



Contactpersonen

Harry Zondag
Jordy Pasman

Datum

2 juli 2021

Samenvatting marktconsultatie contractuele portfolioaanpak

Algemeen

Op maandagochtend 7 juni 2021 heeft de marktconsultatie over de 'handreiking contractuele portfolioaanpak' door Rijkswaterstaat plaatsgevonden. Er hebben circa 50 personen en 30 organisaties deelgenomen. Dit heeft een mooie mix van kleine, middelgrote en grote marktpartijen opgeleverd. De consultatie begon met een algemene toelichting door Rijkswaterstaat op de doelstellingen van de portfolioaanpak en de samenhang met de overige ontwikkelingen waar Rijkswaterstaat mee bezig is in het kader van het programma 'Op weg naar een vitale infrasector'. Daarnaast is door de werkgroep, afkomstig uit de Taskforce Infra, toegelicht op welke manier zij betrokken is bij dit traject.

Deze introducties zijn gevolgd door een programma met drie deelonderwerpen:

- Allereerst een algemene toelichting op wat portfoliocontracten zijn.
- Vervolgens een toelichting op het samenstellen van geschikte portfolio's.
- En ten slotte een toelichting op de toepassing van performance management als onderdeel van portfoliocontracten.

Iedere inhoudelijke toelichting is gevolgd door digitale parallele break-out sessies. Daarin hebben de deelnemers in kleinere samenstelling feedback gegeven op de inhoud van de gegeven presentatie aan de hand van enkele vragen. Ook konden zij eigen opmerkingen plaatsen en was er ruimte om vragen te stellen. De inbreng is verzameld en na een korte pauze is steeds een beknopte terugkoppeling gegeven van de belangrijkste en/of meest opvallende reacties.

Dit verslag betreft een samenvatting van de reacties die door Rijkswaterstaat zijn ontvangen. De presentaties die zijn gebruikt zijn als apart document te downloaden via TenderNed (AT/2021/14).

Algemeen – inhoudelijk

Over het algemeen is er gematigd positief gereageerd op de voorgestelde aanpak met portfoliocontracten. Er wordt potentie gezien in het systeem met voordelen voor zowel de markt als Rijkswaterstaat. Herkend wordt ook dat dit nodig is om de opgave van Rijkswaterstaat te kunnen aanpakken in plaats van de projecten één voor één aan te besteden. Duidelijk is dat veel afhangt van de uiteindelijke invulling ervan. Er zijn zorgen geuit over de effecten die deze handreiking kan hebben op de marktordening: wordt dit iets van alleen de grote partijen? Krijgt het MKB ook een kans? Worden het steeds dezelfde partijen die kans krijgen in een portfoliocontract? Gaat de markt hiermee op slot? De oproep wordt gedaan om serieus werk te maken van het voorkomen van dergelijke negatieve effecten.

Datum
2 juli 2021

Leren en het delen van kennis worden als een belangrijke voorwaarde voor het succes van portfoliocontracten benoemd. Zowel leren en kennisdelen tussen marktpartijen onderling als van opdrachten in een portfoliocontract. Daar moet voldoende ruimte voor worden gemaakt.

Vanuit de markt wordt de tip gegeven om ook goed te kijken naar wat andere opdrachtgevers doen bij soortgelijke samenwerkingsopgaves. Opgemerkt is dat de gepresenteerde aanpak erg gaat over het beoordelen van de (prestaties van de) markt. Waar de vraag aan is gekoppeld of ook Rijkswaterstaat wordt beoordeeld, net als bij prestatiemeten. De beoordeling wordt als spannend gezien: hoe subjectief of objectief wordt dat? Krijgt iedereen daar gelijke kansen? Ook wordt de oproep gedaan om niet alleen naar 'harde' zaken te kijken maar ook zaken als samenwerking te beoordelen met prestatiemeten. Duidelijkheid over inhoud van de portfolio's, de criteria voor vervolgwerk en de wijze van meten en beoordelen wordt als belangrijke randvoorwaarde gezien voor succes. Genoemd is ook dat er voldoende zekerheid aan de voorkant moet zijn over vervolgwerk om dit goed te laten werken. Het mag niet te voorwaardelijk zijn.

