



RWS INFORMATIE

## Werk sessie –varianten Diensten-inkoop Rijkswaterstaat 2020-2030

RWS en Markt samen aan de slag om varianten verder te concretiseren



|        |                  |
|--------|------------------|
| Datum  | 16 december 2019 |
| Versie | 1.0              |
| Status | DEFINITIEF       |

## Colofon

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Uitgegeven door | Rijkswaterstaat  |
| Datum           | 16 december 2019 |
| Versie          | 1.0              |
| Status          | DEFINITIEF       |

Versiebeheer

## Inhoud

Inleiding 5

**1 Start op 2 december 7**

**2 Voorwerk: Ontwerpsessie 6 november 9**

**3 Resultaat: Gezamenlijke doelstellingen en succesfactoren RWS en Markt 11**

**4 Varianten 13**

**5 Resultaat: Verdieping van de varianten 14**

5.1 Contractloos 15

5.2 Mini-ROK 15

5.3 Aanbod gedreven 16

5.4 Adaptief 18

5.5 2 SOKs (Generalist/Specialist) 20

5.6 Regionaal/Nationaal 21

5.7 Programma gestuurd 22

5.8 Uniek/spoed/repeterend 22

**6 Hoe verder na 2 december 24**

## Het Bal op 2 december ideeën en ideeënmakers...



© ComicHouse.nl

VdPOL

## Inleiding

De opgave van Rijkswaterstaat (RWS) verandert. Het soort werk verandert. Innovatie en duurzaamheid worden steeds belangrijker om ons land veilig, leefbaar en bereikbaar te houden. De opgave richt zich daarnaast meer en meer op vervanging en renovatie. Ook moet de opgave gerealiseerd worden in een steeds complexere omgeving. Een goede samenwerking tussen RWS en marktpartijen is hiervoor onontbeerlijk.

Op 4 juli 2019 zijn RWS en Markt daarom in gesprek gegaan om te ontdekken hoe de nieuwe generatie samenwerking rondom diensten (projectbeheersing, ingenieursdiensten, systeemgerichte contractbeheersing en integrale veiligheid) er in het ideaal beeld van RWS en Markt uit zou zien. Hoe kunnen we onze opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie overstijgen en een nauwe samenwerking vormgeven gebaseerd op onze behoeften en belangen.

Dat was geen eenvoudige klus, maar de behoefte die marktpartijen hierbij hebben uitgesproken bleek vrijwel gelijk aan de behoefte van RWS. RWS en marktpartijen willen eigenlijk hetzelfde: een mooie uitdaging waar we met plezier en trots samenwerken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Deze uitkomst benadrukte hoe logisch het is om samen op te trekken om de samenwerking vorm te geven. Dit gaat verder dan alleen een goed gesprek. Daarom hebben we op 6 november een daglange ontwerpssessie gehouden waar een vertegenwoordiging van de marktpartijen en RWS samen bouwblokken en varianten voor de toekomstige diensteninkoop van RWS hebben ontworpen.

Op maandag 2 december hebben we de opbrengst van 6 november met een brede vertegenwoordiging van de Markt en RWS doorleefd en verdiept. We hebben geprobeerd die onderdelen te identificeren die écht bijdragen aan het behalen van onze gezamenlijke doelstellingen en onze samenwerking versterken. Daarnaast hebben we besproken hoe we verder kunnen optrekken in de aanloop naar de aanbesteding van de eerstvolgende nieuwe dienstcontracten in 2020 en wat we voor de aanbesteding hiervan moeten regelen.

Hiertoe was een grote groep marktpartijen en RWS-ers uitgenodigd. Deze groep bestond uit marktpartijen die op dit moment zijn gecontracteerd in de huidige raamovereenkomsten projectbeheersing (PB), contractbeheersing (SCB), integrale veiligheid (IV) en ingenieursdiensten (SO3). Daarnaast bestond de groep ook uit marktpartijen die graag in de toekomst gecontracteerd willen worden om diensten op deze vakgebieden uit te voeren voor, en in samenwerking met, RWS. Bovendien waren expliciet RWS-collega's uitgenodigd die vanuit de dagelijkse praktijk in projecten inzichten konden leveren op de voor- en nadelen van de verschillende varianten.



© ComicHouse.nl  
VdPol

## 1 Start op 2 december

De werksessie is geopend door Jessie van der Linden, directeur Inkoop- en Contractmanagement Grote Projecten en Onderhoud (GPO) van RWS. Zij benadrukte dat diensten en leveringen allang niet meer gezien worden als secundaire inkoop. Hier wordt de basis voor het project gelegd. Een goede samenwerking tussen RWS en Markt op het vlak van diensten is essentieel voor het realiseren van de opgave.

Maartje Zindler, de projectmanager van het project diensten 2020-2030, vertelde meer over dit project en hoe de werksessie van 2 december hierin past: Het project heeft een lange en korte termijn aanpak. Voor de lange termijn zorgt het projectteam ervoor dat een brede visie op de inkoop van diensten wordt geformuleerd. Hierbij is het perspectief gericht op het toekomstvast realiseren van de opgave van RWS en de Markt. Om de continuïteit op de korte termijn te borgen zorgt dit team er ook voor dat de huidige scope van de raamovereenkomsten (ROK PB, SCB, SO en IV) in 2020 opnieuw wordt aanbesteed.

Dit vraagt om een effectieve aanpak de komende periode. Een aanpak met de samenwerking tussen RWS en de Markt die we ook in onze projecten voor ogen hebben. Een goede samenwerking in projecten begint immers bij een goede samenwerking bij het tot stand komen van de opdrachten voor deze projecten. Op 6 november hebben RWS en Markt samen nieuwe varianten voor de diensteninkoop ontworpen. De werksessie van 2 december is hierop het vervolg. Wat we in kleiner comité hebben bedacht op 6 november willen we (vandaag) op 2 december verder brengen met iedereen die geïnteresseerd is om samen significante verbeteringen te realiseren.

De resultaten van 2 december zullen worden beoordeeld aan de hand van de doelstellingen (zie hoofdstuk 3). Indien nieuwe ideeën bijdragen aan de samen opgestelde doelstellingen gaan we de haalbaarheid van implementatie ervan onderzoeken. Indien ideeën behapbaar zijn voor RWS en Markt proberen we deze in de nieuwe overeenkomsten van 2020 door te voeren. Als we een variant vinden die veel impact heeft maar wel dé oplossing biedt dan zullen we daar met bijvoorbeeld experimenteerruimte naar toe werken. De oproep voor 2 december was: Wees zo concreet en specifiek mogelijk omdat dit helpt met de uitwerking van de input. Zaken die niet concreet benoemd worden zouden namelijk verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden door diegenen die hiermee verder aan de slag zullen gaan.

## 2 DECEMBERTEAM DE ULTIEME CO-CREATIE TUSSEN RWS EN DE MARKT





## 2 Voorwerk: Ontwerpsessie 6 november

Kim van Straten, de contractmanager van het project diensten 2020-2030, gaf een toelichting op wat er 6 november door RWS en de Markt is ontworpen.

Op 6 november hebben 20 collega's uit de Markt en 20 RWSers een ontwerpsessie gehad om in een lange werkdag de varianten te ontwerpen (zie hoofdstuk 5) die 2 december verder dienden te worden uitgewerkt om te kijken of ze geschikt zijn voor de diensten inkoop van RWS.

Voordat op 6 november werd begonnen aan de varianten (zie hoofdstuk 4) is eerst een oefening gedaan om los te komen van onze bestaande kaders. Deze oefening was een enorme stretch op 8 thema's:

1. Duurzaam
2. Innovatie
3. Veiligheid
4. Netwerkbeschikbaarheid
5. Data en informatievoorziening
6. Lerend
7. Flexibel
8. Efficiënt

In groepen is nagedacht over hoe een dienstencontract eruit zou zien indien 100% zou worden gefocust op 1 van de thema's, bijvoorbeeld "Hoe ziet een contract eruit als je 100% inzet op flexibiliteit en de rest beschouwd als bijzaak?".

Dit leverde leuke inzichten op: enerzijds mooie bouwblokken voor verbeteringen ten opzichte van de huidige contracten, anderzijds ook het inzicht dat niet alles mogelijk is als je ook aan de doelstellingen wilt voldoen die we met elkaar hebben opgesteld (zie hoofdstuk 3). Deze resultaten nemen we mee in het vervolg.

Op het podium op 2 december hebben vier collega's van de Markt verteld hoe zij de ontwerpsessie van 6 november hebben ervaren.

Rik Roeske (Movares)

- RWS hanteert met de bijeenkomst van 6 november en vandaag een unieke aanpak.
- Veel van SO3 gaat goed, maar er is ruimte voor verbetering.
- Doel vandaag ons werk doen, zodat we in 2020 een mooie (raam)overeenkomst hebben.

Ruud Loeve (Arcadis)

- Positief gevoel dat we samen met de Markt een aanbestedingsdossier maken voor de toekomstige diensten.
- Het ontwikkelen van een goede, efficiënte inkoopstrategie voor de Ingenieursdiensten is erg belangrijk omdat alle beschikbare personeelscapaciteit bij zowel RWS als ingenieursbureaus benut moet worden om de opgaven rondom Vervanging & Renovatie, klimaatverandering, energietransitie, enz. te kunnen uitvoeren.

Jan Wessels (Ingenieursbureau Boorsma)

- Betrokken en positief dat er een brede vertegenwoordiging van beide kanten was op 6 november. Vanuit RWS niet alleen inkopers en contractmanagers maar ook mensen van de projecten. Zowel kleine als grote ingenieursbureau, breder dan alleen contract (ook techniek, beheerders) en ook bureaus die nog niet in een ROK zit (nieuwe toetreders).

Frank van Rooden (Turner & Townsend)

- Nieuwe toetreders
- Positief out of de box denkend niet alleen voor eigen belangen opkomen.
- Focus op de samenwerking.

### 3 Resultaat: Gezamenlijke doelstellingen en succesfactoren RWS en Markt

Als uitgangspunt voor het ontwerpen van inkoopvarianten zijn we op 6 november begonnen met het opstellen van gezamenlijke doelstellingen en succesfactoren voor de inkoop van diensten. Deze doelstellingen vormen de basis voor de samenwerking tussen RWS en de Markt en vormen de meetlat voor de afweging van de varianten.

De basis voor de gezamenlijke doelstellingen bestond uit een set van zes doelstellingen van RWS opgesteld in mei tijdens een interne RWS-bijeenkomst en uit een set van zes doelstellingen van de Markt, opgesteld aan de hand van de input geleverd tijdens de kick-off op 4 juli in de Galgenwaard (zie bijlage 2).

De zes gezamenlijke doelstellingen van RWS en Markt zijn:

1. **Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief**
  - Met elkaar werken aan een kwalitatief hoogwaardige sector, met voldoende capaciteit om de opgave te realiseren.
  - Wederzijdse voorspelbaarheid: reële prijs, continuïteit en leveringszekerheid.
  - Ruimte voor flexibiliteit en innovaties.
  - Goed proces inkoop- en contractmanagement: korte doorlooptijd van aanbesteding, administratie in verhouding met uitvraag, duidelijk proces.
2. **De goede, gezamenlijk doordachte opdracht**
  - Gezamenlijke projectopgave: samen vroegtijdig de opgave definiëren en welke kennis en kunde hiervoor nodig is.
  - Contract moet dienend zijn aan de opgave.
  - Contract moet flexibel zijn om veranderingen op te vangen en ruimte te bieden voor innovatieve oplossingen.
3. **Werkplezier voor iedereen**
  - Juiste persoon op de juiste plek, een adviserende rol i.p.v. producerende rol voor senior experts.
  - Ruimte voor ontwikkeling van medewerkers.
  - Team gevoel: iedereen is onderdeel van het team, we werken samen aan de opgave met ruimte voor eigen inbreng.
  - Balans tussen integraliteit en inzet van specialistische kennis.
4. **Verkrijgen duurzame relatie**
  - Goede samenwerking (partnership) tussen opdrachtgever – opdrachtnemer in de hele keten ook zonder project/contract.
  - Samen werken aan de opgave: gelijkwaardig werken, elkaar respecteren, wederzijds gelijkwaardig kennisniveau.
5. **Kennis continuïteit en ontwikkeling**
  - Voor projecten is continuïteit van kennis en mensen nodig.
  - Sectorbreed kennis delen over de projecten heen.
  - Met elkaar sector opleiden: samen kennis en producten ontwikkelen.
6. **In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave**
  - Projecten moeten bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Nederland en RWS.

Op 2 december hebben de aanwezigen via Mentimeter de ordening van de doelstellingen bepaald. De volgorde hierboven reflecteert de uitkomst van de vraag: Rank de gezamenlijke doelstellingen.



Op 6 november hebben RWS en Markt ook vijf gezamenlijke succesfactoren bepaald. Deze houden nauw verband met de doelstellingen:

1. Per project de maatschappelijke opgave vertaald in richting, uitdaging & uitkomst – en hierop monitoren en blijven sturen
2. Zet de juiste deskundigheid in, borg kennis continuïteit en ontwikkel (samen) meer deskundigheid
3. Faciliteer de professionals om oplossingen te vinden die maximaal maatschappelijke opgaven invullen (ruimte 'geven', innovatie toestaan)
4. Werk samen vanuit partnership met openheid over verwachtingen en rollen – eerlijk & transparant
5. Ook in selectie van partner persoonlijker & voorspelbaarder

## 4 Varianten

Na de stretch op de thema's zijn we op 6 november verder gegaan met het ontwerpen van varianten voor de inkoop van diensten.

Dit zijn er uiteindelijk acht geworden die (met enige creativiteit) te splitsen zijn in twee categorieën: Vier varianten die we kunnen beschouwen als een samenwerkingsvorm (een soort contracten) en vier die meer als een ordeningsprincipe te beschouwen zijn. Deze ordeningsprincipes kunnen op meerdere typen contracten worden toegepast.

De varianten zijn heel kort samengevat, waarna de deelnemers op 2 december een variant konden kiezen middels een ticket voor een werksessie.

De vier samenwerkingsvormen:

- Contractloos
- Mini-ROK
- Adaptief
- Aanbod gedreven

De vier ordeningsprincipes:

- 2 SOKs
- Regionaal/Nationaal
- Programma gestuurd
- Uniek/spoed/repeterend

De omschrijving van de verschillende varianten is terug te lezen in hoofdstuk 5 en bijlage 1.



## 5 Resultaat: Verdieping van de varianten

Op 2 december hebben de deelnemers een aantal werksessies doorlopen om de varianten te doorleven, verdiepen en beoordelen.

Het inhoudelijke programma zag er als volgt uit:

- Werksessie 1 doorleven en verdiepen. Deelnemers splitsen in 8 groepen (4 samenwerkingsvormen, 4 ordeningsprincipes, zie par. 4):
  - Korte uitleg van de variant zoals ontworpen op 6 november.
  - Aanvullen omschrijving, bijdrage variant aan gezamenlijke doelstellingen en kansen/risico's.
  - Beantwoorden van de vraag: Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?
  - Beantwoorden van de vraag: Wat betekent dit concreet voor de scope (PB, IV, SCB en SO)? Moeten dit weer 4 verschillende contracten worden of juist 1, 2,3 of juist meer dan 4?
- Werksessie 2 aanvullen en aanscherpen:
  - Groepen wisselde van zaal (samenwerkingsvariant met een ordeningsprincipe) en luisterde naar de uitleg over de variant en wat aan de statafels in de vorige werkronde had plaatsgevonden.
  - Groepen vulde het werk van hun voorgangers aan.
- Werkronde 3 Consolidatie
  - Groepen gingen terug naar hun oorspronkelijke variant.
  - De input van de vorige groep werd bekeken en de bediscussieerde aanvullen/aanscherpingen werden ingevuld op de posters.
- Werkronde 4 Hoe en hierna:
  - Groepen werkte aan aandachtspunten en tips voor de aanbesteding
  - Groepen werkte aan ideeën over hoe RWS en Markt ook na 2 december kunnen blijven samenwerken.

De resultaten van de bovenstaande werksessies zijn te vinden in bijlage 1. Hieronder volgt een korte samenvatting van de verschillende varianten en de discussies die zijn gevoerd per groep.



## 5.1 Contractloos

De variant “contractloos” staat nog overeind en heeft een nieuwe naam gekregen: Supplier Infinity Pool. Deze term vervat het meer uitgewerkte idee van de preferred supplier list, die niet beperkt wordt tot een bepaalde looptijd en waaraan iedere leverancier die voldoet aan bepaalde laagdrempelige kwaliteitscriteria kan worden toegevoegd. Verder moet het mogelijk zijn voor leveranciers om tussentijds toe- of uit te treden en het moet mogelijk zijn voor leveranciers om gelegenheidscombinaties te vormen passend bij de uitvraag. De term bouwblokken vond men verwarrend en is vervangen door de term werkpakketten.

Over het algemeen waren de deelnemers het eens dat er geen ROK nodig is om een duurzame samenwerkingsrelatie te kunnen opbouwen. Een enkele deelnemer gaf echter aan dat er weinig mis is met de huidige SO3. Verder vond de ene leverancier (MKB) het belangrijk dat zij ook de mogelijkheid krijgen om zelfstandig te kunnen inschrijven op opdrachten en dat opdrachten niet te groot gemaakt moeten worden, maar tegelijk zag men ook dat daar een risico ontstaat op versnippering.

Dat er geen ROK nodig is om een duurzame relatie op te bouwen met leveranciers, was voor de deelnemers van deze groep duidelijk. De scope van de huidige ROK's samen vormen de scope voor de uitvragen die worden uitgezet binnen de pool. Het is belangrijk dat er goed en tijdig inzicht gegeven wordt door RWS over de uitvragen die gaan komen. De transactiekosten aan de voorkant (om in de pool te komen) moeten laag blijven. De selectie van gegadigden voor een concrete uitvraag moet plaatsvinden op basis van kwaliteit (en niet door middel van een Randomizer of andere vorm van loting). Verder is er nog steeds behoefte aan een bepaalde mate van standaardisatie in de wijze waarop uitvragen worden gedaan, echter maatwerk-uitvragen moeten ook mogelijk zijn.

