



Resultaten marktconsultatie Nieuwe Generatie Raamcontracten

16 juli 2020



Inleiding

Op 16 juli 2020 heeft RWS een marktconsultatie gehouden voor de aanbesteding van de GWW diensten projectbeheersing (PB), systeemgerichte contractbeheersing (SCB), integrale veiligheid (IV) en ingenieursdiensten. Deze marktconsultatie is het resultaat van een langer traject waar RWS en marktpartijen samen hebben gewerkt aan het vormgeven van de nieuwe generatie overeenkomsten. In dit verslag worden de resultaten van de break-out sessies kort en bondig toegelicht.



Programma

Tijdens de marktconsultatie zijn de volgende zaken aan bod gekomen:

08:45 Presentatie voorstel nieuwe generatie diensten

09:35 Break-out 1: Selectiecriteria bespreken

10:10 Break-out 2: Gekozen onderwerp

11:00 Break-out 3: Gekozen onderwerp

11:45 Centrale afsluiting

12:00 Einde call

De deelnemers konden vooraf een keuze doorgeven voor twee van de volgende thema's:

- Betalingsopties
- Hoe kom je tot de juiste opdrachtnemer?
- Samenwerking
- Flexibiliteit
- Duurzaamheid of
- Incentives





Inhoud

Inleiding	2
Programma	2
Inhoud	3
Nieuwe generatie Raamovereenkomsten: de weg ernaartoe	4
Marktconsultatie 16 juli 2020	6
Doelstellingen diensteninkoop	7
Definitieve inkoopvariant: twee samenwerkings-raamovereenkomsten	9
Perceelsindeling samenwerkings-raamovereenkomsten	10
Voornemens voor de SROK's	11
Experimenteerruimte	12
Overige punten	13
Planning	15
Uitwerking break-out sessies	16
Evaluatie digitale marktconsultatie	30
Bijlage 1: Uitnodigingstekst marktconsultatie	32
Bijlage 2: Mural Boards	32



Nieuwe generatie Raamovereenkomsten: de weg ernaartoe

Op 4 juli 2019 zijn RWS en Markt in gesprek gegaan om te ontdekken hoe de nieuwe samenwerking rondom diensten (projectbeheersing, ingenieursdiensten, systeemgerichte contractbeheersing en integrale veiligheid) er in het ideaalbeeld 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. De resultaten hiervan hebben geleid tot een traject van samen ontwerpen. Dit zijn we gestart op 6 november 2019 met een dag lange ontwerpessessie waar een vertegenwoordiging van de marktpartijen en RWS samen doelstellingen, bouwblokken en varianten voor de toekomstige diensteninkoop van RWS hebben ontworpen.

Op maandag 2 december 2019 hebben we de opbrengst van 6 november met een brede vertegenwoordiging van de Markt en RWS doorleefd en verdiept. Dit heeft geleid tot de variantkeuze voor de nieuwe generatie: twee samenwerkings-raamovereenkomsten (SROK's), die gepubliceerd is in de variantennotitie op TenderNed.

In juni hebben we in drie digitale sessies, wederom met een kleine groep (40 personen vanuit RWS en markt) die op 6 november ook betrokken was, deze variant nader uitgediept. De resultaten hiervan hebben we op 16 juli 2020 gepresenteerd tijdens de marktconsultatie en een aantal van de belangrijkste inkoopafwegingen hebben we ter verdieping en aanscherping aan een grote groep marktpartijen voor gelegd. De input hierop is in dit verslag terug te lezen. Het projectteam diensten 2020-2030 is momenteel druk bezig deze input te verwerken om tot een definitieve invulling van deze inkoopafwegingen te komen, die we in september 2020 zullen presenteren.

Voor meer informatie over het voorafgaande traject zie de op TenderNed gepubliceerde documenten:

- Verslag werksessie 2 December 2019 (gepubliceerd op 20-12-2019)
- Variantennotitie diensteninkoop (gepubliceerd op 17-04-2020)

Impressie ASE co-creatiesessies RWS & Markt Inkoopdiensten 2020 – 2030 (1/2)

6 november 2019 met 40 deelnemers RWS en Markt. **Ontwerpsessie varianten**

2 december 2019 met 125 deelnemers RWS en Markt. **Doorleven en verrijken voorkeursvarianten**



Impact

Iteratief werken

Openheid

Versnellen

'Decomplexen'

Tijdcompressie

Mobilisatie en energie

Visualisaties

Creatief proces

Focus op resultaten

ASE



Impressie ASE co-creatiesessies RWS & Markt Inkoopdiensten 2020 – 2030 (2/2)

Aanscherp sessies inkoopafwegingen – virtuele ASE

Sessie 1
10 juni

Sessie 2
17 juni

Sessie 3
24 juni



RWS EN MARKT SAMEN

DIALOOG

CO-CREATIE





Marktconsultatie 16 juli 2020

In dit hoofdstuk volgt de diapresentatie die op 16 juli tijdens de marktconsultatie is gegeven over de keuzes over de diensteninkoop die tot dan toe gemaakt zijn.





Doelstellingen diensteninkoop

De nieuwe generatie raamovereenkomsten voor de GWW-diensteninkoop van RWS wordt vormgegeven volgens de onderstaande projectdoelstelling en de doelstellingen die RWS en Markt samen hebben vastgesteld.



Ontwerpen nieuwe generatie

Doelstelling project:

Samen met de markt de opgave van RWS op een efficiënte, doelmatige en flexibele wijze realiseren.

7



Gezamenlijke doelstellingen – RWS en Markt (1/2)

1. Gezonde sector, met en 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 van 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

De juiste persoon op de juiste plek, een adviserende rol voor senior-experts i.p.v. een producerende. Ruimte voor ontwikkeling van medewerkers. Teamgevoel: 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.



WERKSESSIE
DIENSTEN INKOOP
RIJKSWATERSTAAT
2020-2030



aan de slag
om varianten
samen verder
te concretiseren

23





Gezamenlijke doelstellingen – RWS en Markt (2/2)

4. Verkrijgen van duurzame een relatie

Goede samenwerking (partnership) tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de hele keten, ook zonder project/contract. Samenwerken 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 de sector opleiden: samen kennis en producten ontwikkelen.

6. In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave

Projecten moeten bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Nederland en RWS.



24





Definitieve inkoopvariant: twee samenwerking

De diensteninkoop voor RWS gebeurt vanaf 2021 door middel van twee samenwerkingsraamovereenkomsten.



Definitieve variant: 2 SROKs

SROK 1: Diensten project- en procesbeheersing

Projectbeheersing, systeemgerichte
contractbeheersing en integrale veiligheid

SROK 2: Ingenieursdiensten

Technisch adviezen, planstudie- en
realisatiefase, assetmanagement



13





Perceelsindeling samenwerkings-raamovereenkomsten

De SROK Project- en procesbeheersing bevat de diensten projectbeheersing (PB), Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) en Integrale Veiligheid en bestaat uit twee percelen.

In tegenstelling tot de vorige generatie ROK's vallen projectondersteuning en veiligheidscultuurmeting niet meer onder de scope van de nieuwe generatie SROK's.

Momenteel zijn we voor projectondersteuning aan het bekijken hoe dit het beste ingekocht kan worden in de toekomst.

Voor veiligheidscultuurmeting zal een apart afroepcontract aanbesteed worden.



SROK 1 Project- en procesbeheersing

1. Projectbeheersing en Systeemgerichte

Contractbeheersing: Projectondersteuning out of scope.

