



Verslag marktconsultatie LEF Facilitatordienstverlening

Geachte Lezer,

Hartelijk dank voor uw deelname aan de marktconsultatie ten behoeve van de LEF Facilitatordienstverlening. De gedeelde informatie gebruiken wij om te toetsen of onze ideeën werkbaar zijn voor de markt en om eventuele nieuwe inzichten te verwerven.

Hieronder treft u een samenvatting van de meest opvallende bevindingen aan.

Samenvatting Marktconsultatie LEF Facilitatordiensten

De marktconsultatie richtte zich op de huidige werkwijzen van de deelnemende organisaties en hun adviezen voor de toekomstige opzet van de LEF-aanbesteding, met name gericht op het verbeteren van de match tussen facilitator en opdracht, en het versterken van de Community of Practice (CoP).

Organisatie en Inzet van Facilitatoren

Marktpartijen hanteren diverse organisatiemodellen. De centrale aanpak bij de inzet van facilitatoren is volgens de deelnemers bij voorkeur gebaseerd op een best-for-project methode. Het grote voordeel dat hierin wordt gezien, is dat deze werkwijze leidt tot een nagenoeg optimale match tussen de klus en de aangeboden professional. De huidige aanpak van RWS (en andere overheden) middels een randomizer die een bureau de opdracht toewijst, waarbij het bureau vervolgens 1-3 facilitatoren selecteert, wordt hierbij niet als optimaal gezien.

Specialisaties en Klanten

De specialisaties die de markt aanbiedt, zijn breed en uiteenlopend. Specialisaties omvatten onder andere werksessies, strategiesessies, dialoogsessies, dagvoorzitterschap, systemische sessies, innovatiesessies (zoals hack-a-tons of design sprints), etc.. De markt bedient een zeer divers publiek in de publieke en private sector, waaronder verschillende ministeries, provincies, waterschappen, grote gemeenten (zoals de G40), en andere organisaties zoals Rijkswaterstaat en ProRail.

Geschiktheidseisen

Wat betreft de minimumeisen voor facilitatoren, is het algemene advies om vooral te focussen op aantoonbaar kennis- en ervaringsniveau ("vlieguren"). Het behalen van een diploma of certificering maakt iemand niet per definitie een goede facilitator. Aangetoond moet worden dat men ervaring heeft met het volledig ontzorgen van opdrachtgevers bij alle type LEF-sessies, van complexe bestuurlijke

sessies tot grootschalige evenementen. Sommige partijen adviseren minimaal 3 tot 5 jaar ervaring voor een *lead* facilitator.

**Rijkswaterstaat Corporate
Dienst**

Kostenstructuur

De kostenstructuur in offertes is divers en vaak afhankelijk van de voorkeur van de opdrachtgever (bijvoorbeeld per uur, per dagdeel, of een totale vaste prijs/lumpsum voor een traject). Het gezamenlijke advies aan LEF is om gebruik te maken van een vaste prijs met een kosteneenheid per dagdeel. Hierbij moet het tarief wel afhankelijk worden gemaakt van het ervaringsniveau van de facilitator. Men raadt in het algemeen af om met een standaard bedrag per sessie te werken, aangezien de benodigde voorbereidingstijd sterk kan variëren.

Datum

6 oktober 2025

Rol van de Facilitator vs. Consultant

Facilitatoren benadrukken dat hun primaire rol is gericht op het begeleiden van het proces en het creëren van optimale condities, structuur en veiligheid, zodat de deelnemers het constructieve, doelgerichte gesprek kunnen voeren. De facilitator is dienend aan het proces. Het onderscheid met een consultant is cruciaal: een goede facilitator bewaakt neutraliteit en geeft géén inhoudelijk advies of oordeel. Essentiële eigenschappen van een goede facilitator zijn: het vermogen om groepsdynamiek te herkennen, scherp luister- en observatievermogen, analytisch vermogen, empathie, flexibiliteit, integriteit, en het vermogen om procesregie te combineren met voldoende inhoudelijk begrip om de taal van de deelnemers te spreken.

Optimaliseren van de Match

De huidige methode met de *randomizer* waarbij de match of klik tussen facilitator en sessie niet altijd optimaal is, wordt erkend als een verbeterpunt. De meest genoemde suggestie om de optimale match te garanderen is om de selectie te objectiveren op basis van kwaliteit, achtergrond en affiniteit. Dit kan worden verwezenlijkt door het opstellen van een gedetailleerde uitvraag, aangevuld met een intakegesprek of 'klikgesprek' tussen de facilitator(s) en de opdrachtgever voordat de opdracht wordt gegund. Hoewel eerlijke verdeling belangrijk blijft, wordt gesuggereerd dat de opdrachtgever de uiteindelijke facilitator kiest op basis van de beste aansluiting. Er zijn diverse suggesties voor allocatiemodellen, zoals het toestaan van een voorkeurskeuze door de opdrachtgever, of dat contractanten onder regie van LEF in gezamenlijke dialoog de opdrachten verdelen om het best passende profiel te vinden.

Versterken van de Community of Practice (CoP)

LEF's wens om de CoP te intensiveren, wordt breed gedeeld. De rode draad in de antwoorden is dat het succes van de CoP staat of valt met de intrinsieke motivatie en de toegevoegde waarde die de facilitatoren eruit halen. De CoP moet inspirerend en leerzaam zijn, en niet alleen gericht op wat LEF eruit wil halen. Suggesties om de CoP te versterken zijn:

1. **Verhoging van de waarde:** Focus op praktijkgerichte intervisie en co-creatie, waarbij facilitatoren actief betrokken worden bij de doorontwikkeling van de LEF-aanpak. Er moet ook ruimte zijn om trends in het vakgebied te bespreken.
2. **Financiële aantrekkelijkheid:** Het is wenselijk dat de minimaal verplichte deelname (2 keer per jaar) door de opdrachtgever vergoed wordt. Een alternatief is het aanbieden van een beperkte vergoeding (kostprijs) of het koppelen van CoP-deelname aan een professionaliseringsbudget.

3. **Erkenning:** Het toekennen van een status (bijv. "LEF Ambassadeur") aan actieve deelnemers en het geven van een voorkeurspositie bij de opdrachten wordt genoemd om commitment te vergroten.

Integratie van de LEF-Aanpak

Om de LEF-aanpak volledig te integreren in de werkwijze van de facilitatoren en de naleving ervan te waarborgen, wordt geadviseerd de aanpak zo pragmatisch mogelijk te maken.

Eigenaarschap van Materialen

Er is een algemene bereidheid bij de deelnemers om draaiboeken, materialen en werkvormen die *in opdracht van LEF* worden ontwikkeld te delen ten behoeve van de doorontwikkeling van de LEF-methode. Het cruciale punt is dat het intellectuele eigendom van specifieke modellen, technieken, of zelfstandig ontwikkelde werkvormen altijd bij de opdrachtnemer (de facilitator/organisatie) ligt.

Wij houden u via TenderNed op de hoogte over het verdere verloop van de Aanbesteding.

Met vriendelijke groet,

Michel van Oudheusden (Inkoopadviseur)

**Rijkswaterstaat Corporate
Dienst**

Datum

6 oktober 2025