De wensen van grote leveranciers en van kleine (specialistische) leveranciers met betrekking tot de wijze waarop een opdracht wordt vormgegeven en vervolgens uitgevraagd, zijn tegengesteld van aard en zullen lastig te vervatten zijn in 1 standaard aanpak.

## 5.2 Mini-ROK

De samenwerkingsvorm Mini-ROK is op 6 november geboren uit het idee dat de huidige raamovereenkomsten ook veel goeds hebben gebracht, maar zeker ook ruimte voor verbetering kennen. De kern van deze variant is een raamovereenkomst met zo min mogelijk regels en eisen, maar wel met gedragsregels over samenwerken. De selectie-eisen zijn zo basaal mogelijk, waardoor het voor veel partijen mogelijk is om deel te nemen. Ook moeten de stappen om tot een NOK te komen zo simpel en helder mogelijk zijn.

Het principe van de variant Mini-ROK is op 2 december overeind blijven staan. Er is veel animo voor een ROK met zo min mogelijk eisen en regels. Ook het idee dat de kern van de ROK over samenwerking moet gaan, wordt breed gesteund. Dit kan o.a. door regels op te stellen voor een goede samenwerking, maar ook door eerst samen een concept aanbestedingsdossier te doorleven voor we een definitieve maken (zie afbeelding). Dit kan ook voor de kleinere opdrachten, maar hoeft niet.

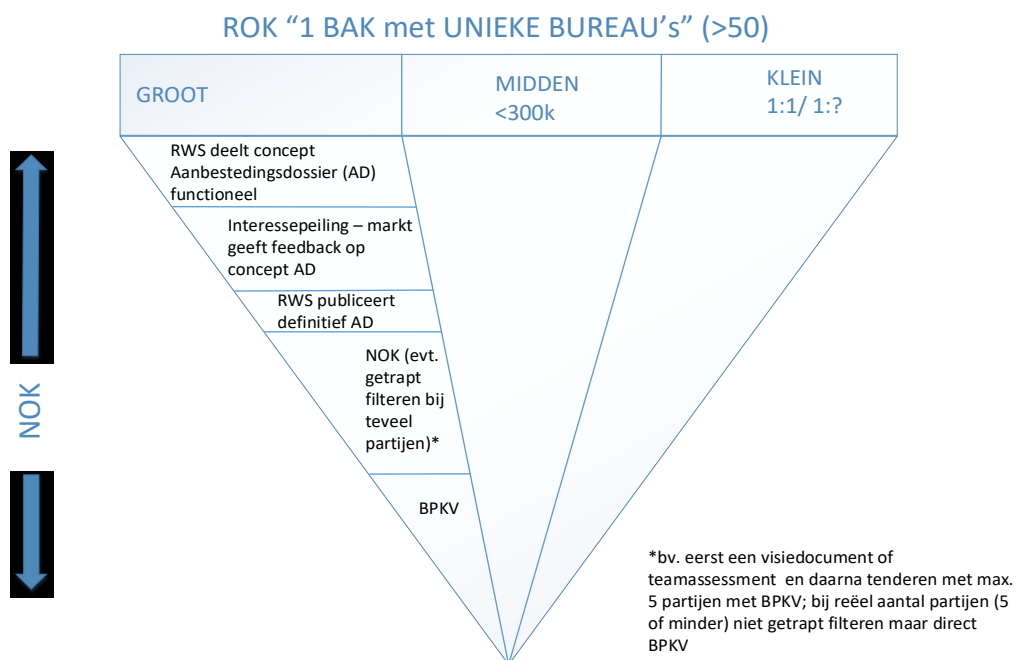


Discussie was er onder ander over het aantal leveranciers dat voor een ROK wenselijk is. In de variant zoals ontworpen op 6 november was bedacht dat er zo laag mogelijke selectie-eisen worden gesteld. Dit om te waarborgen dat alle beschikbare capaciteit in de (krappe) Markt benut kan worden. Maar hoe kom je van 50 leveranciers naar 1 opdrachtnemer voor een NOK?

Een van de geopperde mogelijkheden hiervoor is een grossijst/kruisjestabel. Dit is een tabel met in rijen de verschillende leveranciers en in kolommen de competenties/diensten die deze bedrijven kunnen leveren. Ook hierbij blijft echter de mogelijkheid bestaan dat je veel leveranciers hebt die geschikt zijn voor een opdracht. Over de vraag hoe je tot 1 opdrachtnemer komt moet verder worden nagedacht.

Een ander discussie punt was hoeveel nieuwe ROK's er moeten komen. De twee indelingen die het meeste gehoor vonden waren enerzijds om alle scope (PB, SCB, IV en SO) samen te voegen in één ROK en anderzijds om de bestaande indeling te behouden (evolutie ipv revolutie).

De groep kwam tot de eindconclusie dat het een complex geheel was, door het brede speelveld aan marktpartijen en vele ingrediënten.



### 5.3 Aanbod gedreven

Het aanbod vanuit de marktpartijen staat centraal, waarbij periodiek pro-actief beschikbare specialisten en adviseurs worden aangeboden aan Rijkswaterstaat. Hierbij wordt door de Markt inzicht gegeven in beschikbare capaciteit bij de bedrijven t.b.v. RWS met een planhorizon vanaf 6 maanden tot 1 jaar. Tegelijkertijd kunnen op deze wijze individuele medewerkers (specialisten), projectteams en marktgestuurde oplossingen (innovaties) aangeboden worden. Het is hierbij van groot belang dat RWS gezamenlijk met de Markt periodiek de behoefte/vraag in



kaart brengt en zo te identificeren of en waar er schaarste aan deskundigheid is of gaat ontstaan. De match tussen aanbod en vraag wordt periodiek met elkaar gemaakt om zo opdrachten te concretiseren en waar nodig te prioriteren.

Deze variant staat nog overeind al wordt het niet sec. als een contractvariant gezien, het is eerder een maatregel waar ruimte voor geboden moet worden in een contractvorm voor opdrachten tot een bepaalde omvang (bijv. Europese aanbestedingsgrens). Het gaan werken met een actief aanbod vanuit marktpartijen wordt positief ontvangen al zijn er wel zorgen over de methode om aanbod en vraag inzichtelijk te maken en actueel te houden. De inkoopplanning blijkt momenteel ook een opgave om deze volledig, actueel en betrouwbaar te hebben en dat is toch een voorwaarde om de match tussen aanbod en behoefte te maken. In de discussies zijn vooral aanvullingen op de sessie van 6 november naar voren gekomen en deze hebben de variant verrijkt.

Naast een aantal aanvullingen op wat deze variant is en kan brengen, is goed gekeken naar de kansen en risico's en wat concreet nodig is om de doelstellingen met deze variant mogelijk te maken. Hoofdpunten hierin waren:

- Zet een mobilisatietermijn in tussen gunning opdracht en start werkzaamheden. Als de match tussen aanbod en behoefte gemaakt is, is ten minste 3 maanden nodig om het benodigde personeel voor de opdracht beschikbaar te maken en zo een goede start te maken. De Markt hanteert namelijk veelal een planning van tenminste 3 maanden vooruit.
- Maak samen het inzicht in de behoefte en ordening daarvan vanuit RWS-projecten voor een planperiode van ca. 2,5 jaar en welke specialismen die over het algemeen schaars zijn, zijn daarbij nodig. Dat van fijn naar grof om zo te kunnen anticiperen met het personeelsbestand vanuit de bedrijven. Voor hele grote integrale planstudies lijkt deze methode minder geschikt.
- Hoe moet de match gemaakt worden als het aanbod groter is dan de vraag? Het is nog niet duidelijk geworden hoe de selectie en contractering van aanbod gericht ingericht moet worden.
- De start kan zijn om met een makelaarsfunctie te gaan werken die periodiek het aanbod en vraag in kaart brengt en het proces verder faciliteert.
- EMVI is voor deze variant niet aan de orde, het gaat om goed onderling contact en samenwerking om het systeem van aanbod en vraag samen te brengen, dat vraagt vooral veel overleg met elkaar, maar alles bij elkaar kost dat waarschijnlijk minder inspanning dan de tenderinspanning in de huidige werkwijze.
- Deze methode versterkt de samenwerking van RWS met en tussen de marktpartijen en biedt kansen om individueel maar ook gezamenlijk kennis te delen en te ontwikkelen voor de langere termijn omdat mensen/teams met meer continuïteit voor Rijkswaterstaat aan de slag zijn.

De opgave welke in de uitwerking is opgenomen is in het team vanuit samenspraak opgesteld. Echt punten waar geen overeenstemming over was, zijn er niet geweest. Bij het identificeren van de kansen en risico's als aanvulling op 6 november zijn onderwerpen naar voren gekomen die inzichtelijk maken dat men achter de uitgangspunten van deze variant staan, al is het concretiseren van de wijze waarop het matchen en vervolgens contracteren uitgevoerd kan worden, nog lastig in te vullen. Daar is een vervolg voor nodig om de kansen en beheersmaatregelen van de risico's een plek te geven en om de doelstellingen in de breedte te bereiken. Het

gaan inrichten van de makelaarsfunctie bij Rijkswaterstaat lijkt een goed startpunt hierin.

## 5.4 Adaptief

Om de variant adaptief nader te omschrijven is een beeldspraak gebruikt. In de vroege fase van een "opgave" (een project met veel onzekerheden; als voorbeeld hebben we genomen De IJsselbrug) stappen de samenwerkingspartijen in een bootje om naar het einddoel te varen. Het eindresultaat moet klip en klaar zijn, maar bij het instappen zijn er nog enorm veel onzekerheden in de scope. Tijdens de vaart zijn er herijkingsmomenten waarop er partijen/personen uit kunnen stappen en nieuwe personen/partijen kunnen instappen. Op het startpunt en op elk herijkingsmoment worden de scope, risico's, prijs e.d. voor de volgende fase door de samenwerkingspartijen overeengekomen. Gedurende elke fase moeten de juiste specialismen aan boord zijn.

Op deze wijze betreft het adaptief contract dus niet de raamovereenkomst tussen RWS en IB's, maar een nadere overeenkomst voor een specifieke opgave. Dit adaptieve contract kan heel goed een "raamovereenkomst" met de aan de specifieke opgave samenwerkende partijen zijn. Niet elke partij is gedurende de hele vaart aan boord, maar ze zijn wel gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat.

Er is o.a. gediscussieerd over:

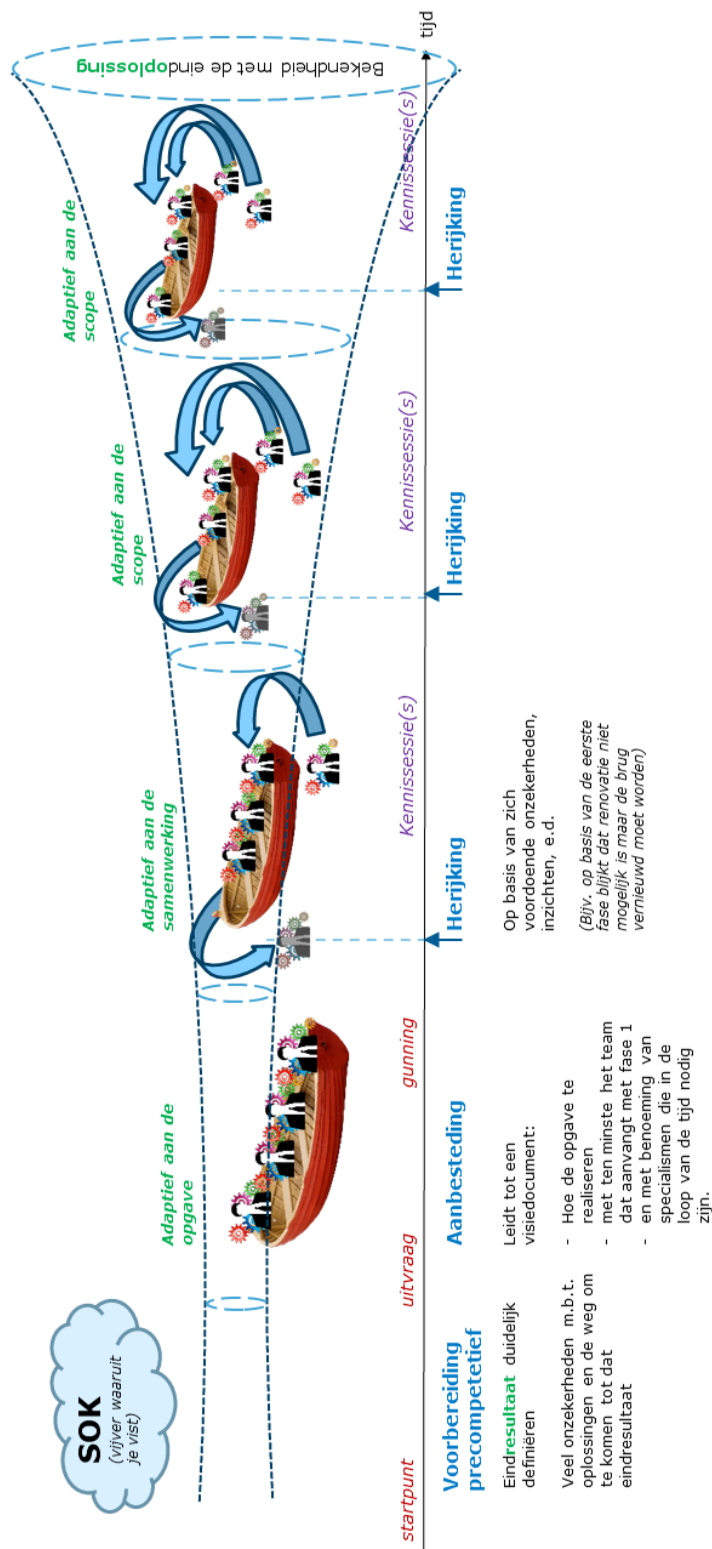
1. Hoe komt de uitvraag tot stand en wat is het startpunt?
2. Hoe wordt de samenwerkingspartij geselecteerd en uit welke vijver wordt de bemanning in het bootje gevist?
3. Hoe doe je aan kennisdeling?

Er zijn geen breed gedeelde oplossingen uit deze discussie gekomen, wel allerlei denkbeelden, die hieronder genoteerd staan.

Ad 1: Startpunt is heel vroeg in het proces; bij voorkeur de verkenningsfase (indien het een MIRT-project is) of nog eerder. De uitvraag wordt door RWS en Markt samen geformuleerd.

Ad 2: De gegadigden moeten een visiedocument opstellen met ingrediënten als: het team dat aan boord gaat en blijft, een opsomming van de diverse specialismen die men verwacht in de loop van de reis nodig te hebben, een visie op het te volgen proces bij de herijkingsmomenten en een aanbidding voor de 1<sup>e</sup> fase. De discussie ging over de partij of partijen die aanbieden; is het een consortium, zijn het partijen die een samenwerkingsverband hebben en ieder een deel van de tocht aan boord zijn; is het een IPM team? En is de vijver waaruit de partijen gevist worden er 1? Dus 1 samenwerkingsovereenkomst voor techniek, PB, SCB en IV of meerdere SOK's? De idee was dat er 2 SOK's zouden moeten zijn, 1 voor techniek en 1 voor proces.

Ad 3: wat kennisdeling betreft werden er voorbeelden genoemd als CSA (Collaborative Support Actions) zoals bij Smart Ways.



## Langdurige samenwerking met ruimte voor flexibiliteit

Bijvoorbeeld een brug in het vervangings- & renovatieprogramma

## 5.5 2 SOKs (Generalist/Specialist)

De kern van deze variant is het beperken van het aantal raakvlakken in een project tussen de Markt en RWS en de Markt onderling, het komen tot bredere en daarmee aantrekkelijker opdrachten en het ruimte geven aan (technisch) specialistische bedrijven.

Daarom is het voorstel om nog maximaal 2 SOKs (S van samenwerking) te maken en in iedere Sok maximaal 1 partij per project te contracteren:

1. SOK ingenieursdiensten (planstudie, technische vraagstukken, deel OM)
2. SOK procesmanagement (bedrijfsvoering, CM, SCB, PB)
3. Zéér specialistische diensten los aanbesteden.

Voordelen van deze varianten zijn:

- Het voorkomen versnippering van het werk in een project
- Minder kans op belangenverstrengeling (minder partijen per project)
- Logische bundeling tussen disciplines bijvoorbeeld Risicomanagement en SCB
- Verminderen van de administratieve beheerslast
- Juiste expertise langer op de juiste plek
- Aantrekkelijk werk voor personeel; door een bredere inzet van de professional
- Partnership, minder partijen dus meer tijd voor 1 op 1 samenwerking OG ON (2<sup>e</sup> SOK is meer 'share' dan 'buy')
- Integraler werkpakket maakt het makkelijker voor IB om voor OG te kiezen

Aandachtspunten bij deze variant zijn:

- Partijen moeten wennen
- Goed nadenken over aantal partijen in de SOKs én welke partijen
- Kan één IB bij één project zowel de SOK 1 opdracht als de SOK 2 opdracht doen?

De belangrijkste discussie punten op 2 december waren:

- Wat is de meest logische indeling als je 2 SOKs maakt, is dit techniek en proces of ga je meer naar processen kijken en hoort Omgevingsmanagement ook bij techniek. Welke keuze je ook maakt er blijven raakvlakken, maar bij twee Soks wel minder
- Hoeveel partijen komen er in een Sok en hoe moeten deze partijen zich kwalificeren: Het idee was om tijdens inschrijving de marktpartijen hun expertise te laten aangeven en zich op dat onderdeel te kwalificeren, een expertise kan specifiek zijn maar ook "integraal". Dan is het als volgt:
  1. Wil RWS op een project een integrale dienst inkopen dat kijk je bij de geselecteerden voor "integraal" en stuur je die een uitnodiging tot inschrijving. Of
  2. Wil RWS een bepaalde expertise inkopen, dan kijk je bij de betreffende expertise en stuur je die partijen een uitnodiging tot inschrijving. Waarbij een aanvullend idee is de drempelwaarde te verhogen voor 1-op-1.
- Waar ligt de deskundig OG rol. Als er grote IB's ingeschakeld worden die vervolgens alle specialistische kennis inkopen, waar ligt dan de rol van inhoudelijk deskundig OG, daar is namelijk bij de specialistische bedrijven wel degelijk behoefte aan.