2. Integrale Veiligheid: Veiligheidscultuurmeting out of scope.

Kansen/ voordelen

- PB en SCB samenvoegen levert synergie op tussen deze disciplines.
- IV is een heel andere markt die zelfstandig moet kunnen opereren
- Een behapbare stap voor RWS en Markt



WERKSESSIE
DIENSTEN INKOOP
RIJKSWATERSTAAT
2020-2030

ASE

AAN DE SLAG
OM VARIANTEN
SAMEN VERDER
TE CONCRETISEREN

14





De SROK Ingenieursdiensten bestaat ook uit

Voor perceel 2 'Technisch advies' wordt een out-of-scope lijst gemaakt voor specifieke technisch specialistische opdrachten. Dit zullen opdrachten zijn waarvoor we verwachten dat de bedrijven die ze kunnen uitvoeren niet aan deze SROK zullen deelnemen. Omdat hiervoor dus een ander marktsegment bevestigd moet worden zullen we deze opdrachten buiten de SROK aanbesteden, volgens de reguliere inkoopprocedures van RWS die u gewend bent voor opdrachten buiten de raamovereenkomsten. Deze keuze hebben we gemaakt, omdat het meer kansen biedt voor onze gezamenlijke doelstellingen, zoals een gezonde markt en werkplezier. Ook hopen we hiermee deze specifieke marktpartijen meer kansen te bieden om zelfstandig opdrachten te verwerven en voor RWS om rechtstreeks en zonder tussenmakelaar deze opdrachtnemers te kunnen aansturen. De definitieve out-of-scope lijst wordt in september 2020 gepubliceerd op TenderNed tegelijk met de andere inkoopafwegingen die tijdens de marktconsultatie besproken zijn.



SROK Ingenieursdiensten

- 1. Planuitwerking en contractvoorbereiding**
- 2. Technisch advies:** Technisch specialistische opdrachten out of scope (o.a. WVL-onderzoekslijst), definitieve out of scope lijst volgt in september

Kansen/voordelen:

- Meer ruimte voor specialistische bureaus
- Een behapbare stap voor RWS en Markt



WERKSESSIE
DIENSTEN INKOOP
RIJKSWATERSTAAT
2020-2030



RAU DE SLAC
OM VARIANTEN
SAMEN VERDER
TE CONCRETISEREN

15

Voornemens voor de SROK's

Voor de SROK's zijn we, naast de bovenstaande out-of-scope punten, voornemens opdrachten tot € 33.000,- buiten de scope van de SROK's te laten. Voor deze opdrachten zal in dat geval ons reguliere inkoopregime voor opdrachten buiten de raamovereenkomsten gelden.

Door de opdrachten tot € 33.000,- buiten de SROK's te laten bieden we meer kansen voor kleine MKB-bedrijven, startups en zzp-ers. Dit draagt bij aan onze doelstelling voor een gezonde markt.

Voor grote opdrachten boven de € 5.000.000,- willen we het mogelijk maken voor projecten om gemotiveerd af te wijken en buiten de SROK aan te besteden.





Voornemens out of scope

Opdrachten met een waarde van:

- < € 33.000
- > € 5.000.000

Voor deze opdrachten wordt het normale inkoopregime van toepassing.



Experimenteerruimte

Zoals aangekondigd in de variantennotitie willen we gaan kijken of de andere inkoopvarianten die in 2019 zijn bedacht voor de inkoop van diensten richting 2030, een nog betere manier van inkopen kunnen worden. Om hierachter te komen gaan we op beperkte schaal experimenteren. Deze experimenten worden goed gemonitord en moeten de benodigde informatie opleveren, op basis waarvan we de waarde kunnen beoordelen. De experimenten zullen toegankelijk zijn voor alle marktpartijen binnen en buiten de SROK's.





Experimenteerruimte

- Programmagestuurd
- Regionaal/Nationaal
- Adaptief

Aan de experimenteerruimte kan de hele markt deelnemen.



Overige punten

Naar aanleiding van de gesprekken en evaluaties die we met projecten en marktpartijen hebben gehouden zijn we tot de conclusie gekomen dat er een breed draagvlak bestaat voor de volgende punten:

- Het contractmanagement plan dat bij de vorige aanbesteding is uitgevraagd, heeft niet gewerkt zoals we dat destijds hadden beoogd. Zowel door bedrijven als projecten is gevraagd dit voor de nieuwe generatie niet meer toe te passen.
- Prestatiemeten wordt niet toepast in de selectieprocedure voor uitvragen van Nadere Overeenkomsten. Voor deze specifieke tool is er niet genoeg draagvlak om dit in de toekomst wel te gaan doen. Wel kan deze tool gebruikt blijven worden om aan de samenwerking tussen RWS en Markt op projectniveau te werken.
- Vanuit de markt is een duidelijke wens geuit om de SROK's de, vanuit de aanbestedingswet, maximaal toegestane vier jaar te laten duren. Momenteel zijn we nog intern in overleg hoe deze 4 jaar verdeeld moeten worden: direct vier jaar of drie plus 1 jaar optionele verlenging. Hierover volgt in september 2020 meer duidelijkheid.





Overige punten

- Geen Contract Management Plan (CMP)
- Geen prestatietijden toepassen in de selectieprocedure voor uitvragen
- Duur SROK (voornemens 4 jaar, verdeling onzeker 3+1?)



18





Planning

De planning voor het komende half jaar ziet er als volgt uit:



Planning

Alle publicaties via TenderNed AT/2019/23

- Augustus verslag marktconsultatie 16 juli
- September definitieve inkoopafwegingen (onderwerpen van deze marktconsultatie).
- November concept aanbestedingsdocumenten
- Januari 2021: start aanbesteding



Uitwerking break-out sessies

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van de discussie die in de verschillende break-outs heeft plaats gevonden. De verschillende inzichten zijn opgenomen, ongeacht of ze elkaar conflicteren. Alle punten uit de samenvatting én uit de geeltjes op de Murals worden meegenomen door het projectteam. Het projectteam zal afwegen wat in samenhang de beste optie is voor de hier onderstaande onderwerpen en deze inkoopafwegingen zullen in september 2020 op TenderNed worden gepubliceerd.

Voor de uitleg van de verschillende break-outs die voorafgaand aan de marktconsultatie is verstrekt zie bijlage 1 "Input marktconsultatie 16 juli 2020".

Selectiecriteria

Het doel van de break-out selectiecriteria was om voor de vier percelen te achterhalen wat geschikte selectiecriteria zijn. De volgende percelen werden besproken:

- SROK Project- en procesbeheersing | Perceel projectbeheersing en systeemgerichte contractbeheersing
- SROK Project- en procesbeheersing | Perceel integrale veiligheid
- SROK Ingenieursdiensten | Perceel planuitwerking en contractvoorbereiding
- SROK Ingenieursdiensten | Perceel technisch advies

Selectiecriteria om kwaliteit te toetsen die zijn genoemd bij **project- en procesbeheersing**, zijn:

- **Referentie:** een goede referentie dient een minimumvereiste te zijn. Bijvoorbeeld een referentieproject waar op minimaal 2 specialismen tegelijkertijd ervaring is opgedaan. Aangezien de kans bestaat op 'windowdressing', dient er niet te veel waarde te worden ontleend aan een positieve referentie. Hierbij zou een steekproef van aangedragen projectreferenties kunnen helpen. Zo voorkom je subjectieve prestatieverklaringen. Daarnaast zou het fijn als Rijkswaterstaat ook weer standaard (uitgebreide) referenties uit zou geven, die iets zeggen over hoe de samenwerking door RWS is ervaren, bv. Bedrijf x heeft dit project succesvol en naar volle tevredenheid van RWS afgerond.
- **Transparantie:** contractanten dienen transparantie te bieden ten aanzien van de gehanteerde tarieven om de mate van marktconformiteit te kunnen bepalen.
- **Samenwerking:** een meetlat om de samenwerking mee te evalueren. Dit borgt de goede samenwerking en kennisuitwisseling. Een idee dat werd genoemd was: Een samenwerkingsplan schrijven. Hoe kan je het avontuur aangaan met elkaar?
- Kijk naar het personeelsbeleid en de visie en cultuur van een bedrijf en hoe dit iets toevoegt aan het project.
- Aantoonbare kennisdeling.
- Omvang van een minimaal x aantal medewerkers. Of aantallen gedraaide projecten.
- Specifiek voor **veiligheid**:
 - o Minimaal opleidingsniveau veiligheid, bijvoorbeeld MVH of HVK.
 - o Minimale trede op veiligheidsladder.
 - o Referenties moeten wel specifiek passen bij het type werk van Rijkswaterstaat.

