direct te willen inzoomen op de thema's die vanuit RWS werden aangedragen. Zij wilden graag in gesprek over de volgende aandachtspunten/vragen:

- Wat voor een samenwerking willen we, wil RWS?
- Marktpartijen geven aan graag in gesprek te gaan met de 'eigenaar' van de opgave om zo goed zicht te krijgen op de doelstellingen en elkaars expertise. Daarbij vinden zij het van belang dat diversiteit de ruimte krijgt.
- Welke ruimte is er voor een echte dialoog als het voornemen (in de huidige planning) is om in september de strategie vast te stellen? Waarom is de markt niet eerder betrokken in het voorgaande jaar? Welke invloed heeft de markt nu nog?
- Er is behoefte aan een gesprek over opgaven en doelstellingen over alle ROK heen. Niet alleen ROK projectbeheersing.
- Waarom is de keuze gemaakt om nu niet door te pakken naar één overeenkomst: Wat is het belang van RWS? In de ochtend is gesproken over 1 integrale raamovereenkomst en nu specifiek PB.
- De markt stelt het op prijs dat Ton van der Veen en Martin van Goozen aan het begin van deze marktconsultatie het woorden hebben genomen. De ochtend was een pure inkoop aangelegenheid.

Scope

- Hoe kunnen we scope het beste uitvragen?
 - 'Aanbesteden op doelstelling/ eindproduct wordt positief ontvangen door de marktpartijen.
 - Dit geeft meer ruimte voor de expertise van de professional ("van het leveren van steentjes naar een mooie blokkendoos"). De verwachting is dat de professionals hierdoor wel op RWS projecten willen werken.
 - Nu geen 'prikkel' om bij te dragen aan project als geheel.
 - Verwachting is dat dit ten gunste komt aan de stabiliteit van het contract.

- Organiseer het gesprek over doelstellingen voorafgaand aan aanbesteding en houdt na aanbesteding de dialoog gaande over de doelstellingen en herijk indien gepast.
 - Met doelstellingen mogelijk minder wijzigingen (meningen verdeeld).
 - “Wees niet bang om de samenbindende factor ook uit te vragen; het cement”
 - Wees eenduidig en helder waar je op afrekent. Nu zijn het producten (beperkte scope). De ervaring is dat er vanuit verschillende hoeken anders naar gekeken wordt en wordt aangesproken: op zowel kwaliteit van product, proces als persoon.
 - Projectondersteuning is een aparte tak. Niet de core business van de aanwezige partijen. Voorkeur om niet op te nemen in nieuwe ROK.
 - Andere wijze van betalen. Nu op aantallen, als dit niet gehaald wordt dan is de overhead niet gedekt. Op doelstelling biedt meer mogelijkheden; minder op aantallen, meer op behoefte/klanttevredenheid.
- Welke mogelijkheden zien we voor het indelen van de percelen?
 - Vraag: wat is het perspectief de komende jaren; blijven RWS-ers ook PB-disciplines uitvoeren zoals nu ook nog het geval. Of wordt dit straks in zijn geheel overgelaten aan de markt? (Balance)
 - Visie populatie/formatie van RWS geeft aan hoe je gaat uitvragen. Scheiding kerntaak/niet-kerntaak, voorbeeld is kwaliteitsmanagement (opstellen/aanpassen PKS).
 - De opgave/behoefte kan gelaagd zijn; afhankelijk van welke prestatie geleverd wilt krijgen kan. Uitvraag PB integraal, per discipline of een aantal disciplines.

Ontwikkelingen markt

Wat moet RWS aan de ROK veranderen om het meedoen aan deze aanbesteding voor jouw bedrijf aantrekkelijk te maken?

- Nodig de markt uit en biedt ruimte voor innovatie.
- Wil graag in gesprek over de V&R opgave. Dat past bij mijn organisatie, daar kan organisatie toegevoegde waarde leveren en impact maken.

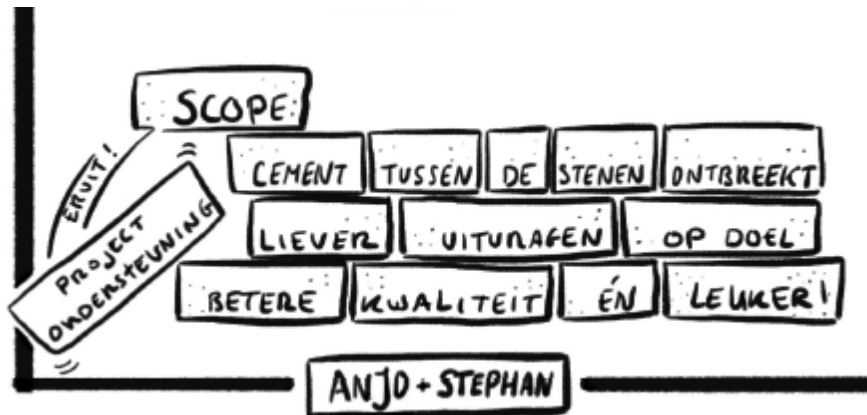
Overige onderwerpen niet besproken.