- Vereenvoudiging van de aanbesteding en gunning van opdrachten tot €150k. Maak mogelijk dat dit meervoudig onderhands mag en heroverweeg of dit ook gewoon op laagste prijs kan
- Mogelijkheid om niet alleen op uren of product te betalen maar ook te betalen op een geleverde service (doelstellingen)?
- Bij de discussie over het vormgeven van de aanbesteding is het houden van interviews of het meesturen van CV's besproken. Voor een Sok werd hier weinig meerwaarde in gezien, ook bij de Nok zou hier terughoudend mee om gegaan moeten worden, aangezien personen vaak na de gunning vertrokken of niet beschikbaar zijn.

Tenslotte: Vraag samenwerking expliciet uit in een werkpakket, zodat marktpartijen niet gedwongen worden dit in de overhead te stoppen en zich mogelijk uit de Markt prijzen.

## 5.6 Regionaal/Nationaal

In de verdieping werd het onderscheid tussen regionaal en nationaal anders gezien dan in de eerdere sessie. Het onderscheid tussen repeterend en voorspelbaar (regio) en multidisciplinair en complex (nationaal) vond met niet legitiem. Men zag het onderscheid veel meer in wat de regio raakt en wat regio overstijgend moet worden opgepakt. De insteek is daarmee geworden: 'regionaal oppakken tenzij het naar landelijk niveau moet worden opgetild'.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de zeven regionale (RWS) percelen en één landelijk perceel waarbij voor alle percelen de vier verschillende typen werk (SO, PB, IV, SCB) gehandhaafd blijven om de contracten niet te groot te laten worden en de Markt voldoende kansen te geven om in te schrijven. De looptijd van de contracten moet voldoende lang zijn om een goede relatie op te kunnen bouwen. In principe contracteren we regionaal maar gaan over naar een landelijke aanpak indien een regionaal contract niet logisch is. Dat kan te maken hebben met regio overstijgende problematiek zoals luchtvervuiling maar ook met de omvang van de problematiek die regio overstijgend is (zoals SAA). We gaan dus niet een onderverdeling tussen onderhoud (regio) en aanleg (nationaal) zoals bij RWS invoeren.

De variant staat niet stevig overeind omdat niet helder is welk deel van de scope regionaal en welk deel nationaal gecontracteerd gaat worden. Deze onduidelijkheid leidt tot angst om te kiezen bij de Markt, waardoor voor alles wordt gekozen. Je bent dan de voordelen van differentiatie kwijt; wanneer immers vrijwel iedere landelijk opererende partij inschrijft op alle zeven regionale overeenkomsten, is er een steeds kleinere kans om de voordelen van een langdurige relatie te gaan benutten.

Discussiepunt is dus de scope regio/nationaal. Maar ook het aantal contracten. Dat heeft alles te maken met de risicospreiding die je daarmee aanbrengt. Omdat we dit niet scherp kregen, kwamen er veel discussies over uiteenlopende onderwerpen.

We zijn het eens dat, als je op deze manier gaat aanbesteden, je er dan voor moet zorgen dat alle kennis m.b.t. eisen/richtlijnen vanuit RWS en alle areaaldata op regionaal en nationaal gebied op gelijk niveau moeten zijn. Deze informatie goed afgestemd en op een hoger niveau krijgen, is een kans. Deze rol ligt bij RWS. De groep zag ook de voordelen om de regio centraal te stellen met langdurige contracten zodat de relatie duurzamer wordt en de Markt meer focus kan ontwikkelen (dat werd bij de challenge groep minder gezien).

Ook werd ingezien dat bij deze manier van aanbesteden (7x reg. / 1x nat.) er meer mogelijkheden zijn voor nieuwe partijen om toe te treden.

Gevolg van deze manier van aanbesteden is ook dat er meer 'aanbestedingsloketten' moeten komen; wanneer regionale aanbestedingen alsnog vanuit Utrecht behandeld zouden worden, zien de deelnemers dat niet als een goede start van het project.

Discussiepunten waar geen overeenstemming over is bereikt:

- De scope nationaal/regionaal en daarmee de verdeling van risico's en waar partijen zich op kunnen gaan focussen/ specialiseren.
- Het maximaal aantal leveranciers die mee mogen doen (nationaal/ regionaal)
- De looptijd van de contracten (niet besproken)

## 5.7 Programma gestuurd

De opgaven waar RWS de komende 10 jaar voor staat wordt opgedeeld in een beperkt aantal logisch samenhangende programma's met een gezamenlijke doelstelling per programma.

Per programma bepalen in hoeverre en wat integraal en specialistisch in de Markt wordt gezet:

- Bepaal een basis verdeling (van overeenkomsten/contractvormen) waaruit gekozen kan worden.
- Zo weinig mogelijk standaard ROK's/overeenkomsten -> maar wel een level playing field (gelijke kansen groot/klein/generiek/specialistisch/nieuwe toetreders).
- Mix tussen lange looptijd en kort lopende contracten (om nieuwe toetreders ook kansen te bieden).

Aanvullende punten/kenmerken:

- Koersvastheid -> programma's van 5-10 jaar -> programma's volbrengen.
- Samen doelstellingen en ambitieniveau bepalen, monitoren en doorleven.
- Werken als één team (geen onderscheid Markt/RWS).
- Programma gebruiken voor innovatie, opleiding (gezamenlijk RWS/Markt) en ontwikkeling en dit gezamenlijk faciliteren. Dit maakt de sector ook interessant om voor (te blijven) werken.
- Op programmaniveau duurzaamheidsdoelen vastleggen -> experimenteren en innoveren om stapsgewijs het doel te berekenen.
- Stimuleer samenwerking tussen consultants onderling en aannemers onderling: samen werken aan gemeenschappelijk doel.
- Scoren van prestaties (t.o.v. de doelen) als integraal team niet per bedrijf.

De deelnemers waren enthousiast over de variant en er waren geen grote discussiepunten. Belangrijk aandachtspunt is het faciliteren van nieuwe toetreders en kennis ontwikkeling voor de partijen die niet in de (lang lopende) contracten van het programma zitten.

Alleen het toepassen van EMVI/BPKV was een discussie waar geen duidelijke overeenstemming was.

## 5.8 Uniek/spoed/repeterend

Op 2 december hebben we vastgesteld dat projecten allemaal een meer of mindere mate werkzaamheden hebben die in spoed, uniek of repeterend vallen. Je kan een

project wel als uniek classificeren, maar er zitten ook veel werkzaamheden in die binnen alle projecten grotendeels vergelijkbaar zijn. Projecten in deze drie categorieën classificeren is daarom niet nuttig.

Wel is het handig om werkzaamheden in te delen in uniek, spoed en repeterend.

**Repeterend** (waar een ander woord voor bedacht moet worden, dat aantrekkelijker klinkt)

Advieswerkzaamheden binnen CM-OM-PB kolom. Processen zijn grotendeels gelijk over verschillende projecten heen.

### **Uniek/specialistisch**

Advieswerkzaamheden voor TM kolom. Onderzoeken/werkzaamheden onder TM (berekeningen), OM (natuur/geluid), CM (VSE opstellen) vallen hieronder.

Overstijgend advies op PM niveau en project overstijgend. Zoals value engineering of overkoepelende strategie tunnels, zou je ook een contract voor willen hebben. Dat wordt nu ergens geregeld of onder gehangen.

### **Spoed**

Voor spoed zou een contract klaar moeten staan met partijen die snel aan de slag kunnen, vooral voor bruggen, tunnels, stuwen en sluizen. Voor wegen bestaan prestatiecontracten. Welke leveranciers daar dan in moeten zitten en hoe dat wordt aanbesteed is lastig.

De discussie ging onder andere over: Helpt deze indeling bij het inkopen van deze werkzaamheden? Hoe is dit beter dan wat we hebben? Daarbij is aangegeven dat bij spoed altijd wel iets te regelen valt, omdat je dan mogelijk niet gebonden bent aan de aanbestedingsregels.

Wat de groep wel belangrijk vond was dat er vanuit de doelstelling gecontracteerd wordt en niet vanuit producten. De consensus was dat als je producten gaat inkopen en deze helemaal gaat uitschrijven vanzelf repeterend werk wordt gecreëerd. Dit zorgt niet voor leuker werk en is niet noodzakelijk. Door vanuit de doelstelling te contracteren wordt dit vermeden.

Als inkoopvariant werd uniek/spoed/repeterend afgeschreven door de groep. De algemene gedachte van deze groep was dat deze variant 'Uniek/spoed/repeterend' niet geschikt is als inkoopvariant. Geen van de aanwezige beschouwde dit als een goed alternatief, maximaal als een soort smaak onder een andere variant.

## 6 Hoe verder na 2 december

De dag is afgesloten met een vooruitblik op het komende proces door Kim van Straten (Contractmanager van het team 2020-2030). Voor de kerst komt er een verslag van deze dag op TenderNed. Daarnaast start het team Diensten 2020-2030 aansluitend met het analyseren van de opbrengst van 2 december; wat heeft de potentie om onze gezamenlijke doelstellingen te helpen bereiken en de samenwerking naar een hoger niveau te tillen?

Er wordt een splitsing gemaakt tussen wat in de aanbesteding in 2020 meegenomen kan worden en wat behapbaar is op langere termijn. Elementen die bijdragen aan de doelstellingen en haalbaar zijn voor 2020 proberen we te verwerken in de nieuwe contracten voor 2020. Ook na 2 december wordt de Markt betrokken bij de diverse te maken keuzes

Het team diensten 2020-2030 stelt in januari een stappenplan op voor 2020 waarin aangeven wordt hoe we samen verder gaan. Dit wordt via TenderNed gepubliceerd onder hetzelfde nummer waaronder ook dit verslag wordt gepubliceerd.







**RWS INFORMATIE**

## Bijlage 1

In deze bijlage staat de gedigitaliseerde opbrengst van 2 december. Niet iedere groep is er aan toegekomen alle punten te behandelen. Invulbladeren die door de groep leeg zijn gelaten zijn niet aan deze bijlage toegevoegd.

# 6 NOV: CONTRACTLOOS

## Variant: Contractloos leren en ontwikkelen

Wij maken niet eerst een raamovereenkomst maar wel bouwblokken om overeenkomstig activiteiten optimaal te kunnen inrichten. Dat doen we gezamenlijk in gesprek. De onderwerpen waarvoor we dat denken te moeten doen zijn contracteren + selecteren, opgaven definiëren en gezamenlijk leren en ontwikkelen.

### Opgaven definiëren

Deze variant geeft ruimte voor 'fit for purpose' oplossingen gebruikmakend van ieders kennis. Wel op basis van bundeling (zie andere varianten) met elkaar in gesprek over de passende contractvorm, selectieproces en contractscope. Het gesprek gaat tussen RWS(neutraal) en brancheorganisaties. Hierna kan per opgave afzonderlijk de aanbesteding worden gestart. Dit geldt voor primaire processen. Voor ondersteunende processen een eigen traject.

### Contracteren + selecteren

Om hier rust in te krijgen, wordt dit gefaciliteerd door een contractenbuffet op te stellen. Dit geeft de mogelijkheid om specifiek contractvormen, voorwaarden en randvoorwaarden (drempels) in te richten en af te stemmen LOS van de opgave.

### Gezamenlijk leren en ontwikkelen

Dat zelfde geldt voor kennisuitwisseling en kennis ontwikkeling. Een ROK is een contractvorm en geen kennisplatform. Hiervoor moeten we samen andere structuren organiseren waarin iedereen kan participeren, maar dan ook mee gaat organiseren. Samen leren = samen investeren.

## Doelstellingen Contractloos leren en ontwikkelen

- Meer vrijheid voor passende oplossingen voor verschillende opgave
- Doelmatiger aanpak leidt tot meer motivatie
- Investeren in relaties buiten de projecten – goede dialoog
- Samen leren is van iedereen (en niet exclusief voor projectleden of ROK-partners)
- Contractvoorwaarden goed op orde is heel ander spel. Moet ook goed, maar kan los van de andere discussies. Stimuleert het goede gesprek aan de goede tafel!

## Risico's & mogelijkheden Contractloos leren en ontwikkelen

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

- Niet iedereen is lid van een branchevereniging, dus sommigen voelen zich wellicht buitengesloten;
- RWS moet goede opgaven definiëren en indelen in types (andere groepjes?), en heeft nu niet genoeg meerjarig overzicht;
- Organisaties weten geen goede gesprekspartners (geen draagvlak) aan te wijzen voor het voeren van het gesprek. → gevolg: geen consensus over keuze of geen draagvlak voor keuze of niet de juiste kennis aan tafel.

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

- Maximale flexibiliteit
- Eenduidigheid in contracten
- Fit for purpose projecten
- Minder conjunctuur gevoelig
- Meer ruimte voor leren (minder barrières en/of belemmerende overtuigingen)





## 2 DEC: Contractloos

### Verrijk de omschrijving “Supplier infinity pool”

- Er komt niet eerst een ROK, maar wel een vorm van een preferred suppliers list op basis van laagdrempelige aanmeldingsprocedure mag zich aanmelden (niet een aanbestedingsprocedure, maar iedereen die voldoet aan de eisen, referenties mag meedoen).
- Geen percelen, maar één supplier list voor alle disciplines,
- Tussentijdse toe- en uittreding moet mogelijk zijn. (uittreding wanneer je lang niet hebt meegedaan en toetreding voor nieuwe partijen die geschikt blijken),
- Omdat deze samenwerking 10 jaar duurt zal de supplier list periodiek getoetst moeten worden of de partijen nog voldoen,
- Voorwaarde is dat het mogelijk wordt om gelegenhedscombinaties te maken / combinatievorming mogelijk per uitvraag (juridisch toetsen of dit mogelijk is),
- Alle partijen moeten kunnen zien wie er op de lijst staan en wie er gereageerd hebben op een uitvraag hierdoor ontstaat betere samenwerking tussen de marktpartijen. Daarmee ontstaan meer kansen voor de markt om te kunnen leveren.

- Resultaat:
- De juiste partijen op het passende project of onderdeel/ opdracht (specialistische partij en MKB op het specifieke vraagstuk),

### Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?

- nog steeds een pool van partijen nodig die voldoen aan bepaalde kwalificaties,
- Een contractenbuffet om te kunnen gebruiken omdat anders elk project het wiel opnieuw moet uitvinden wat veel capaciteit / kennis kost.
- Grotere partijen willen geen versnippering van veel kleine specialistische uitvragen, dus zorg dat beide markten benut worden.

### Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

#### Identificeer de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen.

- centraal organiseren dat er wordt geleerd over de uitvragen heen (inhoudelijk en qua proces),
- wat is aanbestedingsrechtelijk mogelijk bij combinatievorming na toetreding op de suppliers list?
- dit kan leiden tot meer kennis en capaciteitsvraag vanuit RWS leiden, dit moet wel georganiseerd worden,
- hoe groot of klein maak je de logische werkpakketten? Elk werkpakket past op bepaalde soorten bedrijven?,
- Belangrijk is dat de rolling forecast van komende projecten goed en tijdig in beeld is.
- kans op belangenverstengeling moet onderzocht worden, met name bij de vrije combinatievorming.
- Standaarden daar waar mogelijk, maatwerk daar waar nodig

#### Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden.

- lagere transactiekosten voor de toetredingsfase,
- betere aansluiting bij de projectbehoefte (de huidige 4 ROK zorgen voor verzuiling, nu heb je de keuze om integraal of juist per discipline in te richten),
- Je kan nu al beginnen met het opstellen van de suppliers list omdat je geen aanbesteding nodig hebt,
- Op termijn kan deze vorm uitgebreid worden richting de scope van ROK IA,
- Meer aanbod vanuit de markt omdat de markt meer vrijheid heeft in het opstellen van gelegenhedscombinaties.

### Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gezonde sector, met &amp; voor toekomstperspectief</li><li>➤ Werkplezier voor iedereen</li><li>➤ Verkrijgen duurzame relatie</li><li>➤ Kennis continuïteit en ontwikkeling</li><li>➤ De goede, gezamenlijk doordachte opdracht</li><li>➤ In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave</li></ul> | <p>Meer kansen voor specialistische en MKB-bedrijven. Minder transactiekosten aan de voorkant. Grote markt creëren. Flexibele combinatievorming en daarmee een betere fit for purpose.</p> <p>- Een ROK is niet voorwaardelijk om een duurzame relatie op te bouwen.</p> <p>- Bij gebruik van een kwaliteitsladder (a la veiligheidsladder) kan de ontwikkeling van een bedrijf in beeld gebracht worden. Na de toetreding samen met alle toetreders de kwaliteitsladder opstellen.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?

- De scope van de huidige vier ROK samenvoegen,
- De scope passend verdelen in logische werkpakketten per specialisme / discipline / thematisch (uitzoeken wat een logische werkpakket is voor zowel projecten als voor de markt),
- Geen randomizer meer toepassen en niet loten,
- Trechteren van partijen op basis van de kwaliteitsuitvraag. De transactiekosten vinden in de tweede fase plaats.

#### Drie fasesysteem:

1. Toetreding tot suppliers list
2. Selectie op basis van een kwalitatieve criterium om te trechteren naar een beperkt aantal aanbieders (interessepeiling!)
3. Geselecteerde partijen uitnodigen voor de aanbidding.

Per uitvraag in dialoog kunnen gaan over de uitvraag over inhoud/ proces.



## Ideeënbox / parkeerplaats

- Dynamisch aanbestedingssysteem / marktplaats aanvullen op de oplossing
- Randomizer afschaffen
- Alle activiteiten in 1 ROK a la SO2
- Grote combinaties waarin alle specialismen zijn vertegenwoordigd.
- Huidige ROK PB / SCB en IV samenvoegen en SO4 apart.

### **Geschiktheidseisen**

- Referentie + kennis (preselectie en toetredingsfase)
- Eisen toepassen op uitvraag-niveau
- Waarde toevoegen aan referentie. Is dat mogelijk irt ranking op de list?

### **Inlichtingen/dialog/interviews**

- Dialoog voor de uitvraag over inhoud en proces
- Onderdeel hiervan is kennisdeling en scope bepalen en scope concretiseren.

### **Max. aantal leveranciers**

- Niet in suppliers list het aantal maximaliseren, wel bij de uitvraag.

