



**Gemeente
Amsterdam**

Versie 1
10 februari 2022

Verslag van de marktconsultatie raamovereenkomst projectbeheersing

Marktconsultatie Raamovereenkomst Projectbeheersing

Verslag van de marktconsultatie raamovereenkomst projectbeheersing

Inhoud

1 Aanleiding marktconsultatie	3
2 Resultaten	4
2.1 Introductie	4
2.2 Visie op de drietrapsraket	5
2.3 Visie op de verbeteringsmogelijkheden	6
2.4 Visie op praktische zaken	7
2.5 Visie op contracteringsvorm	8
2.6 Overig	8

1 Aanleiding marktconsultatie

De gemeente Amsterdam organiseerde, in het kader van de capaciteitsvraag voor de IPM-Manager projectbeheersing (IPM-MPB) rol en alle daaronder vallende verantwoordelijke taken, een tweede marktconsultatie. Deze marktconsultatie dient als voorbereiding van de beoogde aanbesteding in 2022 van projectbeheersing middels een raamovereenkomst. De eerste marktconsultatie werd gehouden in oktober 2021.

De tweede marktconsultatie werd gehouden voorafgaand aan een mogelijke aanbesteding, maar maakte daarvan geen deel uit. Deelnemers was geheel vrijblijvend en heeft geen gevolgen voor deelname aan een mogelijke aanbesteding die volgt op deze marktconsultatie.

Het doel van de marktconsultatie was om ideeën te toetsen, de inkoopstrategie aan te laten sluiten bij de mogelijkheden van de markt en een passend contract op te stellen. De opgedane kennis is gebruikt om een afweging te maken voor het vormgeven van een eventuele aanbesteding of opdracht.

De marktconsultatie bestond uit dialogen van circa 45 minuten met ieder geïnteresseerde marktpartij, die zich via TenderNed hebben aangemeld. De 15 marktpartijen die zich hebben aangemeld en tevens meededen met deze marktconsultatie waren: Deloitte Consulting B.V. i.c.m. PACER B.V., Brink Management/ Advies B.V., Brunel Nederland B.V., ANSINGER B.V., Antea Nederland B.V., Palladio Group B.V., Partners in Project- en Procesmanagement B.V., Movares Nederland B.V., Praeceptum B.V., PRO6 managers B.V., Balance Ervaring Op Projectbasis B.V. i.c.m. TASK Group B.V., Kodos B.V., Coöperatief Kristal Compagnie UA, Improven B.V. en HaskoningDHV B.V..

2 Resultaten

Elk dialoog is begonnen met een inleidend verhaal over de aanleiding van de beoogde aanbesteding en het plan voor ogen van de gemeente Amsterdam (zie de presentatie in bijlage I). Gebaseerd daarop zijn de dialogen dieper ingegaan op de volgende thema's:

- Visie op de drietrapsraket;
- Visie op de verbeteringsmogelijkheden;
- Visie op praktische zaken;
- Visie op contracteringsvorm;
- Overig.

Bij elk gesprek is er een korte introductie geweest betreft de aanbesteding, zie hieronder. De focus van de gesprekken heeft gelegen op de eerste drie punten. Hierna worden achtereenvolgens de verschillende inhoudelijke thema's belicht.

2.1 Introductie

Het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam werkt op het moment voornamelijk vanuit inhuur, maar wilt de ontwikkelingsstap zetten richting resultaatgerichte uitbestedingen. Vanuit het college is er 1,5 jaar geleden de norm bepaald om met maximaal 20% inhuur te werken. 1,5 jaar geleden lag het inhuurpercentage van het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam op 40%. Deze norm is door de wet DBA losgelaten, echter is de verwachting dat deze terugkomt in de toekomst. Daaruit volgt dat de inhuur efficiënter geregeld zal moeten worden en uitvragen resultaatgericht op de markt gezet zal worden.

Momenteel bestaat de opzet van de projectteams van de grotere projecten van het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam uit een vijftal rollen; projectmanager, omgevingsmanager, technisch manager, contract manager en manager projectbeheersing. Deze marktconsultatie en de beoogde aanbesteding betreft enkel de projectbeheersingsdisciplines vallende onder de rol manager projectbeheersing.

Uit de marktconsultatie van oktober 2021 is gebleken dat het initiële idee van de gemeente Amsterdam om op product basis uit te vragen kritisch wordt beschouwd. In combinatie met de interne wissel van opdrachtgeverschap van de aanbesteding, resulteerde dit in een nieuw aanbestedingsplan in de vorm van een drietrapsraket, zie bijgaande PowerPoint.