Selectiecriteria om kwaliteit te toetsen die zijn genoemd bij **ingenieursdiensten (planuitwerking en contractvoorbereiding)**, zijn:

- **Ervaring:**
 - o Aantoonbare ervaring bij maken van duidelijke producten.





- Aantoonbare ervaring door [redacted] projecten in het verleden.
- Selecteer een breed werkveld (zowel proces als technisch). Kortom zorg voor capaciteit op alle disciplines
- Bouw een selectiecriterium in dat ervoor zorgt dat wanneer er geen ervaring is bij een partij deze tóch kan deelnemen, d.m.v. een casusbehandeling o.i.d.
- Casus: selectie kan ook toekomstgericht zijn door contractanten een casus te laten oplossen over hoe de organisatie omgaat met bepaalde situaties.
- Selecteer op basis van een visie op samenwerking en de overeenkomst.
- Kwaliteit: een goed kwaliteitsmanagementsysteem is een belangrijk criteria. Dit waarborgt namelijk dat kwaliteitssturing succesvol wordt uitgevoerd.

Selectiecriteria om kwaliteit te toetsen die zijn genoemd bij **ingenieursdiensten (technisch advies)**, zijn:

- Behoud de mogelijkheid om samen te werken met onderaannemers. Hier moeten bewezen combinaties en geen gelegenheidscombinaties gevormd worden.
- Selecteer op aantoonbare kennis en kennisopbouw
- Selecteer op hoe een bedrijf omgaat met continuïteit
- Selecteer op ISO-certificering
- Selecteer niet te veel op een referentie in een specifiek systeem (bijvoorbeeld veel ervaring met een bepaalde software terwijl slimme mensen zich ook snel andere software eigen maken).
- Selecteer op referenties op persoonsniveau
- Een persoonlijk aanpak is belangrijk, maar is sterker als er ook een 'papieren' onderbouwing achter zitten.
 - Referenties en aantoonbare ervaring als belangrijkste drijfveer
 - Belangrijk daarin zijn de mensen (hoe zien de teams er uit)
 - Kwaliteit concurrentie i.p.v. kosten concurrentie.
 - Mogelijk interviews
 - Valkuil: Het mag geen oneindig lang traject worden.
- Aantoonbare ervaring niet alleen in techniek maar ook in 'soft skills' zoals samenwerken en communicatie.
 - Communicatie tussen partijen is niet altijd makkelijk maar wel belangrijk.
 - Vraag: Hoe zorg je voor een balans tussen in-house kennis en communicatie?

Door het MKB zijn een aantal voor hen belangrijke punten benoemd:

- Referentieprojecten. MKB zou graag zien dat RWS wat voorzichtiger is met het eisen van voorgaande ervaring met Rijkswaterstaat projecten. Kwaliteit kan ook aangetoond worden door referenties van andere opdrachtgevers.
- MKB-ers zouden graag op kleine onderdelen van projecten kunnen inschrijven. Dit kan enerzijds d.m.v. opdrachten tot €33.000 uit de SROK te laten, maar ook andere opties moeten worden bekeken, bv. openbaar publiceren van de grote opdrachten, zodat ook niet deelnemers aan de SROK weten wat er op de markt komt om gericht raamcontracten hun diensten te kunnen aanbieden.

Algemene discussiepunten die nog werden benoemd zijn

- Selecteer niet streng op de ROK en vraag niet te veel plannen over zachte aspecten, en kies specifiek op de NOK
- ISO certificering. Er moet goed gekeken worden naar de moeite die nodig is voor deze certificering ten opzichte van vrijheid in uitvraag, omdat bureaus die hierin hebben geïnvesteerd niet te kort te doen.
- Marktpartijen krijgen waarschijnlijk een capaciteitsvraagstuk vanwege de schaarste in de markt, dus als RWS te weinig contractanten heeft dan kan het in de knel komen voor de opgave.
- Het woord complexiteit is vaak gevallen, maar hoe kan de complexiteit van een project bepaald worden? Dit moet misschien eerder uit de totale bouwsom komen dan de opdrachtsom. Dit ging





dan om de complexiteit in de vorm van technische, commerciële en organisatorische complexiteit.

- In de chat bij deze sessie deed iemand de suggestie voor een gunningscriterium; dit conform het artikel in de Cobouw: https://www.cobouw.nl/bouwbreed/artikel/2019/03/het-ei-van-columbus-bij-aanbestedingen-101270893?_ga=2.186433902.61437744.1594892015-862397251.1594892015
- Je kunt partijen niet uitsluiten als ze specifieke RWS ervaring niet hebben. Noem daarom de kenmerken die een bedrijf moet hebben om goed met RWS samen te kunnen werken. Het soort werk en de omvang als voorbeeld.
- Neem geen frivoliteiten mee in de ROK (CO2 ladder, veiligheid) en vraag die in de NOK uit omdat de invulling van deze thema's in de tijd zullen wijziging.
- Zorg ervoor dat bureaus gedurende de hele looptijd van het project aangehaakt kunnen blijven.
- ROK vs NOK: deelnemers waren geen fan van de 'dubbele drempel'. Als je je voor de ROK kwalificeert, dan ook voor alle opdrachten. Dus zodra je binnen bent, moet er niet te veel competitie zijn en al te hoge tenderkosten. Welke criteria horen in de ROK en welke in de NOK?
- Het aantal contractanten per perceel werd in een van de sessies kort bediscussieerd. De participanten konden het niet eens worden over het ideale aantal contractanten. Vanuit het MKB werd gepleit voor meer dan 10 contractanten per perceel vanwege de breedte van de markt. Anderen pleitten juist voor een klein aantal contractanten per perceel. Dit geeft organisaties namelijk de kans op meer opdrachten en dus de mogelijkheid om meer te investeren in het leveren van de diensten.
- Nog een optie voor selectie die werd genoemd was een soort selectiegesprek te voeren, inclusief een presentatie, omdat het ook mensenwerk is. In dit selectiegesprek is het belangrijk om de visie toe te lichten. Bij nader inzien vond de groep zo'n soort selectie meer geschikt voor de NOK's.



Betalingsopties

Het doel van de break-out betalingsopties was om te kijken of de verschillende betalingsopties aansluiten bij de wensen van de deelnemers. Opties voor betaling die hier mogelijk zijn:

- Product
- Deelproduct
- Planning (maandelijkse betaling)
- Voortgang
- KPI's

Uitwerking break-out room 1

De betalingsopties die voorgesteld werden sloten aan bij een groot deel van de wensen van de marktpartijen, er waren dan ook veel positieve geluiden over betalen op planning en product. De diversiteit tussen de verschillende producten werd wel snel zichtbaar. Zo is de wens op opdrachten projectbeheersing veelal op basis van product en KPI's wordt betaald en bij ingenieursdiensten op basis van planning, voortgang en product. Daarnaast werd het voorstel om marktpartijen een factureringsvoorstel te laten doen bij Inschrijving positief ontvangen.

De wens is wel dat er flexibiliteit wordt geboden. Hiermee wordt bedoeld dat in één contract meerder betalingsopties kunnen worden gehanteerd. Een voorbeeld hiervan is betalen op product en op planning. Bij een (groot) project waar zowel kleine maandelijkse producten worden opgeleverd als lange arbeidsintensieve producten. In dit voorbeeld zouden de maandelijkse opleverbare producten betaald kunnen worden op product en bij lange arbeidsintensieve producten zou er betaald kunnen worden op planning. Hiermee wordt een hybride oplossing geboden.