### Onderscheiden marktpartijen

Bij de uitvraag-fase:

- Keuze maken op basis van kwaliteit
- Onderscheid op samenwerking in combinatie met inhoud
- Geef openingen in de uitvraag (vrijheid in de uitvraag)
- Extra diensten tegen betaling optioneel (bij scopewijzigingen)
- Transparantie in budget (bij scopewijzigingen)

### BPKV

-pas in de uitvraagfase

### Transactiekosten

- Worden beperkt door lagere toetredingseisen
- De kwaliteitsselectie vindt plaats op uitvraag-niveau



# HOE VERDER NA VANDAAG?

Hoe kunnen we jullie richting de aanbesteding betrokken houden?

- duidelijk koers, doelen en aanpak communiceren.
- geef tijd voor combinatievorming
- communiceer over de planning wanneer een keuze gemaakt is tussen de varianten
- wanneer de contouren van de aanpak (variantkeuze) bekend is nog een keer meedenken.

Welk advies wil je ons richting de aanbesteding nog meegeven?

- Denk goed na over scheiding van belangen
- Denk goed na over de interne organisatie
- Succes wordt bepaald hoe projecten er mee omgaan.

# 6 NOV: Mini-ROK

## Variant: Mini-ROK (/SOK)

- Samenwerkingsovereenkomst met minimale eisen
- Gedragsregels/ waarden normen over samenwerking
- Filter zo basaal mogelijk:
  - ISO-certificaat
  - Referentie Eisen, kunde aantonen, license to operate.
  - Referenties van meerdere opdrachtgevers toegestaan. Eisen in verhouding tot de opdracht.
  - Eigen verklaring
- In en out mogelijk van partijen
- Borgen kennis (nader uit te werken)
- Top 1 inkoopdrempel zo hoog mogelijk.
- Basisafspraken vastleggen (aansprakelijkheid, geschilafhandeling,
- Standaardmodellen (bv. Rapportage). Automatisering/standaardiseren, alleen waar handig, nodig
- Processtappen totstandkoming NOK:
  - concept vraagspecificatie eerst delen met alle gegadigden (hoofdscope moet helder zijn, maar op hoofd niveau).
  - Bij meer gegadigden interessepeiling,
  - na interessepeiling terug geven hoeveel partijen het zijn, dan kunnen er partijen uitstappen.
  - Definitief maken vraagspecificatie en versturen aan geïnteresseerde partijen
  - Hierna reguliere proces (inlichtingen, nota's van inlichtingen, inschrijvingen) NB: liefst ook persoonlijk contact over onduidelijkheden)
  - Selectie tot 1 partij.



## Doelstellingen Mini ROK (/SOK)

- **Gezonde sector** door minder transactiekosten, meer kansen voor inschrijvers, betere communicatie tussen RWS en markt, goed gebruik maken van beschikbare capaciteit
- **Werkplezier** door gedragsregels, waarden en normen over samenwerken met elkaar afspreken, vastleggen en monitoren; ook door betrokkenheid en invloed op vaststellen scope van diensten
- **Bijdrage aan duurzaamheidsopgave** door meer kansen voor markt om duurzaamheid in vraagspec en BPKV-criteria op te nemen; meer kansen voor RWS om nichespelers duurzaamheid te contracteren
- **Duurzame relatie** door gedragsregels, waarden en normen over samenwerken met elkaar afspreken
- **Kennis continuïteit** door procesafspraken in de mini-ROK op te nemen (nader uit te werken, lastig thema, bij SO3 goede bedoelingen maar weerbarstig)
- **Goede gezamenlijke, doordachte opdracht** door communicatie in NOK-proces (over concept vraagspecificatie en BPKV)

## Risico's & mogelijkheden Mini ROK (/SOK)

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

- Voorspelbaarheid wordt voor markt en RWS minder door groter aantal contractanten mini-ROK
- Indeling van 'percelen'/ disciplines / thema's nader te bekijken (niet te veel, niet te weinig, marktwerking borgen, indeling van huidige situatie (SO3, PB, SCB, IV en IA en ....) is ook niet ideaal en logisch
- Prestatiemeetsysteem van SO3 werkt niet (optimaal)
- Randomizer wordt door veel marktpartijen en door RWS niet gewaardeerd
- Te grote, risicovolle opdrachten voor te kleine bureaus kan tot brokken leiden

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

VEELLLLLLLLL!!!!!!



FIG 1  
Ouderwetse  
R.O.K.



FIG. 2  
De Mini-  
R.O.K.



## 2 DEC: Mini-Rok

### Verrijk de omschrijving

Principe van de mini-ROK blijft overeind. We willen een ROK met zo min mogelijk regels en eisen. Maar het moet wel gaan over hoe werken we zo goed mogelijk samen. Veel deelnemers, want we hebben alle capaciteit hard nodig.

### Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?

### Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief
- Werkplezier voor iedereen
- Verkrijgen duurzame relatie
- Kennis continuïteit en ontwikkeling
- De goede, gezamenlijk doordachte opdracht
- In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave

### Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?

Consolidatie van de verschillende meningen bleek lastig. De volgende punten werden in werkrunde 3 genoemd:

- 4 Mini-ROKs maken (PB/SCB/IV/SO).
- Een andere mogelijkheid is ROKs per bedrijfsgrootte
- 1 enorme ROK met kruisjes systeem/grosslijsten (lijsten waarin de competenties van een bedrijf zijn genoemd. Een grote tabel met de bedrijfsnaam in de rij en de competenties in de kolom. Op basis van gewenste competenties wordt dan een keuze gemaakt bij het selecteren van partijen.)
- Evolutie (behoud huidige 4 ROKS en maak ze beter) ipv revolutie (geen te grote veranderingen in 1 keer, maar maak wel mogelijk dat de scope gewijzigd kan worden ivm de veranderende opgave.
- Verbeteren: Mogelijkheid om scope toe te voegen.

### Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen.

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden.

- Vrije samenwerking tussen partijen op NOK niveau
- Vrije combinatievorming mogelijk
- Randomizer kan wel als er al vooraf wordt geselecteerd (bv. door grosslijst).



# KLADBLOK

## Verrijk de omschrijving

### Groep 1

Dit vond het team lastig. Er was nog veel discussie over hoe werkt dit met potentieel zo veel leveranciers. Hoe kom je dan van 30 mogelijke leveranciers naar 1 opdrachtnemer.

- Een optie om van 30 naar 1 leverancier te komen is de gross-lijst methode (kruisjeslijst met competenties).
- Geef nadere informatie bij opdrachten boven ... (grens ntb) de vraag achter de vraag (bedrag, complexiteit, grote).
- Maximaliseer het aantal woorden dat zowel RWS als de markt mag aanleveren voor de vraag en de inschrijving.

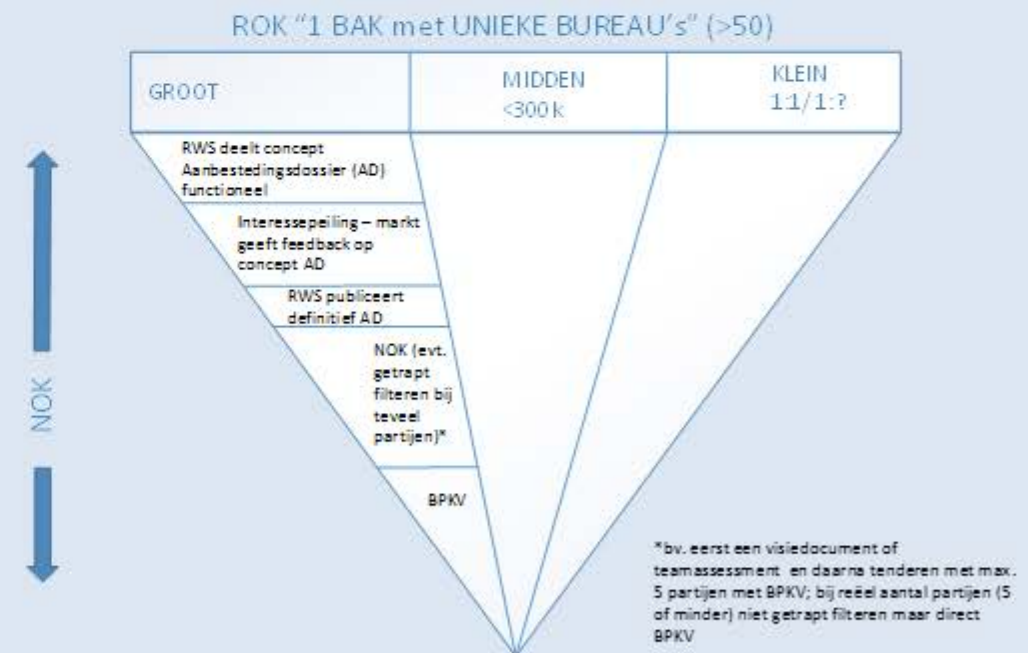
Aanvulling uit de 2<sup>e</sup> sessie:

Er werden tijdens de 2 ronde veel algemeenheden aangevuld door het team dat van regionaal/nationaal kwam. O.a.:

- EMVI kosten moeten omlaag
- Geen CMP meer, dit is eigenlijk 2x EMVI (dubbele transactiekosten voor zowel RWS als markt).
- Iedereen een evenredig stukje van het werk.
- 1 op 1 drempel moet omhoog naar 50 of 100 k.
- Tenderkosten maximaal 5% van de opdrachtwaarde
- Tenderkosten moeten omlaag
- Open transparant gesprek, bv. over functioneren onderaannemers
- Super specialistische opdrachten zouden een eigen Mini Rok moeten krijgen
- Contracten moeten uitgaan van een goede samenwerking. Geen boetes/ uitsluiting/ etc.

### Groep 2

- Vraag wat is groot of integraal/ categoriaal/ specifiek
- Grote uitvragen hogere drempel
- Opdrachten boven 1 mln: opdracht duidelijk krijgen aan de voorkant, samen met de markt
- Langdurige contracten met meerdere partijen met de markt: continuïteit, zekerheid en specialisme te belonen.
- Langdurig samenwerken in de keten ; markt helpt in OG-rol (definiëren, aansturen)
- Experiment "onontgonnen terrein".
- Zoveel mogelijk clusteren voor bestendige relaties
- Regionale indeling van ROK
- Opdrachten regionaal uitzetten om de regionale specialisme te borgen.
- Combi uniek/repeterend
- Grote klussen "iedereen wint" (naar rato op BPKV score)
- Langlopende ROK met "opt in/out"



# KLADBLOK

**Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?**

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

- Risico: te veel partijen voor 1 ROK.
- Risico: belangenverstrengeling door personen op verschillende stoelen

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

# KLADBLOK

## Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?

### **Groep 1**

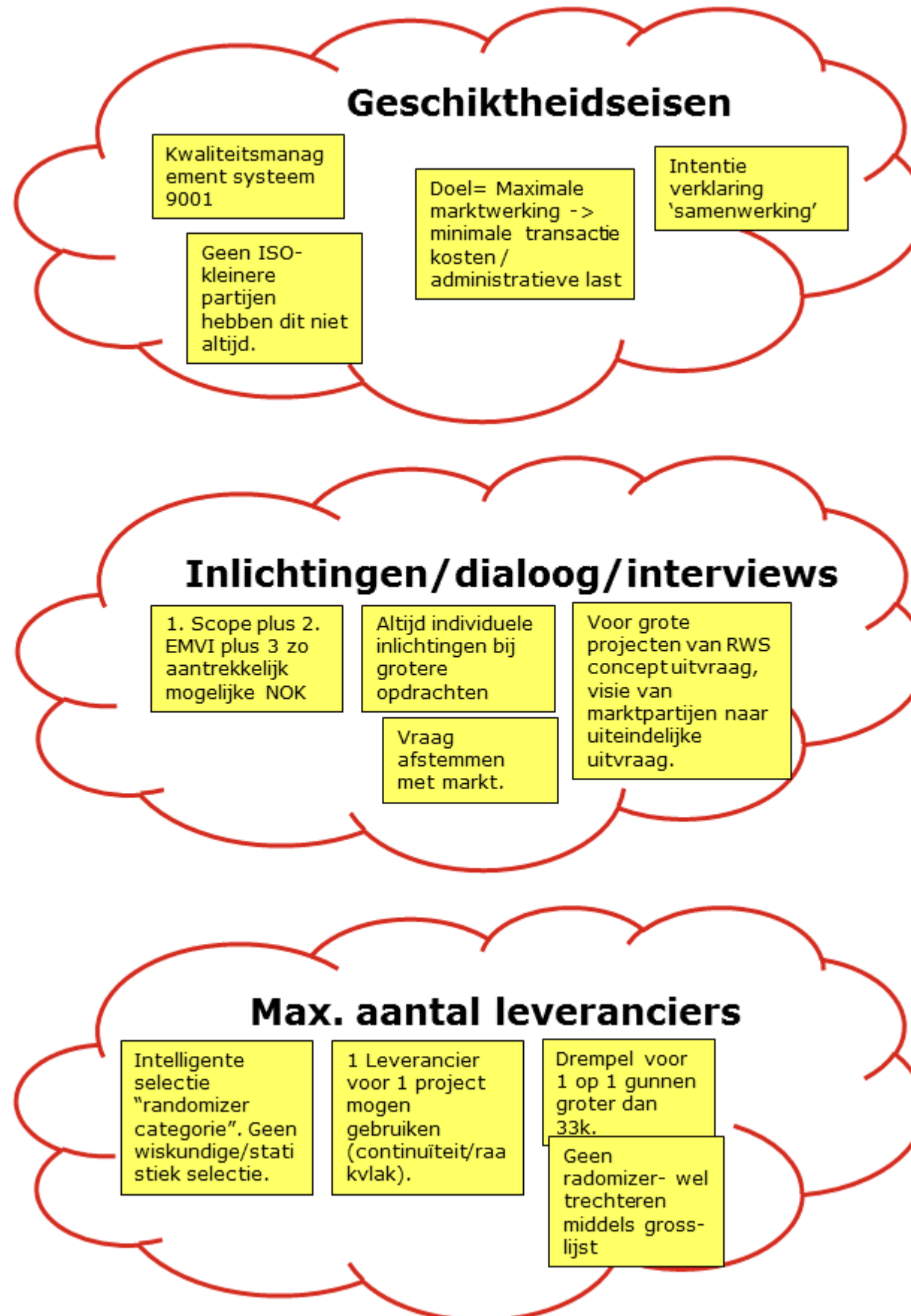
1. Meer en specifiekere mini Rok's, zodat kleinere bureau's aandacht geven (niche) (bijvoorbeeld obv grosslijst).
2. Timing uitvragen binnen ROK (niet tegelijk)
3. Max. Bedrijven consortium? (Samenwerking).

Aanvulling uit de 2<sup>e</sup> sessie:

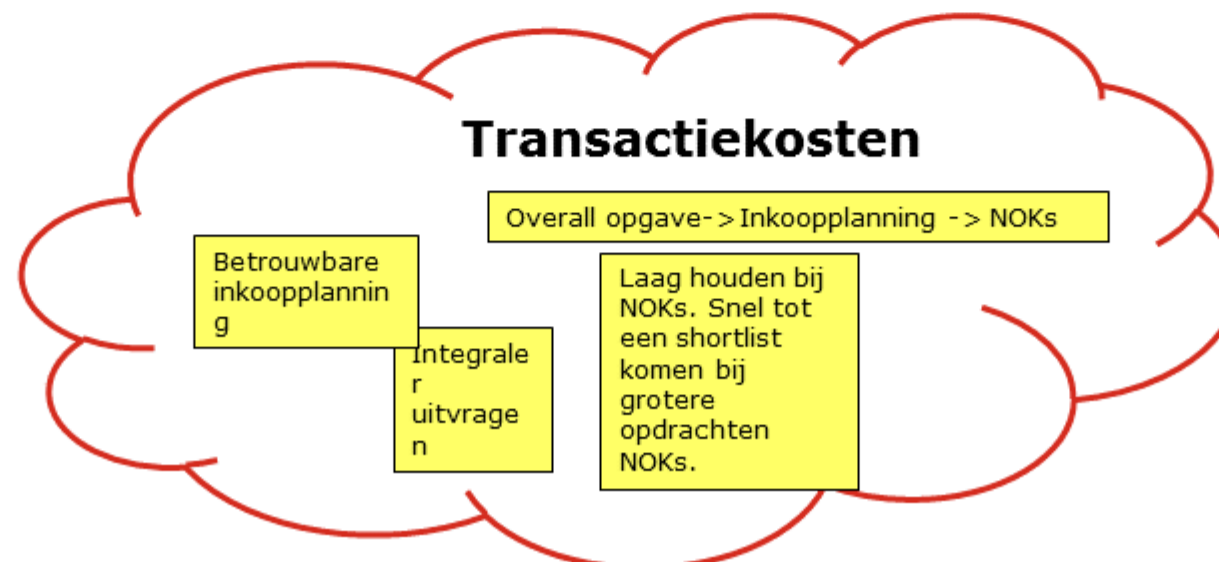
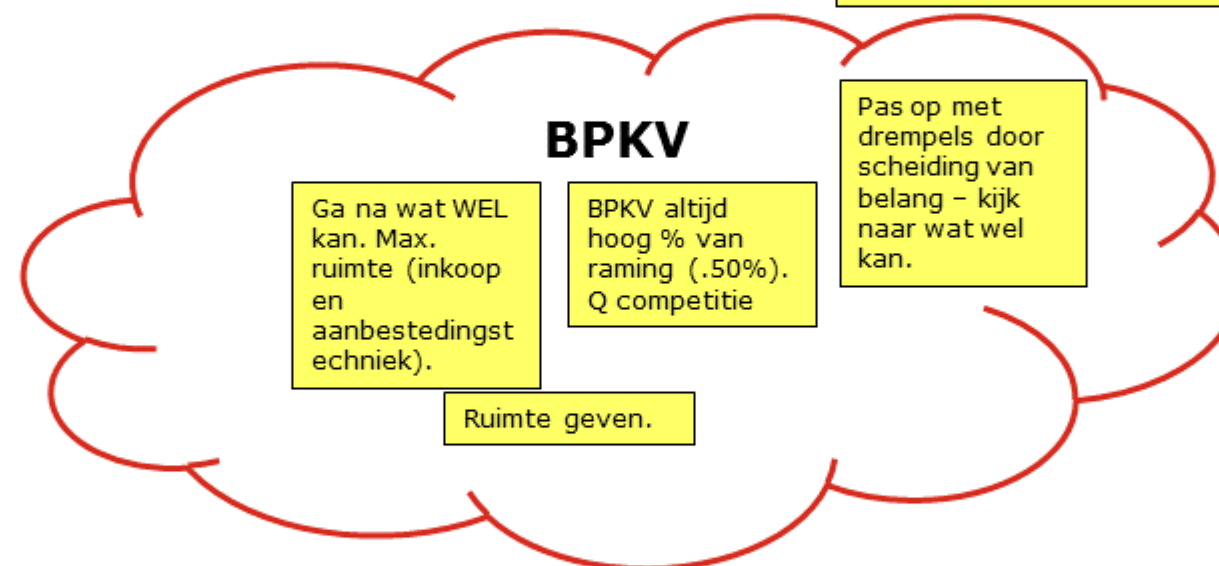
Je kunt ook 3 ROK's of percelen per ROK maken op basis van het aantal disciplines je inkoopt: Mono, Mid (3 disciplines), Groot (meer dan 3 disciplines).