2.2 Visie op de drietrapsraket

Wat vinden de marktpartijen van de drietrapsraket?

De marktpartijen zien in de drietrapsraket een mooie oplossingsrichting en apprecieert de transparantie van de gemeente om samen te ontwikkelen richting trap 3. Men ziet elementen van Rijkswaterstaat terug in de trappen maar met een langere termijnvisie. Waarbij de trappen 1 en 2 worden gezien als een goede voorbereiding richting trap 3. Een aantal marktpartijen geven aan dat ook zij nog niet gereed zijn voor trap 3. Marktpartijen staan open om met de gemeente op te trekken en oplossingen te bedenken tegen lopende en opkomende problemen. Hierbij wordt er aangegeven dat het van belang is om de trappen 1 en 2 op Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV) te gunnen, zodat de stap richting trap 3 optimaal voorbereid wordt.

Ook worden er nadelen aan de drietrapsraket verondersteld. Een enkele partij acht de duur van trap 1 en 2 als kort, gezien de inlooperperiode vaak een half jaar in beschikking neemt. Daarbij zag de markt ook voordelen uit het plan uit de vorige marktconsultatie, waar alle trappen gecombineerd waren. Op deze manier verwacht men dat er op praktisch en tactisch niveau meer uitwisseling en terugkoppeling kan plaatsvinden voor de verbeteringsstap.

Welke trap trekt hen wel/ niet aan? Waar zit hun interesse?

Er is een verdeling terug te zien in de interesse in de trappen. Afhankelijk van het type bureau ligt de interesse bij een andere trap of bij zowel trap 1 als trap 2. Bureaus welk voornamelijk in de inhuur werken en niet of minder werken met product uitvragen zijn meer geïnteresseerd in trap 1. Bepaalde adviesbureaus zijn meer geïnteresseerd in stap 2, waar hun voorkeur bijvoorbeeld uit gaat naar hybride werkvormen te introduceren. Ook zijn er adviesbureaus die geïnteresseerd zijn in zowel trap 1 als trap 2. Deze zien het voordeel van de praktijkervaringen uit trap 1 te kunnen gebruiken in trap 2 en/of zien het voordeel in de langdurige samenwerking voor de totale ontwikkelopgave. Ook is het inzicht gedeeld om niet dezelfde partij voor trap 1 en trap 2 te contracteren, zodat er in trap 2 nieuwe inzichten ingebracht kunnen worden.

Wat vinden de marktpartijen van de omvang van de trappen? Beschikken zij over de benodigde capaciteit?

De grote meerderheid van de marktpartijen geven aan dat er een krapte in de arbeidsmarkt zit en dit ook te merken is. De meerderheid geeft aan om in een samenwerkingsverband in te moeten schrijven of hun eigen capaciteit te moeten vergroten gezien de omvang van de beoogde aanbesteding. Een enkel geeft aan dat trap 1 binnen de capaciteiten van het bureau valt, maar dat trappen 2 en 3 nog te abstract of groot zijn. Er wordt verwacht dat er verschillende soorten bureaus en/of adviseurs benodigd zijn voor de verschillende trappen om de juiste expertise per trap te binden. Tevens zal de werkwijze van de gemeente m.b.t. de wet DBA en de tolerantie van ZZP'ers van belang zijn voor de beschikbare capaciteit van de marktpartijen. Hierbij komt dat de arbeidsmarkt krapte het model van personeelsovername na een bepaalde tijdsperiode als onaantrekkelijk wordt bevonden door marktpartijen.

2.3 Visie op de verbeteringsmogelijkheden

Hoe zien de marktpartijen het verbeteringstraject voor zich?

De marktpartijen hebben diverse inzichten gedeeld betreft het verbeteringstraject.

Marktpartijen hebben ook aangegeven dat er rekening gehouden dient te worden met de complexiteit van de organisatiestructuur en de Amsterdamse projecten. Sommige grote projecten bevatten vaak meerdere tussenlagen van management, wat het op diverse vlakken complex maakt. Om de projectbeheersing hierop aan te passen is het van belang dat de doelstellingen en de scope helder zijn. Voor de in te zetten projectbeheersers is kennis over de werkwijze van de organisatie van belang voor een vloeiende start. Dat is te faciliteren door bijvoorbeeld de eerste maand een projectbeheerser van de gemeente Amsterdam te koppelen aan de externe projectbeheerser. Deze projectbeheerser van de gemeente Amsterdam fungeert als eerste aanspreekpunt voor vragen en ondersteunt in het wegwijs worden binnen de organisatie. Waarbij ook de kennisbank, die tot zover nog niet compleet is, eerst gevuld moet zijn voordat externe projectbeheersers binnen stromen.