In de sessies werd aangegeven dat deze betalingsopties helpen om voorfinanciering te voorkomen. Marktpartijen gaven daarbij wel aan dat de kosten die worden gemaakt om in te schrijven drukken op de liquide positie van de marktpartijen. Marktpartijen zien het BPKV Plan van Aanpak als een product en zouden deze graag willen opnemen in de Inschrijvingsstaat zodat deze als product kan worden betaald. Dit zorgt ervoor dat marktpartijen hun inschrijvingskosten niet hoeven te verrekenen over een (groot) aantal producten over meerdere jaren, maar dat de kosten die zijn gemaakt bij de inschrijving direct kunnen worden betaald. Dit zal voorfinancieren en cashflow problemen bij partijen voorkomen. Hierbij werd aangevuld dat alleen de winnende partij deze inschrijvingskosten als product betaald moet krijgen, zij hebben immers de opdracht gewonnen en kunnen het plan van aanpak als product indienen. De algemene mening was dat als alle partijen hun inschrijvingskosten als product kunnen declareren het aantal inschrijvingen per aanbesteding vergroot zal worden, wat zeer onwenselijk is volgens de marktpartijen.

Tevens werd stilgestaan bij de vraag hoe om te gaan met productaantallen wanneer deze niet overeenkomen met wat wordt afgenomen. Vanuit de marktpartijen werd een oproep gedaan om een reële inschatting te maken aan de voorkant, zodat marktpartijen niet onnodig veel personeel reserveren voor producten die niet worden uitgevraagd.



Hoe kom je tot de juiste Opdrachtnemer?

In deze break-out sessie werd besproken welke procesmatige tools ingezet kunnen worden om tot de juiste opdrachtnemer te komen. De kansen en risico's voor de volgende middelen zijn uitgewerkt:

- Samenwerkingsgerichte dialoog
- Factsheet
- Verlengen reactietermijn
- Voorkeurspartijen
- Breed publiceren
- Grensbedragen

Uitwerking break-out 2 room

Samenwerkingsgerichte dialoog

Hier is veel behoefte aan. De volledigheid in de opdrachtbeschrijving blijft vaak uit. Er is een beeld dat RWS-opdrachten vaak worden gewonnen door de partijen die het beste tussen de regels door kunnen lezen en niet per se de beste technische competenties hebben. Veel partijen hebben behoefte om voor en tijdens de aanbestedingen beter te kunnen overleggen met de opdrachtgever. Zo kan er beter worden gewerkt naar de hoge doelstellingen van RWS o.a. omtrent duurzaamheid. Er is vaak behoefte aan een beter beeld van wat de opdrachtgever echt zoekt, ook nadat de opdracht van start is gegaan. Hierbij kan de opgave van de kwaliteitswaarborging beter in meegenomen worden. Een belangrijk doel van de dialoog is het communiceren van de risico's in het project. Het verbaast veel partijen dat RWS hier nog terughoudend mee is. Een voorstel is om in EMVI-BKPV de focus te leggen op wat de top-risico's zijn die de partijen zien in de uitvoering van het project.

Factsheet

De deelnemers zijn positief over het idee om een factsheet te gebruiken bij de interessepeiling. De factsheet wordt gezien als een positieve toevoeging aan het proces, met name om een beter inzicht te geven in de opdracht, projectrisico's, de EMVI-BKPV enz. Echter: een factsheet kan niet als vervanging dienen van de opdrachtbeschrijving.

Verlengen reactietermijn

Er blijkt bij de deelnemers behoefte om de reactietermijn te verlengen. Uit ervaring blijkt dat er soms te weinig tijd is en dat de stukken die aangeleverd worden door RWS onvoldoende compleet zijn. Verlengen met een dag (van 2 naar 3) is een verbetering maar een termijn van 4 dagen zal ervoor zorgen dat het niet altijd snelle proces nog verder wordt vertraagd.

Voorkeurspartijen

De deelnemers zagen met dit middel kansen om past performance mee te nemen in de selectie voor NOK's. Ook kun je op deze wijze voorkomen dat er steeds wisselingen plaats vinden tussen opdrachtnemers op hetzelfde project en onnodige procedures. Echter, risico's werden gezien in het mogelijk misbruiken van andere partijen alleen om concurrerende offertes te ontvangen. Er zou dan ook een tendervergoeding moeten komen en men zag risico's in relatie tot level-playing field ten opzichte van minder bekende marktpartijen.

Breed publiceren

Over dit onderwerp is beperkt gesproken. Over het algemeen zien de marktpartijen (groot en klein) voordelen in het breder publiceren van de NOK's. De voornaamste kans hierbij is het kunnen meenemen van de onderaannemers voor brede uitvragen. Met name de SROK-ingenieursdiensten worden verwacht hier voordeel bij te hebben. De vraag is opgeworpen of er al andere publieke partijen zijn die hier ervaring mee hebben en hoe dit is bevallen?

Grensbedragen

De grensbedragen kunnen er wel toe leiden dat RWS aanstuurt dat projecten buiten de raamcontracten kunnen vallen. De groep deelde de zorgen over de uit scope waarden (<33k en >5mio). De deelnemers





zijn het erover eens dat er voorkomen moet v... Verder rijst de vraag naar het effect op aansprakelijkheid. Die moet in evenwicht zijn met het contract.

Uitwerking break-out room 3

Samenwerkingsgerichte dialoog

Een samenwerkingsgerichte dialoog zorgt ervoor dat de doelen duidelijker worden voor iedereen. De risico's zagen de groepen vooral op het juridische vlak en de vraag werd opgeworpen over hoe dit eenvoudig te houden is. Belangrijk is dat alle informatie uiteindelijk openbaar wordt wat hier wordt besproken. Geopperd werd om het digitale dialoog vast te leggen door middel van filmopname.

Factsheet

De algemene strekking is dat het een goede ontwikkeling is om dit op deze manier op te pakken. Belangrijk is om hier wel op te letten dat het eerlijk, helder en duidelijk is. Standaardiseer dit dus. Daarnaast werd de opmerking gemaakt om dit kort en bondig te maken en enigszins visueel aantrekkelijk.

Verlengen reactietermijn

Hier werden niet echt kansen en risico's benoemd, maar wel twee opmerkingen:

- Over het algemeen is de reactietermijn nu kort. Liever meer tijd en opletten dat de twee werkdagen reactietermijn ook netto zo zijn. Dus niet om 16:00 publiceren en dat laatste uur van die dag nog meetellen als dag 1.
- Opmerking: ook nadenken over een soort van reservelijst. Wat als partijen toch weer uitvallen?

Voorkeurspartijen

Dit was een uitgebreid gespreksonderwerp en leeft onder de marktpartijen. Er werden hier meerdere kansen benoemd, zoals:

- Belonen van continuïteit en goed presteren. Zorg er dus voor dat partijen kunnen werken aan langere termijn relatie.
- Kracht van herhaling kan prijs positief beïnvloeden en zorgt voor betere prestaties door leereffecten.

Ook werden er een aantal risico's gezien die groot en uitgebreid besproken werden. Kortom dit leeft echt:

- Willekeur kan ontstaan en partijdigheid, ook kan het moeilijker worden voor partijen die 'toevallig' net buiten de boot vallen. Daarnaast kan het fraude in de hand werken (vriendjespolitiek en beloningen etc).
- Partijen kunnen lui worden. En partijen die groot zijn en kunnen 'lobbyen' bij RWS, komen hier misschien makkelijker voor in aanmerking.
- Transparantie is belangrijk. RWS moet aangeven dat er een voorkeurspartij meedoet in een aanbestedingsproces, en moet duidelijk zijn over de criteria voor voorkeurspartijen. Hoe kan je dit worden als marktpartij?

Daarnaast was er het idee om de naam te veranderen van voorkeurspartijen naar 'vrije keuze partijen'. Dit vond **iedereen** een betere naam.

Breed publiceren

In deze breakout niet besproken.

Grensbedragen

De eenvoud van deze opzet vermindert in principe transactiekosten, echter zagen de partijen ook een risico. De bandbreedte van 33k – 139k wordt namelijk wat klein bevonden. Partijen denken dat veel opdrachten hoger zullen zijn dan 139k maar in principe nog wel hiervoor in aanmerking zouden kunnen komen. Zij stellen ook voor om een 2^e categorie in te bouwen van 139k – 300k. Die grens van 300k wordt genoemd als betere bovengrens.

Opmerking: er werd ook het voorstel gedaan om de ondergrens iets op te hogen naar bijvoorbeeld 50k, maar dit bleef een beetje in het midden hangen. Kortom, als 33k meer in overeenstemming is met het overige inkoopbeleid bij RWS dan is dat ook een prima keuze.