### **Groep 2**

1. Scope = samenwerken (intentie)
2. Ruim speelveld, binnen het speelveld ruimte om te scopen en selecteren
3. Niet filteren op Rok niveau maar op NOK niveau
4. Geen CMP score die van invloed is op EMVI korting.
5. Geen onderverdeling van de ROK in percelen
6. Vraagspec. Plusminus 90% gereed ter check bij marktpartijen
7. Productuitbesteding: producten formuleren waar mogelijk, maar ook ruimte voor deel van opdrachten op regiebasis.









# HOE VERDER NA VANDAAG?

## Hoe kunnen we jullie richting de aanbesteding betrokken houden?

De regie moet bij RWS blijven liggen. RWS is de aanbesteder. RWS wees helder/transparant over de criteria en keuzes die je maakt.

Het betrokken houden van de markt richting de aanbesteding kan heel goed door bijvoorbeeld weer de 6 november groep erbij te betrekken als jullie weer een stap verder zijn. Een andere goede mogelijkheid is om de markt via Webinars op de hoogte te houden. Zodra jullie de hoofdlijnen van het nieuwe contract hebben staan ontvangen we graag een visiedocument bijvoorbeeld via TenderNed. Hier willen we graag schriftelijk op reageren. Reactietermijn 2 -4 weken. Dit geeft ons de gelegenheid om ook intern (binnen het eigen bedrijf) te kunnen discussiëren over de keuzes.

## Welk advies wil je ons richting de aanbesteding nog meegeven?

RWS, zeg ook wij zijn de aanbestedende dienst. De markt is de markt, die kan alle kanten op gaan. Wees alleen wel transparant over waarom je een beslissing maakt.

Uitwerking NOK's: integraler, daag uit op doelstellingen, geef ruimte.

Output 2-12-2019: Evolutie of revolutie?

Uitvoering NOK's: Stuur/monitor doelstellingen, verbeter continu, faciliteer, werk samen.

Inzage in planning. Wanneer uiterlijk starten aanbesteding? Tot wanneer bedenktijd?

# 6 NOV: AANBOD GEDREVEN

## Variant: Aanbod Gedreven

- Marktpartijen bieden periodiek hun beschikbare specialisten aan voor de komende periode. Bijvoorbeeld elk half jaar.
- Marktpartijen reageren dus niet op vragen maar bieden pro-actief aan welke capaciteit op welke vlakken beschikbaar is.
- Marktpartijen bieden aan het specialisme aan dat ze ook daadwerkelijk in huis hebben
- Rijkswaterstaat brengt haar behoefte in beeld en inventariseert op welke onderwerpen te weinig / te veel aanbod is.
- Rijkswaterstaat brengt partijen bij elkaar om samen tot opdrachten te komen op basis van beschikbare capaciteit > destijds bij Quick Scan Dwarskrachtproblematiek is het eigenlijk zo gegaan.
- Randvoorwaarde is dat vraag/behoefte van RWS inzichtelijk is.
- Lijkt met name geschikt te zijn voor gespecialiseerde diensten waarbij te verwachten vraag groter is dan aanbod. Er is wel te voorzien dat er nogal wat verschillende specialismen zijn waarvoor dit kan werken (constructeurs/kostendeskundigen/geluidsdeskundigen/ecologen/.....eindeloze lijst).
- Kan ook werken voor het aanbieden van concepten/innovaties/teams

## Doelstellingen Aanbod gedreven

- Inzichtelijk maken van beschikbare capaciteit en matchen met de vraag.
- Juiste mensen op de juiste plek krijgen tegen minimale inspanningen > helpt ook bij 'werkplezier'.
- Vraag en aanbod efficiënt bij elkaar brengen daarna samen de opdracht uitwerken die er ligt voor de specialisten.
- Biedt continuïteit in beschikbare kennis voor RWS.
- Het is een 'deeloplossing' vooral gericht op niches / specialismen, lijkt minder passend voor hele grote integrale opgaven zoals planstudies.

## Risico's & mogelijkheden Aanbod gedreven

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

- Markt biedt alleen de voor haar 'interessante' profielen/specialisten aan
- Hoe tot een overeenkomst te komen > RWS in overleg samen met aanbieders > samen contract maken?
- Willekeur in keuze > open en transparant rouleren tussen aanbieders?
- Integraliteit bij grote opdrachten niet geborgd > mogelijk minder geschikt voor hele grote opgaven (bijv. Integrale planstudies)
- Hoe tot een goede keuze te komen bij (te) veel aanbod?

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

- GAP aanbod/vraag tijdig in beeld zodat haalbaarheid van opgave vroeg in beeld
- Opgave samen definiëren op basis van aanbod
- Inzicht in capaciteit ook inzichtelijk maken voor andere bureaus, bijvoorbeeld bij grote integrale opdrachten waar het uitvoerende bureau nog iets mist (een specialisme)
- Biedt ook mogelijkheden voor het aanbieden van concepten/innovaties/team.....niet alleen individuele specialisten.
- Biedt mogelijkheden om ook jonge mensen te laten instromen en op te leiden > bijv. als we voorzien dat er de komende jaren alleen maar meer vraag komt.





## 2 DEC: Aanbod gedreven

### Verrijk de omschrijving

Aanvullingen op posten van 6-11

RWS als 'rolbodemanager' => inkoop als verbindende tussen aanbieder en projecten



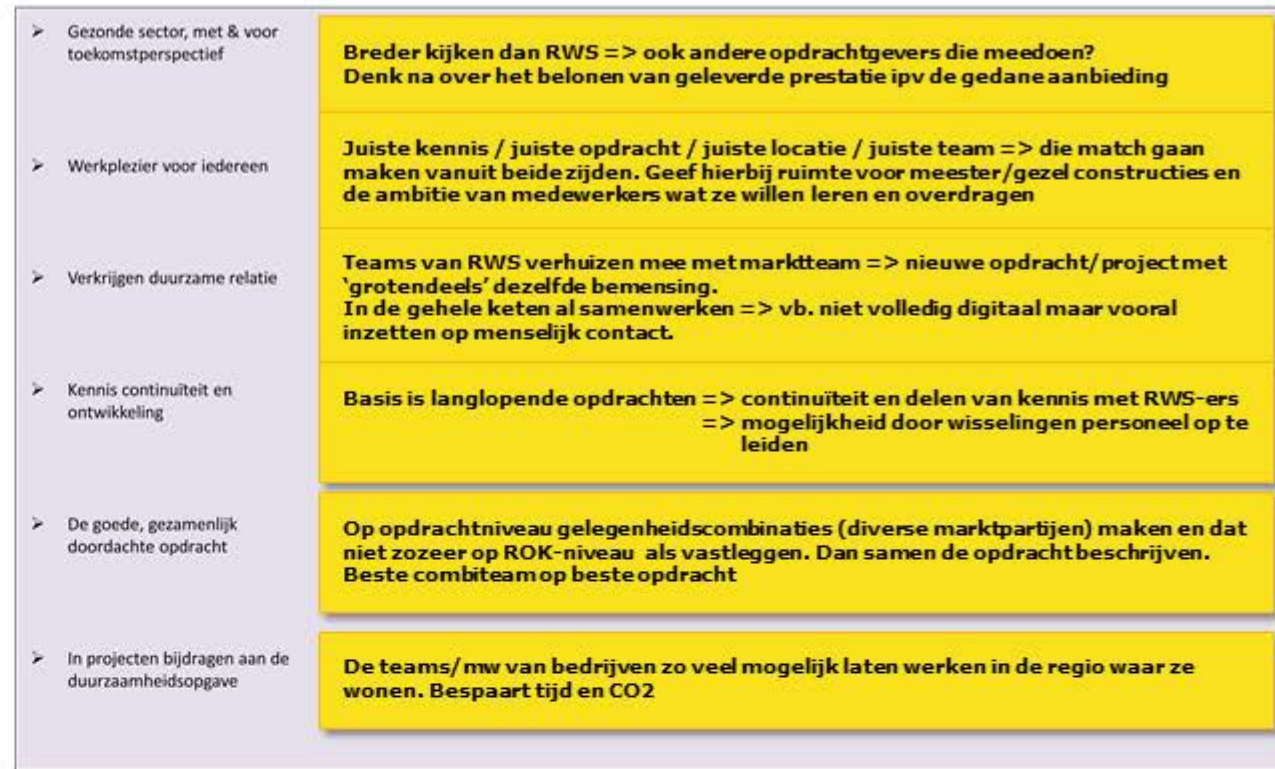
### Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?



### Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?



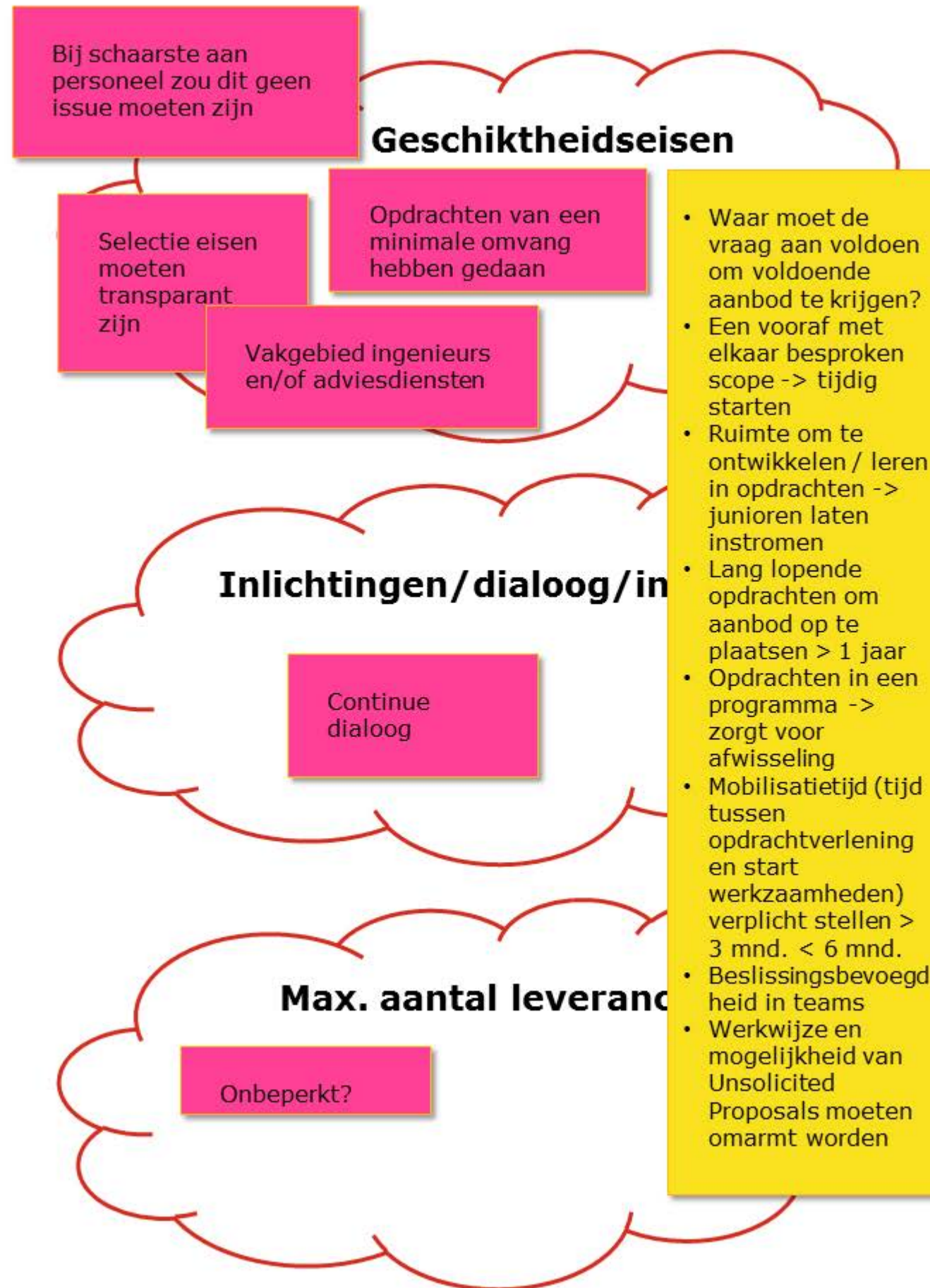
### Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?



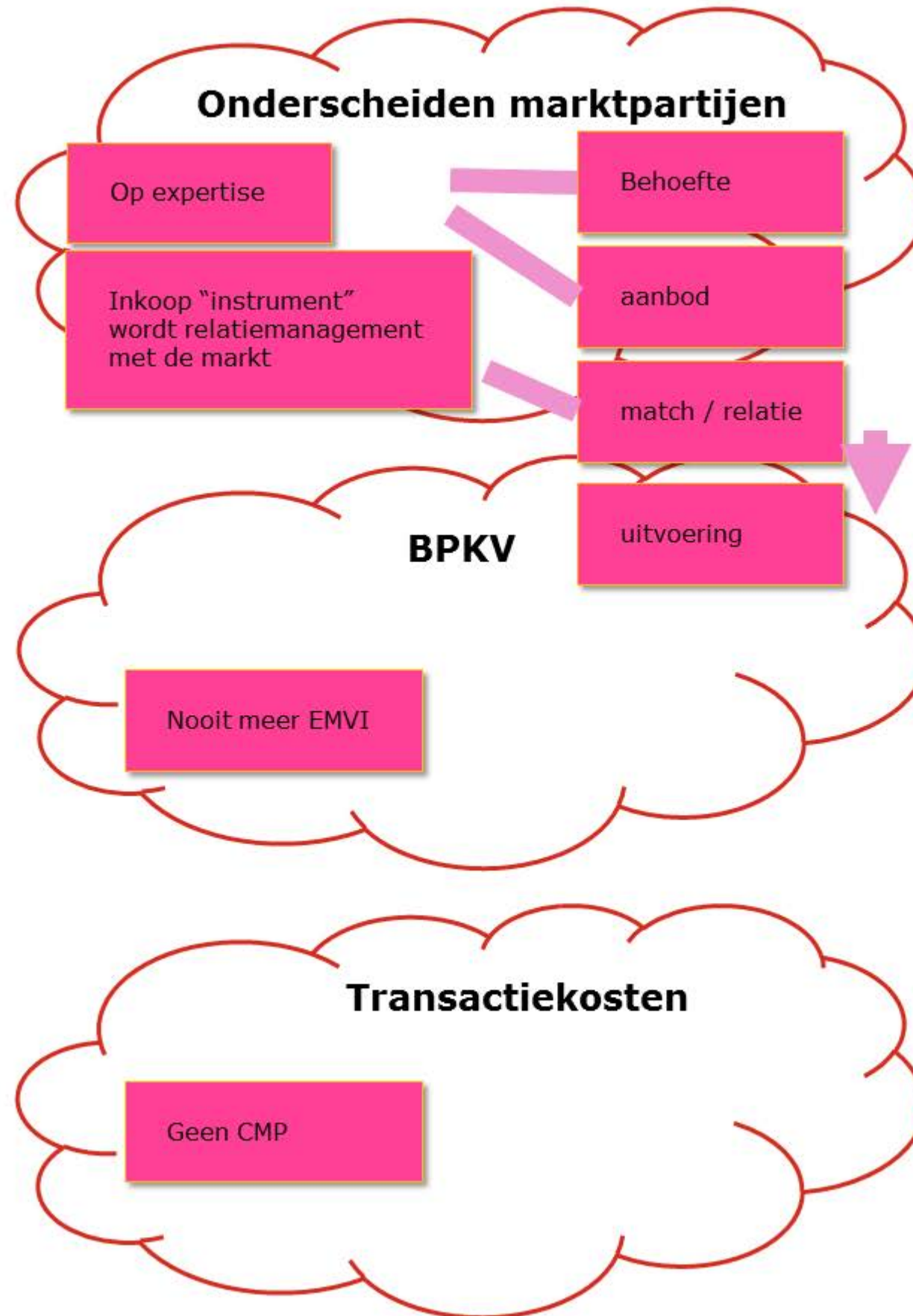
### Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?



## 2 DEC: Aanbod gedreven







## **Ideeënbox / parkeerplaats**

Real time database van alle partijen met daarin het actuele aanbod van mensen (profiel)



# HOE VERDER NA VANDAAG?

Hoe kunnen we jullie richting de aanbesteding betrokken houden?

- Informeren over proces en planning
  - > voor de zomer
  - > na de zomer

Ook inhoud, als t.o.v. huidig de ordening gaat veranderen dat per ommekeer melden

| -> is van belang op de combi-vorming

- Informeren over de voortgang
- Keuzes die gemaakt worden onderbouwen
  - > geef aan waarom je opties laat vallen
  - > geef aan waarom je kiest voor wat je wel doet

Welk advies wil je ons richting de aanbesteding nog meegeven?

- Prototyping van je oplossing -> deel de gemaakte plannen en documenten en vraag feedback
- Zorg dat de luiken zo lang mogelijk open blijven, blijf in gesprek
- Kwaliteit gaat boven snelheid -> liever goed in 2021 dan half in 2020?!
- De SO2 was zo slecht niet

# 6 NOV: ADAPTIEF

## Variant: Adaptief

Contract dat met een vast team en doorleeft programma/projectdoel meebeweegt met de veranderende opgave.