Een andere visie op het verbeteringstraject is dat kwaliteit prioriteit moet hebben. Het vinden van de juiste kandidaat voor een project wordt als belangrijker gezien dan het snel kunnen invullen van een positie. Om dit te kunnen realiseren is communicatie en kennis over de organisatie/projecten van belang. Er wordt van de gemeente verwacht om vroegtijdig pieken aan te geven of een capaciteitsplanning te delen. Zodat marktpartijen beschikken over voldoende kennis over de projecten en voorbereidingstijd om voor een goede invulling van de positie te zoeken. Een alternatief is het omkeren van vraag en aanbod. In plaats van dat de marktpartijen wachten op een nadere uitvraag van de gemeente, kunnen marktpartijen geschikte kandidaten aanbieden richting de gemeente. De gemeente kan dan kijken of de kandidaat van toepassing is op de werkvoorraad.

Ook wordt de gemeente geattendeerd rekening te houden met een eventuele stroeve start doordat transities tijd zullen vergen. Het verbeteringstraject kan bijvoorbeeld ook gefaseerd toegepast worden. De vormgeving van de transitie is van belang, het lerend vermogen zal bijvoorbeeld in trap 2 al vergroot moeten worden om de vakgroep als geheel te kunnen verbeteren. Waarbij er gestuurd zal moeten worden op kwaliteit en integraliteit. De samenwerking en aansluiting tussen de diverse projectbeheersingsdisciplines zal vergroot moeten worden om meerwaarde te creëren.

Om deze transitie succesvol af te leggen is een goede samenwerking elementair. Om tot een goede samenwerking te komen zien de meeste marktpartijen een aantal gemeenschappelijke kernwaarden. Deze kernwaarden betreffen o.a. werkgeluk, ontwikkeling, transparantie, uitdagend, openheid, communicatie, stabiliteit, mensgericht, feedback geven, vertrouwen en respectvol. Het meest gememoreerde punt is open communicatie. Alle marktpartijen achten openheid, transparantie, communicatie en vertrouwen van groot belang gedurende de samenwerking. Wanneer alles bespreekbaar is en er een vertrouwde band ontstaat zal dat leiden tot de gewenste samenwerking. In additie, zal de gemeente open moeten staan voor suggesties vanuit de markt en voldoende vertrouwen hebben in dat de marktpartij hen kan ontzorgen.

Welke praktijkervaringen kennen de marktpartijen? Hoe denken de marktpartijen te kunnen bijdragen?

Op het moment dat product uitvraag bij Rijkswaterstaat geïntroduceerd was, werd er geen rekening gehouden met de benodigde uren voor communicatie en betrokkenheid. Dit heeft geleid tot het leveren van producten die wellicht voldoen aan de uitvraag maar niet aan de werkelijke behoefte van de klant. Hieruit volgt dat factoren als betrokkenheid, dialoog, openheid en afstemming zorgen dat er producten van waarde geleverd worden.

In andere gevallen zijn product uitvragen soms minder efficiënt. Bijvoorbeeld wanneer producten geleverd worden omdat het gaat om periodieke leveringen maar het geleverde product op zichzelf geen meerwaarde biedt voor het project. Er wordt voorgesteld om beoordeling van het geleverde niet alleen is op productbasis te doen, maar middels KPI. Een voorbeeld is de suggestie om klanttevredenheid als KPI te gebruiken, deze kan aan de hand van parameters objectief gemeten worden.

Enkele marktpartijen hebben aangegeven opdrachtgevers eerder geholpen te hebben met transities. Bijvoorbeeld de transitie van inhuur naar producten waarbij er specials ingericht waren, een samenwerkingsverband zijn aangegaan welk heeft geleid tot ketenoptimalisaties.

2.4 Visie op praktische zaken

Hoe kijken de marktpartijen aan tegen (losse) kleine projecten? Hoe gaan zij hiermee om?

De marktpartijen zien zowel voor als nadelen in (losse) kleine projecten. Waarbij de meerderheid aangeeft dat de variatie in werk doorslaggevend is dan de grootte van het project. Kleine projecten kunnen voor diversiteit in werkzaamheden zorgen en kunnen daarbij bijvoorbeeld gemakkelijk gebundeld worden en vallen onder de verantwoordelijkheid van één persoon.