Opmerking: ook werd de vraag gesteld of 33k wel voldoende hoog is voor specialistische opdrachten die maar sporadisch voorkomen maar wel een hogere waarde hebben. Krijg je de partijen die dat bieden op deze manier aan boord...?



Samenwerking

In de break-out samenwerking werden drie varianten besproken waarop samenwerking beter verankerd kan worden in het proces. Hier werd gekeken wat de kansen en risico's waren en hoe dit concreet te verankeren is in een leerplatform. De drie varianten waren:

- Werken aan samenwerking op basis van commitment en gelijke uitgangspunten
- Elkaar informeren en meenemen
- Bij iedere NOK uitvraag

Uitwerking break-out room 4

Het uitvragen van doelstellingen en bespreken van deze doelstellingen werd gezien als de start van de samenwerking. Het gesprek van de samenwerking moet voor de gunning starten. Dit moet samen worden opgebouwd en niet alleen de marktpartij moet een visie op samenwerken opstellen.

Samenwerken moet niet alleen in het contract staan maar vanuit beide partijen ook echt worden uitgevoerd. Hiervoor werden een heleboel opmerkingen en oplossingen aangedragen:

- RWS moet zich ook verdiepen in de business case van (kleinere) marktbedrijven om eerlijk geld voor eerlijk werk te kunnen realiseren.
- Leren door fouten te delen met elkaar. Hier moet een incentive voor komen. Korting op aanvragen? Leerpunten van andere bedrijven?
- Kennis delen moet niet een vereiste worden, maar marktpartijen moeten worden verleid. Begin als RWS om je kennis te delen.
- In de NOK moet een samenwerkingsgesprek komen tussen RWS en marktpartij:
 - o Op structurele basis op 1 locatie werken
 - o Wekelijks 1 gezamenlijke project dag op 1 locatie
 - o Creëer ruimte voor informele gesprekken binnen de projecten om zorgen te delen, en niet alleen formele overleggen
- Uniformeren van NOK om minder administratie te krijgen op punten die in elk project aan de orde zijn.
- Vragen bij de aanbesteding moeten serieus beantwoord worden en niet teruggediept worden, een dialog kan dit verbeteren. Dit kan ook helpen bij het uitvragen op doelstelling, zorg dat je met elkaar begrijpt wat je bedoeld en zorg dat de interpretatie gedeeld is. Een dialoog moet wel een echte dialoog zijn, en er moet dus ook weer ruimte zijn voor echte inbreng, dit start dus al voor de uitvraag geformuleerd is. 1 op 1 gesprekken helpen om de een echt interessant gesprek te hebben in tegenstelling tot de oppervlakkige vragen in een marktconsultatie. Meer onderzoek moet worden gedaan naar hoe een eerlijkere verdeling van 1 op 1s kan plaatsvinden. In de sessie kon geen antwoord hierop worden gevonden.
- Het gevoel speelt dat RWS bijna zelf een marktpartij is door de ingehuurde krachten. Je moet als marktpartij namelijk nu vaak samenwerken met ingehuurde RWS'ers; hebben die dezelfde commitment?

Uitwerking break-out room 5

ROK vs NOK: In de ROK moeten er de juiste mechanismen, tools, etc worden gedefinieerd waarmee de samenwerking in de NOK tot stand kan komen. In de NOK kan dan bepaald worden hoe het op dat specifieke project tot stand kan komen. De gezamenlijke doelen onderschrijven in de ROK wordt gezien als 'hoepels springen' (papieren tijgers) en weinig toegevoegde waarde, het zal uit de mensen op de werkvloer moeten komen en hoe je dat inricht, dus de NOK. Geopperd werd om in de ROK "gereedschapskistjes" op te nemen die je kunt gebruiken om werken aan de gezamenlijke opgave etc. te faciliteren. Verder werd geopperd om in de ROK-samenwerking als selectiecriteria op te nemen en het niet per se in het contract vast te leggen. Vervolgens in de NOK specificeren.

In de tweede groep werd aangegeven dat het belangrijker is om op NOK-niveau duidelijk aan te geven wat de visie op samenwerking is vanuit OG. Een middel kan zijn door een vast werkpakket in te richten over samenwerking die project specifiek gemaakt kan worden naar gelang de behoefte.





De teamcoach vonden de meeste niet noodzakelijk om als verplicht instrument voor te schrijven, het is een van de middelen (dus niet per se het juiste) om tot de juiste samenwerking te komen. Er zijn ook andere middelen denkbaar. Als deze wel wordt ingezet, kwam de vraag of de marktpartij zelf mag omschrijven hoe de samenwerking in een opdracht mee gaat nemen. Hier dan ook werkpakketten en budgetten voor maken.

Belangrijk was om de juiste flexibiliteit in het contract in te bouwen zodat er in samenwerking regulier geëvalueerd kan worden en dan ook bijgestuurd kan worden. Leren, evalueren, bijsturen. Leren-evalueren-bijsturen zouden we sowieso periodiek moeten doen: rode draden uit de samenwerking halen en zo nodig bijsturen. Op ROK-niveau de kaders of principes benoemen en een repeterende vorm van evaluaties opzetten. Het gaat ook om houding en gedrag wat je als een ontwikkeltraject moet zien, waaraan je aandacht moet blijven geven.

Verder moest er specifiek budget vrijgemaakt worden voor het proces van samenwerken zodat hier tijd en aandacht aan besteed kan worden.

Het idee werd geopperd om een 'klasje' te beginnen van alle medewerkers bij marktpartijen (die nog geen kennis hebben?) van RWS om ze een soort RWS voor beginners bij te brengen waarbij de belangen, doelen en organisatie uitgelegd wordt. Dit kan ook andersom waarbij RWS-ers een les marktpartijen voor beginners volgen. Een soort onboarding.

Gebruik zoveel mogelijk bestaande instrumenten zoals prestatieketen, werd een aantal keer genoemd. Gebruik het geanonimiseerd om trends waar te nemen. Algemene mening om periodiek te blijven werken aan samenwerken maar ook om de rode draden op te halen en te kunnen leren.

Gebruik de marktconsultatie om goed aan te geven wat de bedoeling is van het project en wat je verwacht van de samenwerking. Verder duidelijke mening dat het goed samenwerken niet vrijblijvend mag zijn omdat het dan niet serieus genomen wordt. Het zal (indirect, lange termijn) iets van een (geldelijke, efficiëntie, minder verspilling etc.) waarde op moeten leveren.

Verder was er discussie dat de juiste gesprekken over samenwerken moet kunnen plaatsvinden. De mening was verdeeld of dit een teamcoach, dan wel de juiste escalatielijnen zou moeten zijn of dat er een andere term voor gevonden moet worden. Het moet echter mogelijk zijn, om los van het projectteam het gesprek over samenwerking en evaluatie ervan te voeren. Er is gesproken over de behoefte aan een aanspreekpunt of verantwoordelijke bij elke organisatie (OG zowel als ON) voor Samenwerking. Dit koppelen aan leveranciersmanagement of accountmanagement



Flexibiliteit

Het is in nadere overeenkomsten (NOK's) soms lastig om goed te kunnen anticiperen op onvoorziene omstandigheden, complexe situaties of bij te sturen wanneer dat nodig is. Zowel voor Rijkswaterstaat als marktpartijen blijkt flexibiliteit een belangrijk onderwerp, dat ook in onze gezamenlijke doelstellingen wordt benoemd. Uit eerdere sessie gebleken dat deze flexibiliteit ingebakken moet zitten in de uitvraag en de scope. Tijdens de break-out zijn hiervoor twee varianten behandeld en hiervan zijn de kansen en risico's besproken:

- Uitvragen op doelstellingen
- 2-fase aanpak

Uitwerking break-out room 6

Doelstellingen

In dit gesprek werd benoemd dat het loslaten van producten, eigenlijk de grootste winst is die er behaald kan worden. Vaak wordt er onnodig ingewikkeld gezocht naar een product, wat niet altijd overeenkomt met de werkzaamheden. Het opstellen van **doelstellingen** werd als een grote kans gezien.