4.3.6

Groep 6

Begeleider WBdeRuimte:
Locatie:

Anjo Travaille
Van der Linde zaal (5)



Hieronder worden de belangrijkste conclusies benoemd.

Projectondersteuning

- PO vormt wel een centraal punt in ieder team
- Het separaat aanbesteden van PO heeft echter geen impact op de kwaliteit van projectbeheersing. De samenwerking is ook op een andere wijze te borgen.
- Indien PO separaat wordt aanbesteed dient wel serieus nagedacht te worden over het verder professionaliseren van de rol van projectondersteuner

Doelstelling

- Het zou wenselijk zijn om in een soort bouwteamachtige constructie de samenwerking met elkaar aan te gaan.
- Voorkomen dat de productcatalogus alsnog een rol gaat spelen bij werken op doelstelling omdat dan afprijzen wederom op dit niveau zal plaatsvinden.
- Een groot deel van het werk is prima af te prijzen bij werken op doelstelling. Een variabele stelpost zou echter prettig zijn.
- Op doelstelling werken is voor adviseurs (ook senioren) interessanter.

Scope

- De strenge exclusiviteitsbepaling is een bedreiging bij iedere vergroting van de scope. Des te meer disciplines men levert des te vaker is men actief aan twee zijden.

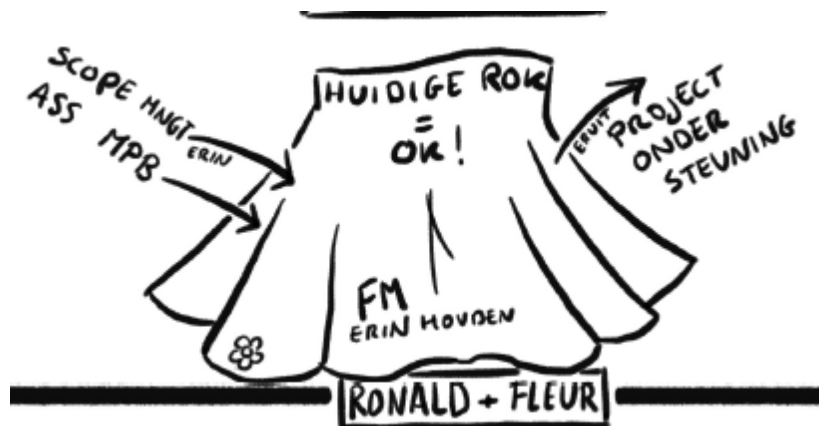
Overige belangrijke notities

- Het is frustrerend te zien dat er wordt ingehuurd buiten de ROK om en ingekocht buiten de ROK. Daarvoor hebben partijen niet miljoenen geïnvesteerd om mee te doen aan de Raamovereenkomst.
- Rijkswaterstaat zou de leveranciers van mensen die aan hun zijde werken net zo moeten benaderen als GWW aannemers.
 - Voor aanbesteding van werken wordt doorgaans veel mee geïnvesteerd in dialoog/PSU/samenwerking dan bij mensen die jaren lang aan opdrachtgeverszijde werken.

- Indien de leverancier zich verbeterd, bijdraagt aan kennisontwikkeling etc. dan moet dit beloond worden.
- Maak het aanbesteden met een ROK van meerwaarde!
 - De meerwaarde, bijvoorbeeld een voor selectie, of eisen die impact hebben op NOK's (CMP achtige constructie) dienen qua investering zo laag mogelijk te zijn aangezien er niets tegenover staat.
 - Opties om ROK lonend te maken zijn:
 - Winnen van vast aantal NOK's bij participatie ROK
 - Vergoeding voor tender ROK