Hierbij geven de meeste marktpartijen aan dat het werkplezier en groei van het personeel centraal staat. Zo kunnen junioren gemakkelijk leren op minder complexe projecten of in combinatie met een senior samen aan meer complexe projecten werken. Waarbij aangemerkt wordt dat het minder aantrekkelijk is voor senioren om op (losse) kleine projecten met gestandaardiseerde werkzaamheden te werken.

2.5 Visie op contracteringsvorm

Welke contracteringsvorm/ vorm van afprijzing zien de marktpartijen als mogelijkheid?

De marktpartijen geven aan dat de omvang van de raamovereenkomst als groot beschouwd wordt en het verstandig is om meerdere marktpartijen te contracteren voor de capaciteitsvraag in met name trap 1.

De marktpartijen zien verschillende contracteringsvormen als mogelijkheid voor de trappen 1 en 2. Suggesties zijn in de vorm en richting van P maal Q, vaste prijs, een abonnement, per uitvraag (laten) afprijzen, werken met tarieven met bandbreedtes, hybride vormen, strippenkaart/ menukaart en het toepassen van plafondbedragen.

Wat is de voorkeur van de wijze waarop nadere opdrachten wordt uitgevraagd?

Nadere opdrachten evenredig verdelen wordt als financieel eerlijk gezien maar niet kwalitatief het meest gunstig. Bij het evenredig verdelen van nadere opdrachten zal er niet gekeken worden naar de kennis en kunde van de diverse partijen.

Een aantal marktpartijen geeft aan dat er nader geselecteerd kan worden op bijvoorbeeld CV of plan van aanpak. Voor selectie door een Plan van Aanpak is er alleen belangstelling als deze opweegt tegen de te maken inspanning.

Nadere opdrachten middels minicompetitie uitvragen wordt door geen enkele partij als aantrekkelijk bevonden.

2.6 Overig

Dit hoofdstuk bevat een samenvatting van de antwoorden op de vragen van de marktpartijen.

Vragen m.b.t. de inhoud

De opgave van Amsterdam is de fysieke stad in topconditie te krijgen en te houden. Daar hoort ook een projectbeheersing bij in topconditie. Er zijn veel complexe projecten in Amsterdam, waarbij projectbeheersing een belangrijke tool is om de opgave te bereiken. Er zal samen met de marktpartij gekeken worden naar de vormgeving hiervan. De transitie naar een opgavegerichte Projectbeheersing is geslaagd als het niveau van projectbeheersing verbeterd, de klanttevredenheid stijgt en er minder faalkosten zijn door efficiëntere inzet van mensen en middelen.

De duurzame ontwikkeling van het vakgebied begint bij trap 2, waarbij het o.a. gaat om het afstemmen van tools, het beschrijven van werkstromen en het duiden wat de outcome wordt van deze werkstromen. Opdrachtgeven en opdrachtnemer werken hier samen aan een eenduidige ontwikkeling van het vakgebied projectbeheersing in termen van procesbeschrijvingen, tooling en

Verslag van de marktconsultatie raamovereenkomst projectbeheersing

resultaten van geleverde producten en/of diensten. Opdrachtgever en opdrachtnemer stemmen hier de werkverdeling af en zorgen dat werkzaamheden complementair en eenduidig worden.

Op het moment is de grootste behoefte binnen projectbeheersing aan risicomangers, managers projectbeheersing en planners. Andere vakgebieden zijn, of worden ook onderdeel van deze overeenkomst. Hierbij kan gedacht worden aan financiële adviseurs, financiële ondersteuners, kostendeskundigen, adviseurs op het gebied van scopemanagement, document management en dergelijke. Opdrachten op het gebied van projectbeheersing worden zo veel mogelijk geconsolideerd.

Vragen m.b.t. de inkoop/aanbestedingsprocedure

Trap 1 en trap 2 worden als eerst aanbesteed. Trap 3 zal in een later stadium apart aanbesteedt worden. In trap 3 ambiëren wij de projectbeheersing op het niveau van doelstellingen te hebben aanbesteed en een langdurige samenwerking met meerdere partijen te hebben opgestart. De trappen 1 en 2 zijn sterk aan elkaar gerelateerd. De wijze van perceel verdeling en manier van contracteren staan nog open.

De gemeente Amsterdam zal rekening houden met de veranderingen in de wet DBA en de daaruit volgende beleidsregels. De overeenkomst zal ingericht worden op een manier zodat er meebewogen kan worden met de het beleid omtrent wet DBA en het beleid van de gemeente Amsterdam.

De gemeente Amsterdam houdt rekening in de planning met de duur van de aanbestedingsprocedure en de eventuele vakantieperiodes die vallen.