Kansen:

- Gedragen doelstellingen formuleren d.m.v. een samenwerkingsgerichte dialoog.
- Doelstellingen SMART maken en opdracht specifiek
- Samen een 'nul-situatie' vaststellen voor de gunning van de NOK, zodat je een beter beeld hebt van wat er nodig is qua inzet.
- Reflectie en evaluatie werd als heel belangrijk gezien. Hiervoor moet ook tijd/stelpost worden opgenomen om terug te koppelen met elkaar, maar ook project overstijgend naar raamovereenkomstniveau. Zo leren we als sector wat wel en niet werkt.

Risico's:

- Markt moet voldoende transparant durven zijn.
- De doelstellingen moeten voldoende SMART geformuleerd zijn, anders wordt het moeilijk meetbaar.
- Hoe en wanneer reken je af als dit niet per product gaat?

Andere opmerkingen:

- Een goed voorbeeld is Schiphol. Hier is de scope flexibel, maar zijn de samenwerking en principes vooraf vastgesteld. Dit leidt tot een meer agile manier van werken. Ander voorbeeld: Sluis programma.
- Neem in de betaling een flexibiliteit op om gaandeweg het projecten te kunnen op- en afschalen. Er moet wel een zekere basisinzet zijn om zekerheid voor marktpartijen te kunnen garanderen.
- Het komt voor dat RWS moeilijk kan inschatten waar een project heengaat en wat er nodig is, maar dat ze wel altijd de belofte van de ON willen om direct genoeg capaciteit beschikbaar te hebben. Er is hierin dus wel vertrouwen en transparantie nodig.

2-fasen aanpak

Ook een **2fasen aanpak** werd als kansrijke oplossing gezien, vooral door de tweede groep. Hier werden de volgende kansen en risico's benoemd:

Kansen:

- Goede Go/No go momenten inplannen en een duidelijke knip.
- ON en OG maken beide afzonderlijk een raming en vergelijken deze dan om tot de beste en meest eerlijke begroting te komen.
- Een meer agile aanpak met tussensprints.
- Oorspronkelijke uitvraag bijstellen n.a.v. de actualiteit.
- Het geeft de mogelijkheid om in de eerste fase partijen mee te laten denken om oplossingsrichtingen te verkennen over hoe het projectdoel het meest efficiënt wordt gerealiseerd.





- Er kan een gesprek vooraf ingesteld worden, maar het kan ook worden ingezet in de projectbeheersing. Dit is voor de gunning van de NOK (bijvoorbeeld in een samenwerkingsdialoog), maar kan ook standaard onderdeel zijn van de uitvraag die RWS schrijft.

Risico's:

- Je moet wel echt de tijd hebben om te achterhalen wat nu echt de behoefte is.
- Hoge transitiekosten

Overige opmerkingen:

- Er werd gevraagd of er ook met meer dan 2 fasen gewerkt kan worden. Vooral bij Projectbeheersing werd dit als interessant benoemd. Dit is namelijk herhalend werk, en daarom is er meer flexibiliteit nodig om de kwaliteit te blijven leveren. Bijv. elk kwartaal/half jaar doornemen of de producten nog gewenst zijn.
- Goed voorbeeld: KRW Oost.

Daarnaast werd er nog genoemd dat de samenwerking ook echt twee kanten op werkt, en dat het misschien goed is om het daarom een partnership te noemen. Hiervoor zou een tweezijdig 'sollicitatiegesprek' wellicht geschikt zijn. Hier waren veel mensen het mee eens, maar er werd ook benoemd dat je als marktpartij niet zoveel te willen hebt. Als er geen klik is met de OG bij Rijkswaterstaat moet je verplicht samenwerken, is het toch een opdracht, en daar kan je realistisch gezien geen nee tegen zeggen. Hier werd door andere tegen geageerd.

Verder werd benoemd dat het niet realistisch is om te verwachten dat er gedurende een project dat misschien wel een aantal jaar altijd dezelfde persoon op blijft zitten: niet bij RWS en niet bij de markt. Het doorstromen en opleiden van mensen werd dus nog als aandachtspunt benoemd.

Een ander idee dat werd genoemd was om investeringen in innovaties en software die vaker gebruikt wordt over projecten heen door RWS te laten doen, zodat marktpartijen die dit pakket wellicht maar één keer gebruiken hier niet in hoeven te investeren.

Tot slot werd de wens geuit om een dialoog voorafgaand aan de offerte te hebben. In deze voorgesprekken kan bv. de nul-situatie van projectbeheersing beter bepaald worden en kan het plan daarop aangepast worden. Dit moet gedeeld worden met andere partijen i.v.m. level-playing field. Het is vooral deze fase voorafgaand die extra flexibiliteit nodig heeft. Digitale toepassingen, zoals deze break-out sessie, zijn hier ideaal voor. Een goed voorbeeld is de Oosterscheldekering.

Uitwerking break-out room 7

Doelstellingen

Blijf scherp of alles wat je in de ROK opneemt ook echt nodig is en geen belemmering gaat vormen. Want we zouden toch naar een mini-ROK gaan?

Een voorbeeld hiervan is een opdracht in Oost Nederland voor het KRW-programma waar een uitvraag via de SO3 niet goed paste op de methode DOEN die RWS wilde gaan gebruiken voor deze uitbesteding. Zoek naar een minimale basis (vast) en zoek de meerwaarde in flexibiliteit zodat je voldoende ruimte houdt om innovatieve aanpakken (DOEN, duurzaamheid, etc.) toe te kunnen passen binnen de nieuwe ROK.

In praktijk blijkt de scope (NOK) niet altijd duidelijk te zijn vanwege een te vage uitvraag. Beperk de vrijblijvendheid en kom met een minimale vaste scope. Met name bij de SO2 speelde deze vage uitvragen.

Er wordt gepleit om minder wisselingen van bureaus binnen de projecten te krijgen. Het is niet efficiënt en leidt tot kennisverlies vanwege de vele overdrachten.

De aangebrachte knippen (zoals die tot 33K of tussen percelen) worden als belemmerend ervaren. Het bureau heeft kennis van het object verkregen door het start onderzoek uit te voeren maar wordt dan vanwege deze knippen van het project gehaald omdat een ander bureau gecontracteerd moet worden. Als voorbeeld werd de brug bij Grave genoemd waarbij dit speelt. Eén bureau pleit ervoor dat het bureau dat het onderzoek start het hele traject ook afrond. Andere bureaus herkennen dit probleem. RWS geeft aan





dat het verstrekken van vervolgoopdrachten mogelijk is, geregeld is.

Een aandachtspunt is het 1:1 gunnen van opdrachten onder de 33K. Bureaus vragen zich af hoe ze in aanmerking kunnen komen voor dergelijke opdrachten. Het is ze niet duidelijk bij wie ze binnen RWS moeten zijn om op een lijst van bureaus te komen die geschikt zijn voor bepaalde werkzaamheden.

Voor PB wordt flexibiliteit anders ervaren dan bij de SO3 en zal je de flexibiliteit vooral moeten vinden in de PDCA. Nu is die mogelijkheid er nauwelijks vanwege het werken met vaste producten gedurende de contractperiode. Ervaring die wordt opgedaan wil je gebruiken om de producten te ontwikkelen tijdens de looptijd van het contract. Het toepassen van doelstellingen kan hierbij helpen. Ook is er behoefte om aan de voorkant van de opdracht het gesprek over de bedoeling te voeren en met elkaar af te spreken hoe je met elkaar omgaat als zaken niet goed lopen en welk proces je samen gaat doorlopen om te kunnen wijzigen en verbeteren.

2 fasen aanpak

De marktpartijen waren eensgezind dat deze aanpak een kansrijke benadering is.