- Initiële overeenkomst wordt per fase bijgesteld t.a.v. aanpak, activiteiten, kansen/risico's en prijs. Dit wordt in openheid gedaan tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer
- Geschikt voor: ingenieursdiensten bij complexe en unieke projecten/programma's. Denk aan Vervanging en Renovatie (V&R) en MIRT projecten in alle fasen.
- Uniek omdat: het zorgt ervoor dat we om kunnen gaan met de zekere onzekerheid in projecten (projecten waarvan vooraf de 'weg' en het eindresultaat vooraf onduidelijk zijn).

## Doelstellingen Adaptief

- Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief: Herijking zorgt voor reële prijs. Je borgt een continue balans tussen opgave en prijs.
- Werkplezier voor iedereen: Langdurige relaties zorgt voor werkplezier en voor kennisontwikkeling en behoud bij zowel RWS als de betrokken marktpartij(en)
- In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave: Adaptief om nieuwe wensen en ontwikkelingen t.a.v. duurzaamheid een plek te geven
- Verkrijgen duurzame relatie: Principe gaat uit van langdurige commitment
- Kennis continuïteit: Langdurige relaties zorgt voor werkplezier en voor kennisontwikkeling en behoud bij zowel RWS als de betrokken marktpartij(en)
- De goede, gezamenlijk doordachte opdracht: Periodieke gemeenschappelijke bijstelling geeft 'lucht' om samen te reflecteren of gewenst einddoel bereikt wordt en dit zo nodig bij te sturen.
- Kennisbehoud in het project
- Transactiekosten omlaag (geen energie- en tijdverlies in tussentijdse tenders)
- Faalkosten omlaag
- Werken aan de relatie (werkplezier)
- Flexibel; sluit aan bij dynamische en onvoorspelbare project/programma omgeving

## Risico's & mogelijkheden Adaptief

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

- Geen overeenstemming bij herijkingsmomenten over kosten vervolgaanpak → Beheersmaatregel: spelregels afspreken van te voren (project "DOEN"-aanpak), exitregeling, instellen commissie van deskundigen.
- Commitment niet verliezen door sleur (minder interessant werk), stagnatie, fluctuatie in benodigde inzet

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

- Principe kan ook buiten de ROK toegepast worden
- Principe kan ook met andere Varianten gecombineerd worden
- Behoud van kennis
- Verlaging van transactiekosten
- Ruimte/open staan om:
  - Nieuwe politieke prioriteiten een plek te geven
  - Wensen vanuit omgeving een plek te geven
  - Nieuwe inzichten t.a.v. duurzaamheid en innovatie toe te passen
  - Kansen om kruisbestuiving te verzilveren
- Bouwen aan relaties:
  - Werkplezier
  - Investeren in methoden



# KLADBLOK

## Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

- Partnerselectie  
(belangen en verlangens delen)
- Kennisbehoud
- Commitment
- Continuïteit (gemak)
- Exitregeling / overgang
- Sterke regisseur nodig

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

- Opleiding
- Continuïteit (meerjarig)
- Transactiekosten omlaag
- Uitvraag op doelstellingen  
(verplichte herijking)
- Flexibel, met grenzen
- Reeële prijs (belang (h)erkend)



# KLADBLOK

## Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

Dit zijn de aanvullingen uit ronde 2.

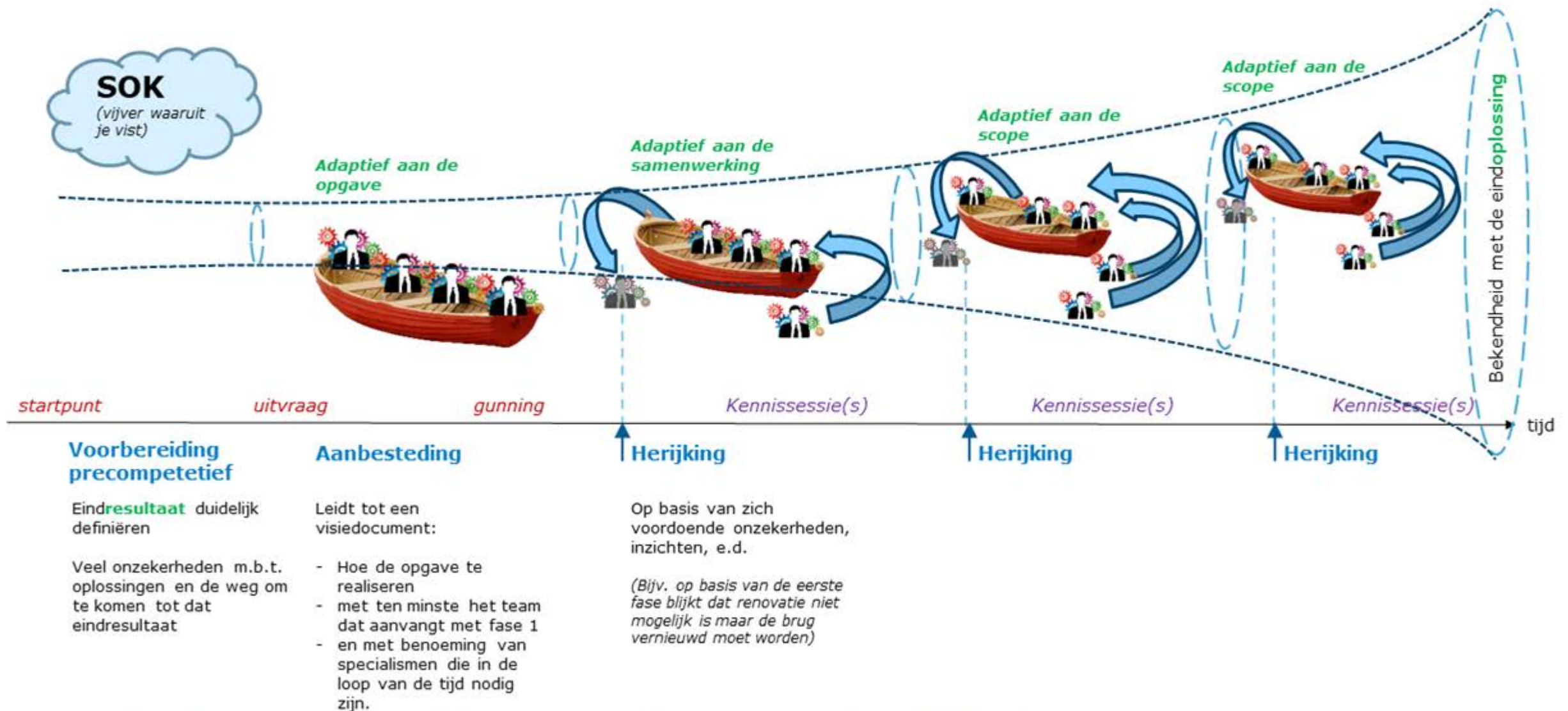
- (voor moment 0)  
Deze variant vraagt een eerdere samenwerking: voorfase om beter te begrijpen / in te richten van het hele project
- Vergt investering in houding en gedrag + (andere) competenties

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**. Dit zijn de aanvullingen uit ronde 2.

- Dialoog voeren
- Governance met elkaar (RWS + markt) inrichten  
bijv. integrator functie bij wie
- Kijk naar positieve ervaringen uit project DOEN
- Biedt kansen voor gelijkwaardigheid RWS – markt
- Succes-fee  
RWS kan voor markt (mee)denken  
markt kan voor RWS (mee)denken
- Doorontwikkelen naar 'model'/bouwsteen adaptief aanbesteden
  - Kennisopbouw
  - Samenwerking
  - Innovatie
  - Duurzaamheid
  - incentives

# KLADBLOK

Voor de duiding zie ook uitleg in verslag 2 dec paragraaf 5.4



## Langdurige samenwerking met ruimte voor flexibiliteit

Bijvoorbeeld een brug in het vervangings- & renovatieprogramma



# KLADBLOK

In de kruisbestuiving-ronde werden er diverse suggesties gedaan:

- het bootje lijkt op een “toonbankdienst” die sommige gemeenten uitvragen: die behelzen een aantal expertises, een proces dat uitgedacht wordt en diverse mini-opgaven; voor de toonbankdienst worden partij(en) geselecteerd die nodig zijn.
- Er zijn al vergelijkbare voorbeelden: A9 Badhoevedorp, Krib- en Oeververlagingen, A27 HoHo. Of de Rijnlandroute (Sweco). Ook het 2 fasen contract werd genoemd.
- Het eindresultaat moet duidelijk zijn en het proces moet beschrijven dat op de juiste tijd de juiste mensen aan boord zijn; de experts die schaars zijn, zou je aan de voorkant beschikbaar kunnen stellen.
- Wie is de kapitein op het bootje? Dat zou een kerntaak van RWS moeten zijn. Elke deelnemende partij heeft een schaduwkapitein; samen zijn ze verantwoordelijk voor de opgave.

## Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

### ➤ Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief

Alle partijen moeten toegang hebben tot het bootje (op elk moment tijdens de vaart) →

risico's en kansen moeten transparant zijn

De uitvraag gezamenlijk opstellen → een visie die kernpunten weet te verbinden. Risico's in gezamenlijkheid bepalen voor zover je het kunt voorzien (fase). Einddoelstelling klip en klaar

### ➤ Werkplezier voor iedereen

De scope voor de volgende fase moet duidelijk zijn

voor iedereen duidelijk zijn wat ie moet doen

Je moet de verantwoordelijkheid voor het hele traject (voelen of kunnen dragen of begrijpen)

Zorg ervoor dat het team een echt team is → gezamenlijk ontwikkelen van samenwerkingsverband is onderdeel van de opdracht

### ➤ Verkrijgen duurzame relatie

2 niveau's:

- Projectoverstijgend: balans in verwachtingen en beloningen die daar tegenover staan
- Project (zie hierboven)

### ➤ Kennis continuïteit en ontwikkeling

Kennisprogramma specifiek organiseren als onderdeel van de opdracht waar een reële opdracht tegenover staat. Voorbeeld is het CSA (collaborative support actions) / wegen naar de toekomst

Onderdeel van de opdracht – reële vergoeding

In het visiedocument aangeven het percentage dat je nodig hebt om te innoveren. En dit koppelen aan een programma of portfolio

### ➤ De goede, gezamenlijk doordachte opdracht

Uitvraag gezamenlijk opstellen – dialoog

Uitvraag op belangrijke karakteristieken / risico's van het project

### ➤ In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave

Eisen stellen door OG en belonen van voorstellen

# KLADBLOK

## Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?

Standaard contractvoorwaarden

Gunningscriteria voor NOK's zo houden (niet te veel varianten)

Geen laagste prijs

Transparantie door rapportages en leveranciersoverleggen

Forecast behouden maar beter!

Voorkeurskandidaat SO2 → met grens 1:1

# KLADBLOK

**Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?**

Techniek → IV + SO3

Proces → PB + SCB



### **Geschiktheidseisen**

- Gerelateerd aan percelen (specialismen benoemen)
- Randvoorwaarden voor goede samenwerking

### **Inlichtingen/dialogo/interviews**

- Dialoog: ook met moderne hulpmiddelen: skype, etc
- Gesprek in dialoog

### **Max. aantal leveranciers**

- Geen max → voldoen aan geschiktheidseisen

### **Onderscheiden marktpartijen**

- Referenties
- Dialoog / pitch
- Percelen: techniek, proces, specials
- Past performance
- Duurzaamheid als criterium

### **BPKV**

- NOK: 100% kwaliteit i.r.t. geraamde prijs
- ROK: 100% kwaliteit

### **Transactiekosten**

- 1 overeenkomst (ROK)
- Langdurige contracten, slechts eenmaal aanbesteden

# HOE VERDER NA VANDAAG?

Hoe kunnen we jullie richting de aanbesteding betrokken houden?

- Vragen stellen via moderne hulpmiddelen (ict, enquête, poll)
- Gebruik blijven maken van de community
- Concept bespreken in brede bijeenkomst vóór start aanbesteding

Welk advies wil je ons richting de aanbesteding nog meegeven?

- Goede planning, want:
  - Tijd nodig voor consortiumvorming (is niet binnen 3 maanden geregeld)
  - Welke percelen er zijn tussentijds (ZSM) communiceren

# 6 NOV: 2 SOKS (GENERALIST / SPECIALIST)

## Variant

De kern van deze variant is: Scheiden van techniek en procesrollen. Zodat er de mogelijkheid is om een beperkt aantal partijen te contracteren in een project. Met als gevolg minder raakvlakken tussen de partijen én de betreffende kennis op de juiste plek wordt ingezet.

Maak 2 Samenwerkingsovereenkomsten

1. SOK (technische) ingenieursdiensten (planstudie, technische vraagstukken)
2. SOK procesmanagement (bedrijfsvoering, CM, SCB, PB, OM)

NB: Zéér specialistische diensten géén SOK voor organiseren, los aanbesteden. Denk aan kennisinkoop van vervoersmodellen etc.

## Doelstellingen

1. Voorkomen versnippering van het ingenieurswerk in een project
2. Verminderen van interne raakvlakken tussen disciplines; bijvoorbeeld RM en SCB
3. Verminderen beheerlast
4. Juiste expertise langer op de juiste plek
5. Aantrekkelijk werk voor personeel; door een bredere inzet van de professional
6. Bevorderen partnership (van ROK naar SOK)
7. Leent zich zowel voor uitbesteding (product) als levering capaciteit

## Risico's & mogelijkheden

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

1. Partijen moeten wennen
2. Goed nadenken over aantal partijen in de SOKs én welke partij
3. Soms moet een partij keuzes gaan maken (op NOK-niveau)

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

1. NOK's uitvragen op doelstellingen
2. Flexibiliteit inbouwen om kansen te benutten
3. Combinatie zoeken met "slimme variant"
4. Minder regelen in de SOK, meer in de NOK aansluitend op de projectopgave
5. Minder administratie en bureaucratie
6. Minder gedoe over de gunning





## 2 DEC: 2 SOKs

### Verrijk de omschrijving

- Directe opdracht voor specialisten via groslijst

Samenwerking als werkpakker uitvragen?

Integrale percelen uit kunnen vragen?

Shoppen bij specialisten?

Percelen op processen?

- Regel informatie management beter, werken in één ruimte op één share

### Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?

- Mogelijkheid voor onderaanneming ruim houden

- Randomizer in één vorm
- Eigenlijk niet zoveel mis met huidige ROK's vanuit onderaannemer
- Organiseer OG&ON rondom informatie, regel compliance goed

### Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen.

- Toetreding kleine partijen
- Niet te veel lagen

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden.

- Tenderdruk zowel bij OG als ON
- Bouw samen één tender systeem
- Inkooprol terug naar CM

### Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

➤ Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief

Betaling niet alleen op uren of product maar ook op service

➤ Wer

- Leerperspectief voor zowel ON als OG
- Raakvlakken minimaliseren
- TOT 150K geen emvi maar op laagste prijs
- Inschrijfstaat vrij format met ruimte voor samenwerking en service
- Verl
- IV: ZZP-ers met specialistische kennis aan boord houden
- Houd de ROK dun en geef zeker bij grotere uitvragen ruimte aan markt om te verlenen
- Werk volgens SE = PBS, integreer via kerntaak Planning
- Formuleer per SOK 3 doelstelling en per NOK max 2 aanvullende
- Ken
- Professionele rol OG
- IV toevoegen sparren over veiligheid ook binnen samenwerking
- Inzetten op samenwerking
- ROK3 alle specialisten in één ROK?
- De g
- Maak onderscheid in complexiteit/grootte uitvraag, hoog risico vraagt meer expertise, kwaliteit etc
- RWS: minimaliseer de contractbeheersing in de uitvoering
- Verlaag de tenderinspanning maximaal
- BPKV 80% op kwaliteit
- Meer beoordelen op service en kwaliteit
- In p
- RWS beleidskaders < 33K, 1 partij loslaten

### Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?

1 SOK inhoud  
1 SOK procesondersteuning IPM  
Specialistisch werk los uit kunnen vragen eventueel via flexibele groslijst

- Generalist vs specialist
- ROK CM, SCB, OM, TM. Los van PB ivm compliance



# KLADBLOK

Niet 100% van de omzet in het perceel wegzetten

## Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief    | Benutten hele markt capaciteit<br>Variant lokt met name grote spelers, wat doe je met kleine bedrijfjes, hoe faciliteer je die<br>Groslijst voor kleine bedrijven, hoe faciliteer je nieuwkomers                                                                                                                                                |
| ➤ Werkplezier voor iedereen                         | Mensen werk<br>Niet te veel lagen, heldere structuren, ook strategisch meedenken, wat betekent dit voor de RWS-ers<br>Wie is de deskundig OG, minder papierwerk, werken op de bedoeling, voldoende betalen ook bij wijzigingen en flexibiliteit                                                                                                 |
| ➤ Verkrijgen duurzame relatie                       | Risico's waar ze horen, samen bekijken wat je wil en kan beheersen, ook kunnen bijstellen tijdens de looptijd van het contract als situatie of inzichten veranderen                                                                                                                                                                             |
| ➤ Kennis continuïteit en ontwikkeling               | Vraag duurzaamheid vroeg uit en betaal het, met verschillende scenario's, niet pas als de aannemer aan boord komt                                                                                                                                                                                                                               |
| ➤ De goede, gezamenlijk doordachte opdracht         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Schuif je de administratieve lasten niet door naar de markt?</li><li>• Benut je de hele markt capaciteit als je maar een beperkt aantal hoofdaannemers selecteert</li><li>• Project heeft niet gelijktijdig SCB. PB, OM nodig, hoe ziet de NOK er dan uit en hoe hou je dezelfde partij over?</li></ul> |
| ➤ In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave | <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibele combinatievorming bij iedere NOK</li><li>• Lopend kwalificeren bij groslijst</li><li>• Samenwerkingen NOK niveau uitvragen</li></ul>                                                                                                                                                          |

# KLADBLOK

## Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

• **Vertrouwen?**  
Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

Is er daadwerkelijk 1 bedrijf wat zo'n perceel aankan  
Moet bedrijf van te voren kwalificeren met alle partners?