Groep 7

Begeleider WBdeRuimte: Ronald Löhr
Locatie: Vredenburgzaal



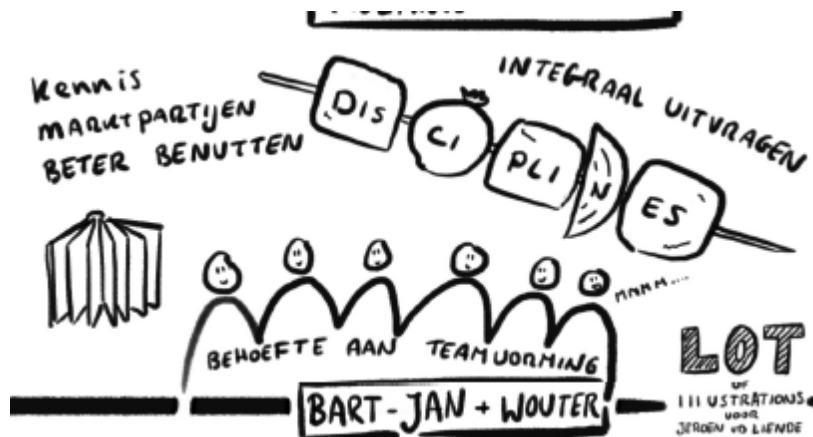
- Eenduidigheid en duidelijkheid ontbreken
- Markt heeft meer tijd nodig om de vraag te doorgronden = planningsissue
- Meer aandacht besteden aan hetgeen wordt gevraagd:
 - Wat is huidige stand van zaken?
 - Welk ambitieniveau streven we na?
- Multidisciplinair of menukaart?
 - Multidisciplinair.
 - Menukaart eventueel als duidelijker is hoe daar invulling aan gegeven wordt.
- Projectondersteuning uit het pakket? Ja. Wordt ingekocht in een andere wereld.
- Exclusiviteitsbepaling
Als Financial Management uit de integraliteit wordt gehaald, dan valt het zicht op de scope weg. Wordt nu ook nog vaak elders ingekocht, maar is verantwoordelijkheid van de aanbieder. En van groot belang voor complete beeld van de beheersing. Heeft daarmee een andere status dan de projectondersteuners.
- Toevoegen aan pakket: assistent MPB, informatiemanagement en scopemanagement. Dat laatste is erg belangrijk, terwijl het bij het perceel 'overig' zit.
- De kwaliteit van de uitvraag moet omhoog. Bijvoorbeeld door de 'principles' breed uit te voeren.
- Het moet om de doelstellingen gaan.
- Er valt veel voor te zeggen om naar een hybride uitvraagmodel/samenwerkingsvariant te gaan.
Producten leveren (tot nu toe) minder op voor de leveranciers dan inhuur.
- Besteed aandacht aan de sfeer
 - Intern waarderen
 - OG moet zich meer verantwoordelijk voelen
- Inkoopplanning moet beter
 - Communicatie moet via een "RWS-mens" gaan en niet via een systeem.
- Er is schaarste op de arbeidsmarkt

- Ga niet beperken bij de aanbesteding (dat niet alleen de geselecteerde partijen mogen meedoen).
- Draag de marktvisie uit en handel er ook naar.
 - Er wordt gesproken over “samen” maar vaak wordt ervaren dat het toch eenrichtingsverkeer is.
 - Ga uit van vertrouwen in plaats van wantrouwen.

4.3.7

Groep 8

Begeleider WBdeRuimte: Bart Jan Kouwenhoven
 Locatie: Leliveldzaal



Over het algemeen was de groep geen voorstander van het voortzetten van de huidige werkwijze. Het is duur (veel te duur) het leidt niet tot een integrale benadering van het vak. Het zet niet aan tot creativiteit. Kortom: eigenlijk is er geen bal aan voor de mensen die onder dit soort contracten hun werk moeten doen voor RWS. Een woud aan "productjes" tekent al de mechanistische tool box benadering die nu gehanteerd wordt waardoor de project specifieke aanpak wordt gemist. Het is in feite het robotiseren van mensenwerk en het is niet uitdagend genoeg. Het resultaat is dat er gewerkt wordt voor een "zesje". Waar je eerst zocht naar een goed team krijg je nu producten waar een mens aan hangt. Het zou een vorm kunnen ontwikkelen waarbij gezocht wordt naar competenties in PB. Competente mensen kunnen goed samenwerken en kunnen goede werkwijzen ontwikkelen voor een project.

De vraag of het onderdeel projectondersteuning eruit kon werd over het algemeen positief beantwoord. Meer werk voor een goed uitzendbureau dan voor een adviesbureau. Sommigen waren wel van mening dat er wel omzet en marge in zat, dus waarom niet handhaven?

Men is positief over de ontwikkeling om meer op doelstelling aan te besteden. En zoekt dan ook op het kunnen aanbesteden van meer integraliteit, dus de satéprikker door de percelen heen. Alles zou erop gericht moeten zijn om het werk meer mens georiënteerd te maken met een uitdaging om er meer uit te halen. Waardoor specialisten en senior adviseurs zich aangetrokken voelen tot het werk.