De 2 fasen aanpak kan dus een goede oplossing zijn maar je moet dit bewust inzetten. De 2 fasen aanpak zou je met name moeten toepassen bij projecten waar veel onzekerheid bestaat over de scope van het werk. Indien de scope wel duidelijk is dan zou het opknippen in fasen de creativiteit en onderscheidend vermogen van het bureau in de weg kunnen gaan staan. Een mogelijk effect is dan dat bureaus dan lui gaan worden en we met elkaar weer een beetje terug naar vroeger gaan: RWS bedenkt en de bureaus voeren uit.

Algemene opmerkingen

Er bleek veel behoefte aan meer flexibiliteit.

Een kritisch punt van de bureaus naar RWS is de wijze waarop er verschillend met flexibiliteit wordt omgegaan. De bureaus krijgen te maken met medewerkers van RWS die als contracttiigers sturen én met medewerkers die vanuit de bedoeling opereren. We hebben als markt behoefte aan een deskundige en consistente opdrachtgever. Ook het kleiner worden van RWS waardoor er minder kennis aan de OG kant zit helpt hier niet bij.

Een vraag die op kwam is of RWS niet te strikt is in het toepassen van (Europese) regelgeving. Het valt bureaus op dat in België de dialoog veel centraler wordt gesteld in de samenwerking. Ze werken bijvoorbeeld met een targetprijs waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer samen afspreken hoe risico's verdeeld worden. Wat ook opvalt is dat bij sommige waterschappen de grens voor 1 op 1 gunnen aanzienlijk hoger ligt dan bij RWS. Een voorbeeld dat wat verder weg ligt is de VS waar eerst op inhoud gegund wordt en daarna pas over de prijs gesproken wordt.

Voor veel bureaus is het niet duidelijk hoe ze hun innovaties bij RWS onder de aandacht kunnen brengen. Er wordt gepleit voor een platform waarbij duidelijk is wie daar over gaat en wie dit ook verder kan brengen (heldere organisatiestructuur). Dit moet dan ook goed gefaciliteerd worden. Als voorbeeld waar dit minder goed loopt werd het IDK genoemd. Bureaus verwachten dat RWS deze rol op zich neemt.

Pas ook andere methoden toe om partijen te selecteren., bijvoorbeeld door met casussen te werken of met games.

Biedt een optie om jaarlijks met verbetervoorstellen te komen.



Duurzaamheid

Rijkswaterstaat werkt vanuit het Programma DuLo aan drie speerpunten op het gebied van duurzaamheid: duurzame gebiedsontwikkeling, energie & klimaat en circulair & klimaatneutraal werken. In 2030 wil Rijkswaterstaat volledig circulair werken. Ook met de diensten willen we hieraan bijdragen en daarom hebben RWS en de Markt 'in projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave' benoemd tot doelstelling voor de nieuwe generatie dienstencontracten. Aan ons de vraag hoe we dat gaan doen? De volgende thema's werden behandeld:

- Welke selectie-eisen omtrent duurzaamheid kunnen we toevoegen aan de raamovereenkomsten?
- Er werd gesteld dat de markt hier al verder in is dan de overheid. Hoe kan je als overheid van sturen en in de hand houden naar faciliteren en omarmen?
- Is het zinvol om een kennisplatform op het gebied van duurzaamheid & diensten?

Uitwerking break-out room 8

Een belangrijke conclusie van de sessie was dat RWS niet elke opdracht moet inkaderen. Geef de markt de kans om met een visie te komen. Dit is echter niet van toepassing op alle opdrachten. Soms is een duidelijke businesscase essentieel voor slagen.

Er was veel enthousiasme voor een kennisplatform. Ervaring en kennis delen is belangrijke om duurzame innovatie in een stroomversnelling te krijgen.

Duurzaamheid is beter te faciliteren op NOK-niveau. Op ROK-niveau kan wel gekeken worden naar duurzaamheids-resultaten in eerdere projecten.

Er is aangegeven dat duurzaamheid het beste gekoppeld kan worden aan de opgave op NOK-niveau. Ook werd gesteld dat de markt is per definitie verder in duurzaamheid dan de overheid. Als overheid moet je dit dus niet willen sturen en in de hand houden, maar faciliteren en omarmen. De vraag is hoe kunnen we dat het beste doen?

Kansen

- Kleine bedrijven de kans bieden om CO2-reductie/compensatie te realiseren
- Per NOK kunnen vraagstukken uitgezet worden over circulariteit, klimaat adaptatie.
- Focus op MKI, specifieke duurzaamheidseisen en de ontwikkeling van circulair meten en materiaalpaspoorten.
- Positieve stimulans is belangrijk (bijvoorbeeld: prijsvraag)
 - o Gefaseerd uitvoeren met eerst ideeën ronde en daarna voor feitelijke uitvoering.
 - o Koppel dit met keten en eindgebruikers.
 - o Maak het mogelijk om direct met de beheerders te praten.
- Is het mogelijk om bedrijven samen te brengen in een NOK om gezamenlijk kennis in te brengen en daardoor de beste oplossing te krijgen. Dus RWS bepaalt dan welke bedrijven soort "verplicht" gaan samenwerken.
- Voeg aan uitvragen toe om de waarde van het gebied in beeld te brengen (d.m.v. design thinking)

Risico's

- Een eventuele duurzaamheidsdoelstelling (EMVI) op NOK-niveau moet passen binnen die specifieke opdracht.
- Waarde van gebiedsbeleving moeilijk aantoonbaar.
- Als uitvraag en wensen te specifiek zijn dan wordt daar automatisch door gegadigde op getrechterd.

Is het zinvol om een kennisplatform voor diensten op te zetten voor duurzaamheid om voorbeelden van vaardigheden en producten elders opgedaan of toegepast (buitenland of pilotproject) te delen en te bespreken hoe deze verder te brengen/ een kans te geven?





Kansen

- Kennis delen biedt kansen!
- Combinatie zoeken van laagdrempelige uitingen en grotere evenementen.
 - o Laagdrempelig, bijv. successen delen, nieuwsbrief, filmpjes
 - o Evenement
 - Kort-cyclische vraagstukken om zo ook te kunnen oogsten in de ontwikkelingen die vrijkomen.
 - Naast successen ook worstelingen en frustraties delen
 - Samenkomen met verschillende partners in de keten creëert vertrouwen en motivatie
- Vragen breder uitzetten, geeft kleinere bedrijven een kans → bijvoorbeeld podium voor kleine innovaties.
- Voorwaarde in contract opnemen om informatie te delen.
- Maak een circulaire/duurzaamheid productencatalogus bij wijze van inspiratie voor het maken van uitdagende uitvragen en opdrachtnemers te stimuleren producten in te zetten.

Risico's

- Verplichten kan weerstand creëren
- Platform kan losraken van projecten en daardoor een te breed praatplatform worden.
- Medewerking van RWS in kennisdeling is een must om zo'n platform een succes te maken.

Welke selectie-eisen omtrent duurzaamheid kunnen we toevoegen aan de nieuwe raamovereenkomsten?

Belangrijk: Men ziet weinig kansen voor selectie-eisen omtrent duurzaamheid bij ROK. Eerder bij NOK. Geloofwaardigheid (credibility) in duurzaamheid kan wel belangrijk zijn. Bijvoorbeeld met duurzaamheidsreferenties uit eerdere projecten. Daarnaast werden nog kansen gezien om de markt voorstellen op te laten nemen die (op projectniveau) bijdragen aan de doelstellingen van RWS.

Risico's: Meting van duurzaamheidsniveau is lastig. Hoe ga je selectiecriteria toetsen? Duidelijke spelregels tegen greenwashing zijn nodig. Suggestie maak onderscheid tussen bijdrage aan duurzaamheid en circulariteit op verschillende niveaus:

- op bedrijfsniveau (leverancier)
- op RWS corporate doelstellingen
- op activiteiten - projectniveau in de onderhavige NOK



Incentives

In deze break-out werd gesproken over de gezamenlijke doelstellingen die Rijkswaterstaat en markt hebben opgesteld. Hoe kunnen incentives hierbij helpen om de juiste manier een impuls te geven om deze doelstellingen te bereiken en verder ontwikkelen? De volgende onderwerpen werden behandeld:

- Welke incentives?
- Hoe kunnen incentives een betere plek krijgen in het contract (ROK/NOK)?
- Wat zijn goede voorbeelden van incentives op ROK en NOK-niveau?