Risicomanager heeft te weinig inhoud  
Risicomanager mist onderlinge raakvlakken

SE GRIP PBS, welke producten/werkpakketten hebben baat  
bij scheiding generiek proces/ spec. Inhoud

Shortlist doe afbreuk aan beschikbare marktcapaciteit

Te weinig ruimte voor uren besteden aan samenwerken  
Mag ik in SAP: Dan mag ik niet in inhoudelijke rollen werken

Verlies van Controle RWS

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

**Marktplaats blijft ruimte bieden voor kleine speciaisten, plafondbedrag?**

**Mogelijkheid voor onderaanneming ruim houden**

**Kans: faciliteren om projecten integraler uit te werken**

- Zorg dat de ROK's ook aansluiten bij de kleine PPO projecten/projectteam
- Wil ik in SAP
- Vertrouwen?

- Verbindt de NOK's
- Risicomanager moet de inhoud ophalen, de mate waarin dit lukt is de kwaliteit van het risicomanagement
- Integraler uitvragen verandert relatie samenwerking en vereist vertrouwen
- Veranderende rolverdeling RWS

2 DEC: 2 SOKs

# KLADBLOK

**Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?**

**Vrije keuze onderaanneming behouden**



# KLADBLOK

## **Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?**

### Groep 1

- SCB-IB's willen niet bij elkaar in de keuken kijken, resultaat procesmensen buiten de IB wereld inzetten
- PB is kennis van SE/Grip (relatics)
- Ruime omschrijving van procestaken/raakvlakken/samenwerking
- Ook het cement (de samenwerking/interactie) bestellen en betalen
- Specificeer geen inschrijvingsstaat, weeg de inrichting van de gegadigde juist als kwaliteitscomponent

### Groep 2

- Is er 1 partij/bedrijf die een perceel helemaal aankan
- Moet bedrijf van te voren kwalificeren met alle onderaannemers?
- Hebben bedrijf die in de SOK zitten wel voldoende capaciteit om de vraag aan te kunnen
- Contracteer je de IPM rollen niet gewoon weg



## 2 DEC: 2 SOKs

Voor de discussie is ervan uitgegaan dat er 2 grote Soks komen 1 voor Techniek en 1 voor Proces ondersteuning IPM

### **Geschiktheidseisen:**

Discussie: Wat in de SOK, wat in de NOK

In de SOK: bepaalde financiële weerbaarheid

### **Inlichtingen/dialogo/interviews**

In de SOK, geen interviews mensen zin alweer vertrokken

In de NOK bij complexe uitvragen wel assessments, rollenspelen of interviews, nadenken wat de waarde is als personen na gunning weer vertrokken zijn

- Afhankeijk van de soort uitvraag

### **Max. aantal leveranciers**

Veel discussie, weinig (4) en een groslijst van onderaannemers of juist veel maar hoe voorkom je dan hoge transactie kosten bij NOKS

- Of toch 12 of 15?
- Capaciteit beheersen contracten door RWS?

## 2 DEC: 2 SOKs

### **Onderscheiden marktpartijen** **Discussie wat op SOK en wat op NOK**

Voor de SOKs referentie projecten ook buitenland  
Innovatieve ideeën  
Leerbedrijf  
Duurzaamheid

### **BPKV**

- SOK: Visie op samenwerking

- NOK: Pastperformance in verhouding tot projectomvang

### **Transactiekosten**

Drempelbedrag meervoudig onderhands  
verhogen tot 150k

## 2 DEC: 2 SOKs

### Ideeën box / parkeerplaats

Denk ook aan de raakvlakken die in de tijd kunnen ontstaan, bijvoorbeeld richting de aannemer

Principe benaming SOK ipv ROK is kunstmatig, zolang er één partij die financier is er contract technisch sprake van een ROK, binnen een ROK is samenwerking noodzakelijk, graag benaderen van ROK

2 DEC: 2 SOKs

# HOE VERDER NA VANDAAG?

Hoe kunnen we jullie richting de aanbesteding betrokken houden?

Niets ingevuld

Welk advies wil je ons richting de aanbesteding nog meegeven?

Niets ingevuld



# 6 NOV: REGIONAAL / NATIONAAL

## Variant: Regionaal/Nationaal

### Regionaal:

- Haarvaten in de regio
- Repeterend karakter; langdurige relatie (>4 jaar); bekendheid met/in de regio: mensen, objecten, cultuur en omgeving
- Voorspelbaarheid, continuïteit
- Kansen voor optimalisaties

### Nationaal:

- Landelijk en éénmalig
- Financieel en technisch complex
- Grote ingrepen; meer multidisciplinair
- Langere voorbereidingstijd
- Kansen voor grote innovaties

## Doelstellingen Regionaal/Nationaal

### Regionaal:

1. In stand houden van bestaande situatie
2. Betrouwbare partner voor de regio
3. Regionale kennisopbouw van het areaal
4. Creëren van langdurige relatie

**Draagt bij aan alle doelstelling**

### Nationaal:

1. Aanpak van complexe projecten
2. Ruimte voor grotere innovaties + kansen om te leren
3. Doorlopende betrokkenheid (van verkenning tot realisatie)
4. Koppeling aan objectsoort (= kennisontwikkeling en behoud van kennis)

**Draagt bij aan alle doelstellingen behalve duurzaam en kenniscontinuïteit**

## Risico's & mogelijkheden Regionaal/Nationaal

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

### Regionaal:

- Lastige toetreding voor nieuwkomers
- Weinig kruisbestuiving over de regio's
- Status of imago t.o.v. nationaal

### Nationaal:

- Waarmaken van de duurzaamheidsopgave
- Continuïteit in kennis

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

### Regionaal:

- Proces optimaliseren
- Meer eigenaarschap

### Nationaal:

- Exposure / zichtbaarheid
- Grotere aantrekkingskracht medewerkers



## Verrijk de omschrijving

- We maken 7 regionale en 1 nationaal perceel met voor elk type werk (SO, PB, SCB, IV) een aparte overeenkomst (in totaal krijg je dan  $8 \times 4 = 32$  overeenkomsten)
- Vanuit een inkoopstrategie (behoefte, capaciteit, complexiteit) kiezen voor een perceel nationaal of een perceel regionaal.
- In eerste instantie wordt een dienst regionaal uitgevraagd, maar:
- Indien landelijke aanpak logischer is zoals bij regio overstijgende problematiek als bv luchtkwaliteit, of indien niet passend in regionale aanpak vanwege capaciteit regio, etc.. wordt landelijk uitgevraagd
- Landelijk moet de kwaliteit en uniformiteit geborgd worden in goede verbinding met de regio's
- Een landelijke ROK kan ook regionaal ingezet worden.

*Commentaar andere groep:*

*- Zijn kritisch op het aanbrengen van onderscheid tussen regionaal en nationaal. Is een klein land dus waarom niet alleen nationaal? Dit leidt tot meer versnippering en meer raakvlakken. De markt gaat zich vanzelf wel ordenen.*

## Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief  
Gaaf zeker een bijdrage leveren vanwege de geboden voorspelbaarheid en continuïteit. Wel de administratieve last bij regionale uitvragen verminderen. En mogelijk maken dat nieuwe partijen makkelijk kunnen instappen
- Werkplezier voor iedereen  
Gaaf zeker een bijdrage leveren indien partijen kunnen kiezen om lokaal te kunnen werken. Dat levert minder reistijd en meer efficiency op
- Verkrijgen duurzame relatie  
Wat regionale aanpak betreft zal dit zeker tot een meer duurzame relatie leiden
- Kennis continuïteit en ontwikkeling  
Door duurzame relatie zal kennis meer ontwikkelen. Wel dient er overkoepelend iets georganiseerd te zijn om zowel regionaal als nationaal op dezelfde manier te werken.
- De goede, gezamenlijk doordachte opdracht  
Regionaal door betere en langdurige relaties aan te gaan. Aandachtspunt is dat de nationale kennis ook bij de regio's voldoende vertegenwoordigd is.
- In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave  
Innovatiekracht van excellerende regio's kunnen landelijk opgepakt worden.



# KLADBLOK

## Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

-Categorisering (reg/nat) moeilijk te definiëren:

- Advies vs product
- Onderhoud vs nieuwbouw
- Groot regionaal vs landelijk
- Repeterend vs uniek

-> duidelijk standpunt RWS

-Angst om te moeten kiezen. Markt wil niet kiezen tussen regionaal en nationaal. Als iedereen inschrijft op alle regio's dan zijn alle schapen grijs? (geen regio-voordelen) -> duidelijk onderscheid reg/nat.

-Bij regionaal/nationaal moet er ook iets wijzigen bij RWS inkoop (niet meer alles via Utrecht), anders krijgen we nooit een relatie met de regio

-Meer aanbestedingsloketten, meer bureaucratie?

-

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

-Met assetdata op hoger niveau komen

-Beter kunnen differentiëren per discipline (bv tunnelveiligheid)

-Bij werken in de regio's is er meer kans om als IB meer relatie op te bouwen met andere (uitvoerende) partijen dan opdrachtgever

-Vanuit nationaal de regio's 'meten' (innovaties/proces) om zo op een beter niveau te komen

-Regionaal werken kan ook een goede basis zijn voor junioren (ervaring opdoen)

- Een langdurige relatie is belangrijk, zowel voor de regio als nationaal

-Probeer de selectiekosten dicht bij de NOK te houden zodat die terugverdiend kunnen worden.



## Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

- Koppeling aan objectsoorten (bijv alleen stalen bruggen) leidt tot meer raakvlakken -> dat moet je borgen in de uitvraag.
- Niet alle regio's zijn even interessant. Krijg je daar wel de vereiste capaciteit en kwaliteit? -> wellicht geen probleem, drukte regio bepaalt aanbod markt ter plaatse.
- Krijg je de nationale kennis wel geborgd in de regio's? -> kennis nationaal borgen.
- Onvoldoende continuïteit bij vermarkten op objectsoorten -> inkoopplanning over langere periode publiceren.
- Areaal informatie tussen de regio's moet op hetzelfde niveau zijn -> rol OG

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

- Kleinere contracten maken met lagere drempels waardoor het ook voor kleinere partijen (MKB) makkelijker wordt om in te stappen.

# KLADBLOK

## Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?

- Goede elementen SO2 behouden (ging makkelijker zoals geen dubbele EMVI)
- Meerdere ROK's zodat je niet teveel partijen in één uitvraag krijgt

*Generiek en niet zozeer voor deze variant:*

- *We lijken wat doorgeslagen in productuitbestedingen en vanwege vele controles RWS zijn dit soort uitbestedingen weinig efficiënt. Advies uitvraag free format SO3 werkt goed dus ga niet teveel naar productuitbestedingen toe*

# KLADBLOK

## **Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?**

- Regionale scope: gaat over alles wat relatie heeft met regionale/locale kennis. In principe pak je zaken regionaal op tenzij je je voordelen ziet dit landelijk op te pakken.
- Landelijke scope: bovenregionale problematiek die niet past in regionale aanpak (bijv SAA die landelijk wordt opgepakt). Omvang en ervaring speelt ook een rol.
- Aantal regio's conform indeling RWS : 7 regio's en 1 landelijk perceel. Heb wel aandacht bij de percelen voor provinciegrens irt de omgevingswet
- Kennis borging dient op landelijk niveau plaats te vinden met aandacht voor borging in de regio's (als we een nieuw type asfalt bedenken dan ook bespreken met regio's)

## 2 DEC: Regionaal/Nationaal

### **Geschiktheidseisen**

Reg: werkervaring, referenties regio's

Nat: ervaring complexe projecten,  
betrokkenheid projecten bepaalde  
omvang

Overall: (technische) kwaliteitseisen

### **Inlichtingen/dialogo/interviews**

- Geen dialoog/interview bij productinkoop
- Individuele dialogen en interview afhankelijk van scope (omvang en tijd)

### **Max. aantal leveranciers**

- nationaal: breed uitvragen
- Regionaal: beperkter -> ca 5 (3 partijen en 2 op de reservebank?)



## 2 DEC: Regionaal/Nationaal

### Onderscheiden marktpartijen

- Laat vrij inschrijven op regionaal of nationaal of op .. En ...
  - Onderscheiden naar thema/discipline daarboven kan alsnog
- Naast verdeling regionaal/nationaal

### BPKV

- Hier maak je onderscheid op regionaal toegevoegde Waarde (indien van toepassing)

### Transactiekosten

- Leg de selectiekosten dichtbij (in de NOK) waar je ze ook Terug kunt verdienen [geldt voor regionaal en nationaal]

# 6 NOV: PROGRAMMA GESTUURD

## Variant: Programma gestuurd

*Kern: bundeling van logisch geclusterde opgave met centraal doel*

*Kenmerken:*

*Doel is helder, bevordert samenwerken*

*Flexibiliteit en vrijheid om een passend contractenlandschap voor jou programma te creëren*

*Concurrentie kies je passend bij je programma*

*Geeft ruimte om te investeren en kansen te benutten*

*Door lange termijn verbondenheid kan je investeren in innovatie*

*Door middel van*

*Hoe gaan we het omzetten in contracten*

*Gezamenlijk contractenlandschap bepalen van het programma en hiervoor meerdere aanbestedingen doen met lange looptijd*

*Je stemt je hele inkoop behoefte af op het programma*

## Doelstellingen Programma gestuurd

- Doel is helder, bevordert samenwerken
- Flexibiliteit en vrijheid om een passend contractenlandschap voor jou programma te creëren
- Concurrentie kies je passend bij je programma
- Geeft ruimte om te investeren en kansen te benutten
- Door lange termijn verbondenheid kan je investeren in innovatie

*De variant draagt bij aan alle gezamenlijke doelstellingen*

## Risico's & mogelijkheden Programma gestuurd

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

- Concurrentie angst -> partijen houden de kaarten tegen de borst op hun niche om concurrentie voordeel te houden bij nieuwe projecten
- Is RWS in staat om op deze manier samen te werken met de markt
- Teveel partijen aan boord waardoor je je investering niet terugverdiend
- Grote partijen schrijven ook in op specialisme waardoor kleine partijen niet aan boord komen

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

- Investeren in HRM op programma niveau
- Onderlinge controle op prestaties
- Opbouwen kennis
- Onderling uitwisselbaar zodat je elkaar kan helpen bij uitval of calamiteiten





## 2 DEC: Programma gestuurd

### Verrijk de omschrijving

De opgaven waar RWS de komende 10 jaar voor staat wordt opgedeeld in een beperkt aantal logisch samenhangende programma's met een gezamenlijke doelstelling per programma.

### Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?

- Uniformiteit van contracten.
- De relatie die er al is: op individueel en bedrijfsniveau.
- Transparante selectie.
- Differentiatie in contracten en contractvormen (zoals: groot/klein en specifiek/generiek).
- Leveranciersgesprekken + toegankelijkheid RWS medewerkers.

### Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

- Integreer het raamcontract met kennispartijen (TNO/Deltaris) met deze ROK
- ROK voor ICM/SCB/PB/TTM (integrale veiligheid), ROK voor integraal uitbesteden disciplines. ROK voor SO4

Zie kladblok voor overige risico's/kansen

### Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief
  - Mix tussen lange looptijd en kort lopende contracten (om nieuwe toetreders ook kansen te bieden).
  - Koersvastheid -> programma's van 5-10 jaar -> programma's volbrengen.
- Werkplezier voor iedereen
  - Duidelijke gemeenschappelijke doelstellingen.
  - Werken als één team (geen onderscheid markt/RWS).
- Verkrijgen duurzame relatie
  - Begrijp en gebruik elkaars (meer)waarde.
  - Partnership niet alleen tussen RWS en markt maar ook tussen marktpartijen onderling.
- Kennis continuïteit en ontwikkeling
  - Programma gebruiken om op te leiden, meer mogelijkheden door lange looptijd.
  - Transparant monitoren en delen.
  - Gezamenlijk opleiding faciliteren.
- De goede, gezamenlijk doordachte opdracht
  - Samen doelstellingen en ambitieniveau bepalen en doorleven
- In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave
  - Op programmaniveau vastleggen -> experimenteren en innoveren om stapsgewijs het doel te bereiken

### Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?

Per programma bepalen in hoeverre en wat integraal en specialistisch de markt wordt gezet

- Wel een basis verdeling (van overeenkomsten/contractvormen) waaruit gekozen kan worden
- Zo weinig mogelijk ROK's/overeenkomsten -> maar wel een level playing field (gelijke kansen groot/klein/generiek/specialistisch/nieuwe toetreders)

# KLADBLOK

## Verrijk de omschrijving

- Integratie – Synergie -> Dienst product
- Het waarom kies je voor het programma
- Scope en doel van het programma duidelijk en visie (op scope) over de toekomst
- Logisch ordenen
- Meerwaarde door samenhang; specifiek / Samen winnen / welke incentives
- “Woord concurrentie <-> kiezen” -> niet goed
- “Contract landschap ...” niet van toepassing bij de omschrijving.
- Vertaalslag kennisdeling van programma naar markt



## Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- **Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief**
- Balans tussen kleine & grote partijen
- Behapbaar -> omvang & complexiteit afstemmen op de markt
- Breed speelveld op middel/lange termijn -> ook ruimte voor nieuwe toetreders -> risico monopolisme als het te groot is -> mix tussen lange looptijd en kort lopende contracten -> ruimte voor nieuwe toetreders en kennis ontwikkeling (ook als je niet bij de lang lopende contracten zit).
- **Werkplezier voor iedereen**
- Ruimte (tijd/geld) voor samenwerking binnen het programma
- **Verkrijgen duurzame relatie**
- Ketensamenwerking in contracten -> gezamenlijke doelstellingen met meerder (kleine) partijen -> belonen op gezamenlijk behalen van doelstellingen
- Partnership -> niet alleen tussen RWS en markt maar ook tussen de marktpartijen onderling.
- **Kennis continuïteit en ontwikkeling**
- Programma gebruiken om op te leiden -> door langere looptijd -> ook PHD en promoveren.
- Gezamenlijk opleiding faciliteren -> RWS -> Markt, Markt -> RWS en Markt onderling.
- **De goede, gezamenlijk doordachte opdracht**
- Samen doelstellingen op programmaniveau bepalen en doorleven
- **In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave**
- Dit kan er nu (vastleggen) -> Doel voor einde programma vastleggen. Dit stapsgewijs bereiken door innoveren en experimenteren

## Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- **Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief**
- Koersvastheid
- Geen blind vertrouwen, echt vertrouwen. Professioneel check's and balances
- Transparantie
- Instroom van nieuw talent. Meer innovatie -> dan wil talent ook komen & blijven.
  