De vergelijking wordt gemaakt met 'samen op reis gaan' als intentie om ook het vervolgwerk op te dragen. Bij een dergelijke reis past het niet om al bij eventuele kleine strubbelingen te stoppen. Laat aanvullende opdrachten ook echt extra werk zijn. En voorkom dat bestaande opdrachten worden opgeknipt om een portfolio samen te stellen.

Als belangrijk aandachtspunt wordt de prijsvorming genoemd: hoe gaat dat binnen een portfoliocontract buiten concurrentie? En hoe wordt voorkomen dat een partij als het ware toegang tot een portfolio 'koopt' door bij de aanbesteding van de eerste opdracht met de prijs te duiken? Als positief is benoemd dat wordt aangesloten bij bestaande bekende contractvormen.

Door enkele partijen is aangegeven dat op meer invulling en concreetheid was gehoopt. En dat het nog wat theoretisch klinkt. De getoonde variant met meerdere partijen in een portfoliocontract is als interessant benoemd. Juist ook om meer competitie in de opdrachten te brengen. Er is behoefte aan het doorzetten van deze ontwikkeling, en deze op lange termijn door te blijven ontwikkelen.

Samenstellen van portfoliocontracten

De belangrijkste boodschap die de markt heeft afgegeven tijdens de marktconsultatie is dat het samenstel aan opdrachten logisch moet zijn voor de markt. Daarbij is het raadzaam om het gekozen samenstel van opdrachten te toetsen bij de markt. Bijvoorbeeld via een marktconsultatie.

In lijn met de voorgestelde aanpak geeft ook de markt aan dat de doelstellingen van het portfoliocontract leidend moeten zijn bij de keuze voor een logisch samenstel aan opdrachten. "Bedenk wat je ermee wilt bereiken en kies daar een logisch mandje aan projecten bij."

Datum
2 juli 2021

Het beoordelingsaspect 'vergelijkbare opgave' heeft de meeste reacties vanuit de markt gegeven.

De belangrijkste boodschap is dat Rijkswaterstaat bij de afweging voor het bundelen van opdrachten goed moet doorgronden hoe de markt georganiseerd is. "Zorg ervoor dat het portfoliocontract logisch is voor de markt." Specifiek is hierbij het aandachtspunt meegegeven om niet te monodisciplinair te gaan bundelen want dan worden extra raakvlakken gecreëerd.

Net zoals bij het algemene deel is er bij dit onderdeel gesproken over leren. Leren zit in mensen en daarom zou het goed zijn als er consistentie in het opdrachtgevers- en opdrachtnemersteam zit.

Het liefst heb je dat een groot deel van de teams meegaat naar opvolgende opdrachten in het portfoliocontract. Zo kunnen leereffecten worden benut. Gerelateerd hieraan is een juiste planning van de opdrachten. Een steady flow aan projecten is belangrijk. Dit zorgt ervoor dat medewerkers logisch door kunnen naar de volgende opdracht en dat ze geboeid en betrokken blijven. Er is aangegeven dat een kleine overlap in opdrachten, zodat ze logisch opvolgend zijn, handig kan zijn. Dit is aangeduid met "dakpansgewijs".

Over geografische nabijheid was de boodschap duidelijk dat het de voorkeur heeft dat opdrachten geografisch dicht bij elkaar liggen. Dit zorgt voor minder transportbewegingen.

Performance management

Performance management is een lastig/complex onderwerp – het is specifiek, technisch en er zitten véél nuances in. Desalniettemin zijn de reacties overwegend positief, zeker over belonen op basis van de gerealiseerde bijdrage. Ook het (vroegtijdig) betrekken van de marktpartijen voor een stuk realisme in de doelstellingen wordt positief ervaren.

Het bewaken van de objectiviteit is de grootste zorg in de markt. Ervaringen uit voorgaande werken met thema's zoals prestatie-indicatoren brengt gereide twijfel met zich mee voor het succes van performance management: is het geen oude wijn in nieuwe zakken? Samengevat was de boodschap dat het van belang is om in de handreiking te omschrijven hoe Rijkswaterstaat voornemens is de objectiviteit te waarborgen in performance management. Daarbij wordt opgemerkt dat een transparant en helder systeem de basis is.