Uitwerking break-out room 9

Waardevolle incentives:

- Zekerheid nieuwe projecten: velen zien graag dat het succesvol bijdragen aan de doelen van RWS en de Markt wordt beloond met een hogere kans op een nieuw of vervolgproject. Provincie Brabant doet dit reeds.
- Niet-financiële incentives: het bestendigen van de samenwerking tussen partijen kan worden gestimuleerd met niet-financiële incentives bij het bepalen van een week- of kwartaaldoel, zoals een excursie of een gezamenlijke lunch.
- Flexibiliteit: een flexibelere omgang met betrekking tot budgetten binnen een project stimuleert bijdrage aan de doelen door behaalde kostenbesparing bijvoorbeeld in een pot te stoppen en deze in te zetten ten behoeve van de doelen.
- Kennisontwikkeling: de beschikbaarheid van budgetten binnen projecten voor innovatie en kennisontwikkeling stimuleert het leren tijdens een project. Dit kan ook worden bewerkstelligd met een gezamenlijk budget dat aan de start van het project nog geen specifiek doel heeft.

Verankering incentives in ROK en NOK:

- Stel niet louter vooraf incentives op voor een project. Participanten spraken de voorkeur uit om ook na gunning nog gezamenlijk incentives vast te stellen om gezamenlijk bij te dragen aan een helder doel.
- Beschrijf de methodiek van de incentives in de ROK en maak deze vervolgens specifiek in de NOK.
- Het aan het einde van een project inzichtelijk maken of en in hoeverre de (gezamenlijk overeengekomen) KPI's van de incentives op de doelstellingen zijn behaald is soms lastig om hard aantoonbaar te maken. Dit kan leiden tot discussie tussen ON en OG. Een aantal Participanten hebben, bij moeilijk kwantificeerbare KPI's bij incentives op de doelstellingen, dan de voorkeur om te werken met een inspanningsverplichting, voor zowel de ON als de OG.

De in de ROK op te nemen methodes voor het toepassen van incentives voor de NOK's zijn:

- Incentives inzetten om de zes algemene doelstellingen een impuls te geven, met name op samenwerking, innovatie/kennisuitwisseling en duurzaamheid;
OG dient per NOK-budget te reserveren en KPI's vast te stellen voor het behalen van incentives op de doelstellingen.
- Incentives kunnen ook gezamenlijk worden overeengekomen na gunning, en/of kunnen na gunning nader specifiek worden vastgesteld.
- Incentives met betrekking op samenwerking kan ook in de vorm van bijvoorbeeld een excursie of een gezamenlijke lunch.

Indien KPI's op de overeengekomen incentives niet kwantificeerbaar zijn, dan kan gekozen worden voor een inspanningsverplichting.

De zes algemene doelstellingen van de nieuwe SROK's zijn:

1. Gezonde sector, met en voor toekomstperspectief





Met elkaar werken aan een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, waarbij de klant centraal staat om de opgave te realiseren. Wederzijdse voorspelbaarheid: reële prijs, continuïteit en leveringszekerheid. Ruimte voor flexibiliteit en innovaties. Goed proces van 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

De juiste persoon op de juiste plek, een adviserende rol voor senior-experts i.p.v. een producerende. Ruimte voor ontwikkeling van medewerkers. Teamgevoel: 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 van duurzame relatie

Goede samenwerking (partnership) tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de hele keten, ook zonder project/contract. Samenwerken aan de opgave: gelijkwaardig werken, elkaar respecteren, wederzijds gelijkwaardig kennisniveau.

5. Kennis continuïteit en ontwikkeling

Voor projecten is continuïteit van kennis en mensen nodig. Sector breed kennis delen over de projecten heen. Met elkaar de sector opleiden: samen kennis en producten ontwikkelen.

6. In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave

Projecten moeten bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Nederland en RWS.

Evaluatie digitale marktconsultatie

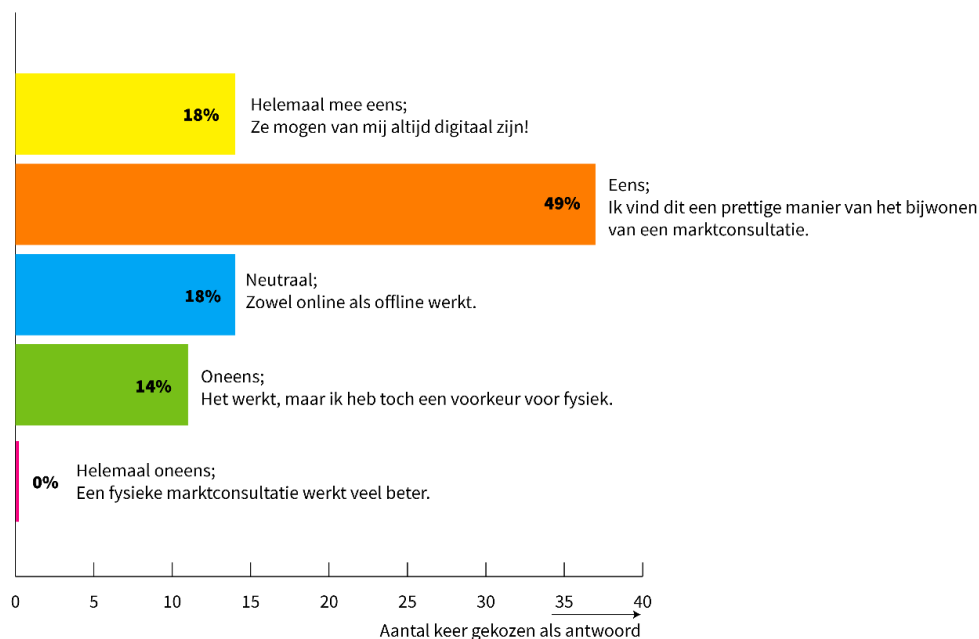
Aan het eind van de marktconsultatie werd de deelnemers om feedback gevraagd met betrekking tot het houden van een digitale marktconsultatie. Hieronder staan de resultaten weergegeven. Concluderend kan worden gezegd dat een digitale marktconsultatie zeker een goede vervanger is van een fysieke marktconsultatie. Daarnaast is de ideale (maximale) groepsgrootte tussen de 5 en 10 personen.





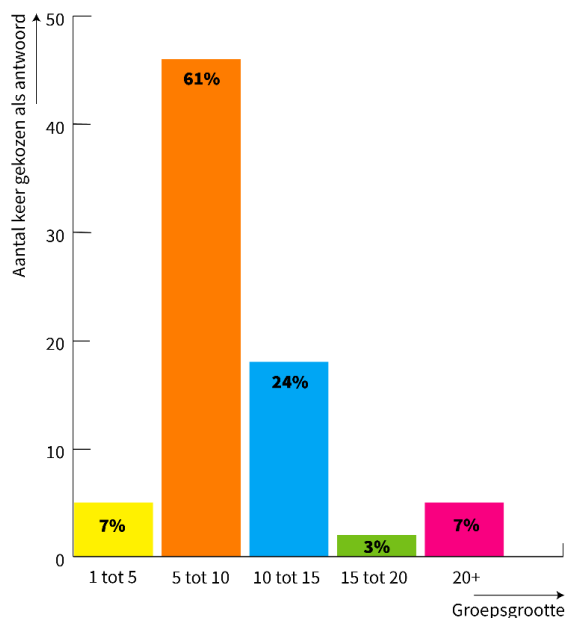
Digitale Marktconsultatie

Digitale marktconsultaties zijn een goede vervanger voor de fysieke marktconsultatie.



Deelnemers break-out sessie

Wat is volgens jou het maximale aantal deelnemers aan een break-out in een marktconsultatie als deze?





Losse bijlagen bij verslag:

[Bijlage 1: Uitnodigingstekst marktconsultatie](#)

[Bijlage 2: Mural Boards](#)