- **Werkplezier voor iedereen**
- Duidelijke doelstelling: gemeenschappelijk
- Onderling collega's RWS en markt
- Laat ook de maatschappelijk a's waarde zien.
  
- **Verkrijgen duurzame relatie**
- Begrijp elkaars meerwaarde
- Weg van lage lonen sector; winst gezonde sector
  
- **Kennis continuïteit en ontwikkeling**
- Langer lopend contract
- Transparant monitoren en delen
  
- **De goede, gezamenlijk doordachte opdracht**
- Gedeeld ambitie niveau
- Durf de weg naar het bereiken van de doelstellingen tussentijds aan te passen
  
- **In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave**
- Op programmaniveau vastleggen, denk aan social return
- Hoe krijg je het ingepast -> op programmaniveau eisen vastleggen.

# KLADBLOK

## Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

- tijdens looptijd blijkt efficiëntie niet haalbaar -> aanpasbaar
- Aanbestedingswet
- Huidige richtlijnen RWS
- Is RWS en markt instaat dit te doen
- Veranderende scope -> druk op flexibiliteit
- Issues met sturing, mandaat en generiek
- Zonder nieuwe aanwas (partijen) zijn er maar een paar partijen met voordeel
- hoe ga je om met carrière en hogere tarieven

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

- Stabiele omgeving -> langer deelnemers
- Veel te bereiken samen stijgende lijn
- Ontwikkeling mensen (RWS en markt)
- Samen beter gedrag ontwikkelen
- Betere inzet expertise van de markt
- je leert vraag beter kennen
- Samen leren RWS + markt
- Subprojecten beter te plannen -> capaciteit / kennis

# KLADBLOK

**Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?**

- Relatie die er al is. Individueel en bedrijfsniveau
- Transparante selectie
- Leveranciersgesprekken + toegankelijkheid RWS medewerkers



# KLADBLOK

## Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?

- Per programma bepalen in hoeverre en wat integraal en specialistisch de markt wordt gezet
  - Wel een basis verdeling (van overeenkomsten/contractvormen) waaruit gekozen kan worden
  - Zo weinig mogelijk ROK's/overeenkomsten -> maar wel een level playing field (gelijke kansen groot/klein/generiek/specialistisch/nieuwe toetreders)
- Kernteam uitvragen op functieprofiel wordt als voorbeeld gegeven over hoe wordt uitgevraagd bij het havenbedrijf.
- Bundelen per type kennis
- Gemengd programma team RWS en markt
- Ook bij RWS continuïteit pool van medewerkers per programma -> medewerkers voor langere tijd bij hetzelfde programma.
- Voorbeeld: uitvraag Europese centrale bank.
- Huidige ROK bereiken niet wat we nu beogen? *Scope moet anders*
- Onderlinge overlap moet niet terug komen. Nu veel overlap

## 2 DEC: Programma gestuurd

### **Geschiktheidseisen**

- Generalist lage drempel
- Specialist hoge drempel

### **Inlichtingen/dialogo/interviews**

Geen inlichtingen dit is klassiek

Wel dialogo dit is ++

### **Max. aantal leveranciers**

Of minimaal aantal

## 2 DEC: Programma gestuurd

### Onderscheiden marktpartijen

- Interesse peiling.
- Randomizer afschaffen.
- Loten is klote.
- Meer ruimte voor 1:1.

### BPKV

- Beperken tot onderscheidende criteria en gerelateerd aan project/programma doelstellingen.
- 10'en en 1'en durven geven en motiveren.

### Transactiekosten

- In verhouding staan tot raming.

# HOE VERDER NA VANDAAG?

## Hoe kunnen we jullie richting de aanbesteding betrokken houden?

- Alles moet een plek krijgen, zichtbaar
- Alles t/m de “keuze”
- Wellicht met kleinere groep, markt + RWS, keuze maken

## Welk advies wil je ons richting de aanbesteding nog meegeven?

- Alle varianten hebben waardevolle eigenschappen; behoudt die ook na “keuze”
- KAD en tenderboard gezamenlijk doorlopen
- Snelheid



# 6 NOV: UNIEK / SPOED / REPETEREND

## Variant: uniek/spoed/repeterend

- Beschrijving:  
Per opgaven bekijken we welke samenwerkingsvorm we het beste kunnen inzetten. Onder andere criteria om deze bepaling te doen zijn: unieke(schaarste) projecten, spoed (Snelheid) projecten en repeterende (efficiëntie) projecten.
- Kenmerken
  - Opgave centraal;
  - Markt uitdagen op basis van doelstellingen (outcome);
  - Leren is altijd één van de doelstellingen;
  - Langere termijn beschouwen;
  - Maatwerk voor de opgave; -> Wel standaarden voor niet-specifieke onderwerpen;
  - Er is een afwegingskader om een keuze te maken in de samenwerkingsvorm;
  - Monitoring op de prestaties van markt en RWS is een vereiste om de juiste invulling van de opgave bij te stellen.

## Doelstellingen

- Werkplezier wordt bereikt door gezamenlijk te werken aan de opgave. Gezamenlijk behaal je resultaat.
- Opgave gericht werken vraagt een visie op de langere termijn. Een duurzame relatie wordt hiermee gestimuleerd
- Monitoren op de prestaties en leren altijd als 1 van de doelstellingen krijg je kenniscontinuïteit. Daarmee krijg je een gezonde sector.

## Risico's & mogelijkheden

Identificeer de belangrijkste risico's (3-5).

- > RAW achtige uitvragen/contracten past niet in deze variant.
- > Onbekendheid en onvolwassenheid in het uitvragen, sturen en uitvoeren op basis van doelstellingen.
- > Het is een mens en cultuur vraagstuk. Dit lukt niet in 1 jaar.

Identificeer de belangrijkste kansen/mogelijkheden (3-5).

- > Meer ruimte voor gezamenlijke innovatietrajecten door duurzame samenwerking
- > Monitoren, evalueren en leren wordt hiermee gestimuleerd.
- > Flexibiliteit wordt vergroot
- > Projecten worden meer geholpen.

VANUIT de opgave denken,  
niet vanuit de discipline!



## 2 DEC: Mini-Rok

### Verrijk de omschrijving

Uitvragen vanuit de doelstelling. Elk project heeft uniek/spoed/repeterende elementen.  
Geen indelingsprincipe m.b.t. uniek/spoed/repeterend!  
Maak dit onderdeel van adaptief aanbesteden.  
Bekijk/ bepaal per project de verdeling, pas daar je strategie op aan.  
Repeterend is het verkeerde woord, het is meer: standaardisatie/bouwblokken.

### Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?

### Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende beheersmaatregelen.

- In contract iets bedenken voor belangenverstrengeling. Aan welke kant zit je?
- Duiding van definities.
- Werkwijze aanleg is 'strijdig' met doelstellinggericht uitvragen.

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

- Vanuit de doelstelling uitvragen (i.p.v. producten)
- Accepteren dat werk op andere manieren/plek wordt gedaan.
- Leren van uniek → wordt repeterend. Repeterend automatiseren.
- Meer in gesprek werkzaamheden (in vroeg stadium) met markt bespreken en via dialoog/interview gunnen?

### Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

- **Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief**
  - Tenderkosten verlagen
  - Starters in project laten leren met seniors of in spoed/uniek
- **Werkplezier voor iedereen**
  - Repeterend is niet persé leuk.
  - Leren over projecten heen
  - Leren van mensen, ontwikkelen van starter → senior/expert
- **Verkrijgen duurzame relatie**
  - Mangen van de overeenkomst, door markt en OG gesprek op verschillende niveaus. (overkoepelend/leren/innoveren,...)
- **Kennis continuïteit en ontwikkeling**
  - Zie werkplezier (hierboven)
- **De goede, gezamenlijk doordachte opdracht**
  - In gesprek over de doelstelling gaan maar ook blijven (stappen/adaptief).
- **In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave**
  - Koppeling leggen met bovenstaand.

### Wat betekent dit concreet voor de scope (PB / SCB / IV / SO)?

- Doorontwikkeling processen/standaarden (innovatie, duurzaamheid: kans)
- PV proces verbeteren. Doelstelling i.p.v. Product.
- Meer doelmatigheid
- Objectieve aanbieding t.b.v. dekking van de uitvraag?



## Verrijk de omschrijving

Uitvragen vanuit de doelstelling. Elk project heeft uniek/spoed/repeterende elementen.

Geen indelingsprincipe m.b.t. uniek/spoed/repeterend!

Maak dit onderdeel van adaptief aanbesteden.

Bekijk/ bepaal per project de verdeling, pas daar je strategie op aan.

Repeterend is het verkeerde woord, het is meer: standaardisatie/bouwblokken.

Wat is spoed precies? Definiëren

Definiëren van opgave / doelstellingen vanuit RWS, gezamenlijk & markt. Kan gedurende de tijd veranderen – adaptief.

Wat is beter dan huidig?

Gevaar van repeterend werken is kwaliteitsverlies lage marge?

# KLADBLOK

## Wat is concreet nodig om de doelstellingen waar te kunnen maken?

### ➤ **Gezonde sector, met & voor toekomstperspectief**

- Tenderkosten verlagen
- Starters in project laten leren met seniors of in speed/uniek

### ➤ **Werkplezier voor iedereen**

- Repeterend is niet persé leuk.
- Leren over projecten heen
- Leren van mensen, ontwikkelen van starter → senior/expert

### ➤ **Verkrijgen duurzame relatie**

- Mangen van de overeenkomst, door markt en OG gesprek op verschillende niveaus.  
(overkoepelend/leren/innoveren,...)

### ➤ **Kennis continuïteit en ontwikkeling**

- Zie werkplezier (hierboven)

### ➤ **De goede, gezamenlijk doordachte opdracht**

- In gesprek over de doelstelling gaan maar ook blijven (stappen/adaptief).

### ➤ **In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave**

- Koppeling leggen met bovenstaand.



# KLADBLOK

## Welke risico's / kansen / mogelijkheden zien we bij deze variant?

Identificeer de belangrijkste **risico's** en bijbehorende **beheersmaatregelen**.

- Manier van uitvragen matcht niet met doelstellingen
- Alles is repeterend tenzij 'uniciteit' is aangetoond
- Veranderagenda: markt mee in transitie; koppel nieuwe ROKs
- Hoe houden we uniek echt uniek?
- Belangenverstrengeling
- Onduidelijke rollen/afstemming
- Schaartse en risico's tov projecten moeilijk te duiden
- Projectmatig korte termijn versus lange termijn beleid

Identificeer de belangrijkste **kansen/mogelijkheden**.

- Stimuleren van onderscheidend vermogen
- Bij goed uitvragen: nieuwe thematieken introduceren
- Repeterend suggereert lage marges en laagwaardige producten
- Goede afstemming op schaartse/risico's in vroeg stadium
- Geen 'ballast' van kaders/rigide contracten

# KLADBLOK

**Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?**

à la SAA.

Producten beschrijvingen heb je wel nodig, om er minder tijd aan te besteden per project. Maar niet uitvragen op product, maar doelstelling.

# KLADBLOK

**Wat van de huidige contracten zou je willen behouden?**

à la SAA.

Producten beschrijvingen heb je wel nodig, om er minder tijd aan te besteden per project. Maar niet uitvragen op product, maar doelstelling.

## 2 DEC: Programma gestuurd

### Geschiktheidseisen

- Irt ROKs
- Referenties (met leervermogen)
- Qualificatie
- Repeterend: Groep partijen die het allemaal kunnen (hoe werk verdelen? Vanuit verbinding/werkplezier)

Klikgesprek  
?

### Inlichtingen/dialog/interviews

- Marktconsultatie – Scope/vraag (vroeg?) aan de voorkant **scrutinizen??** & bespreken.
- Risico's afpellen + verdelen → daarna pas voorwaarden/contractincentives (→ co-creatie)

Afhankelijk  
van behoefte

- Min
- Max

### ~~Max~~-aantal leveranciers

NB **ah.**  
drempels

Geen beperkte "bak" van partijen

- Ivm schaarste
- Verschillende uitdagingen
- Wel overkoepelende ROK met heel veel leveranciers
- Beperken tenderkosten door snel teruggeven naar paar partijen

Randomizer  
Interessepeiling



## 2 DEC: Programma gestuurd

### Onderscheiden marktpartijen

- Hoe doelstelling project behalen?
- Uniek karakter -> schaarste. Tijdelijke situatie. Doelstelling -> leren. Zodat werk hierna niet uniek is.
- Uniek: (prequalificatie? flexibel?)
- Hoe maken we repeterend werk uitdagend?
- Vb. Sluizen programma -> snel trechteren = tenderkosten omlaag)

Millenials willen geen repeterend werk doen. Coach? Voor uniek/spoed werk meenemen.

### BPKV

- Kwaliteit/Q hoog %
- PV op VPI = verifieerbaar
- Hoe gunnen? Doelstelling. Gesprek = vtv
- Waar zit innovatie?
- Ruimte voor ontwikkeling, mensen verder ontwikkelen

Unieke karakter neemt toe -> uitstroom naar repeterend

Over een aantal jaar repeterend werk steeds minder = geautomatiseerd.

### Transactiekosten

- PV proces p/mnd verbeteren -> doelstellingen ipv detailproduct = prestatie meter
- Manier van toewijzen projecten, niet met aanbidding op papier, maar met gesprek/klik/presentatie
- Beperken tenderkosten
  - Vraag vanuit doelstelling
  - In gesprek
  - Tnel trechteren naar paar partijen



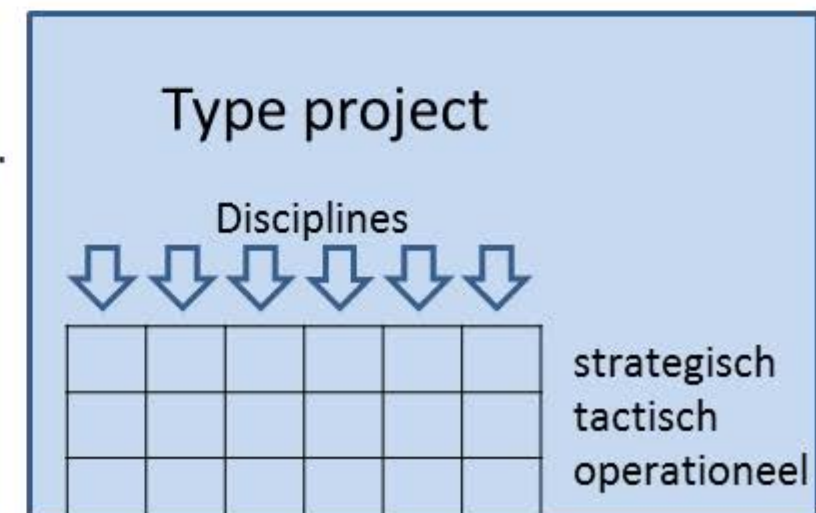
# HOE VERDER NA VANDAAG?

## Hoe kunnen we jullie richting de aanbesteding betrokken houden?

- In gesprek blijven.
- Verder trechteren in oplossingsrichtingen en daar over nadenken.
- Lever vóór de consultatie discussie-/ verdiepende docs aan. → gericht voorbereiden.

## Welk advies wil je ons richting de aanbesteding nog meegeven?

- Nu nog groot verschil van inzicht in toepassing van principe en op welk niveau. → ROK versus NOK, als onderdeel van adaptief, inhoud versus proceswerk.
- Levert dit principe/inrichting een kwaliteitsverbetering op?
- Aanbestedings-/ contractvorm definieert of het uniek/repeterend is.





## RWS INFORMATIE

### Bijlage 2

#### **Doelstellingen waaraan de diensteninkoop moet voldoen voor RWS en Markt.**

Onderstaande doelstellingen zijn apart opgesteld: RWS heeft de doelstellingen intern geformuleerd op 6 mei 2019 en de doelstellingen van de Markt zijn opgehaald tijdens de marktconsultatie van 4 juli 2019. De voor de hand liggende conclusie hieruit is RWS en marktpartijen willen in basis hetzelfde: een mooie uitdaging waar we met plezier en trots samenwerken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Tijdens de ontwerpessie op 6 november hebben Markt en RWS daarom één set gezamenlijke doelstellingen opgesteld die we op 2 december hebben geordend. De resultaten daarvan staan in paragraaf 5 van dit verslag.

#### **RWS**

1. **Goed proces inkoop- en contractmanagement.** Korte doorlooptijd van aanbesteding, administratie in verhouding met uitvraag, duidelijk proces.
2. **Flexibiliteit.** Contract is wendbaar (ivm voortschrijdend inzicht, onvoorziene of veranderende omstandigheden).
3. **Goede kwaliteit door de opdrachtnemer geleverde dienst.** Werken aan een gezamenlijke projectopgave, deskundigheid adviseurs, reële prijs, continuïteit en leveringszekerheid. Markt blijft kennis en product ontwikkelen.
4. **Aansturen van meerdere contracten op één project moet behapbaar zijn.** Balans tussen integraliteit en inzet van specialistische kennis, raakvlakbeheersing.
5. **Goede samenwerking tussen opdrachtgever – opdrachtnemer.** Ketendenken, werkplezier.

#### **Markt**

1. **Contract moet dienend zijn aan de opgave/het project.**
2. **Contract biedt ruimte voor flexibiliteit,** maatwerk, kennisdeling, innovaties en de snel veranderende Markt.
3. **Gebruik kennis van de Markt om oplossingen te bedenken.** RWS, zorg dat je zelf de kennis in huis hebt om de oplossingen op hun merites te kunnen beoordelen. Contract moet de Markt de ruimte geven om met oplossingen te komen.
4. **Werkplezier** (team gevoel/ onderdeel team). Senior experts willen een adviserende rol ipv producerende rol. Wordt te weinig gevraagd, waardoor senioren liever elders werken.
5. **Samen werken aan de opgave.** De opgave/doel/project centraal. Dus ook vooraf in gesprek over de samen te maken opgave (vroegtijdige dialoog). Gelijkwaardig werken, elkaar respecteren, wederzijds kennisniveau.