Belangrijke inbreng is ook de brede oproep om het proces simpel te houden/de complexiteit te beperken. Niet alleen het proces zelf, maar ook het aantal kritische prestatie-indicatoren (verder KPI's) en/of doelstellingen. De markt adviseert daarbij om de focus van de KPI's klein te houden. Thema's zoals duurzaamheid zijn te alles omvattend, terwijl kleinere KPI's makkelijker te realiseren zijn. Vervolgens fungeren deze als vliegwiel voor de ontwikkelingen (creëren van kritieke massa).

Hoewel deelnemers positief zijn over het vroegtijdig betrekken van de markt bij het formuleren van KPI's, is er (nog) géén consensus wat een geschikt moment zou zijn. Wanneer toets je de wederzijdse verwachtingen? Hoe borg je het level playing field? Waar verbindt de markt zich aan als er nog geen KPI's benoemd zijn? Samengevat is de oproep van de markt om op voorhand, voor de start van de aanbesteding, helderheid te creëren. Wat deze helderheid betekent, staat nog open voor invulling (bijvoorbeeld helderheid over de KPI's of helderheid over het proces van vaststellen van KPI's na gunning).

Datum
2 juli 2021

Het aansluitende meetproces baart echter weinig zorgen – KPI's en het meten daarvan is niet nieuw. De markt geeft aan te weten hoe hij hiermee om moet gaan: mogelijk kost het wat meer werk, maar je weet wat je ervoor terugkrijgt/kunt krijgen. Daarbij vragen de marktpartijen wel om aandacht voor de continuïteit in de metingen: meten we altijd hetzelfde? Zijn de resultaten vergelijkbaar en zien we echt groei? Hoe wordt voorkomen dat we (markt en Rijkswaterstaat) iedere keer het wiel opnieuw uitvinden? Om stabiel en koersvast bij te dragen aan het leren en innoveren, acht de markt het wel van belang dat de metingen over de portfoliocontracten op elkaar aansluiten. Gelijktijdig zou een benchmark mee kunnen schuiven met de ontwikkelingen om voldoende uitdaging te blijven creëren om dat stapje extra te zetten.

Tot slot zijn er ook vragen over het moment van beoordelen: wanneer beloon je? Is dat alleen voor vervolgwerk, of ook binnen lopende werken? Waar ga je op beoordelen bij deels overlappende werken? Wat is de mate van voorwaardelijkheid, krijg je gegarandeerd alle werken of geschiedt dit gefaseerd op basis van de performance? De markt schetst een duidelijke behoefte om op voorhand inzicht te hebben in de beloningsstructuur én het moment van het vaststellen of het moment waarop de beloning wordt toegekend. Een mooie, afsluitende anekdote was: "Laten wij samen fouten durven maken en dingen uitproberen! Voorkom dat we nu alles dicht moeten timmeren, laten we ruimte houden om te ontdekken."

Vervolgproces

Op basis van feedback uit de marktconsultatie maakt Rijkswaterstaat een concept "Handreiking contractuele portfolioaanpak". Deze concept handreiking wordt in werkgroep 7 van de Taskforce Infra 2.0 besproken en afgestemd om te komen tot een definitieve versie. De handreiking blijft een document van Rijkswaterstaat en formele externe communicatie hierover verloopt via het nummer van deze TenderNed-publicatie (AT/2021/14) en berichtgevingen via Rijkswaterstaat-zakelijk. Rijkswaterstaat verwacht eind 2021 hierover verder te communiceren. Aanbestedingen van contractuele portfolio's via de contractuele portfolioaanpak lopen via de geldende procedures, waarbij een specifieke marktconsultatie voorafgaand aan een dergelijke aanbesteding tot de mogelijkheden behoort.

Omdat Rijkswaterstaat nog aan het begin van de ontwikkeling staat, blijven we graag uw feedback ontvangen. Dat mag via de genoemde Werkgroep 7 of rechtstreeks naar Rijkswaterstaat. Contactpersonen zijn: Harry Zondag (harry.zondag@rws.nl), Jordy Pasman (jordy.pasman@rws.nl) en (specifiek voor toepassing in de V&R-opgave) Yke Norg (yke.norg@rws.nl), het contactpersoon van de werkgroep is Jan Huijbers (jan.huijbers@herik.nl).