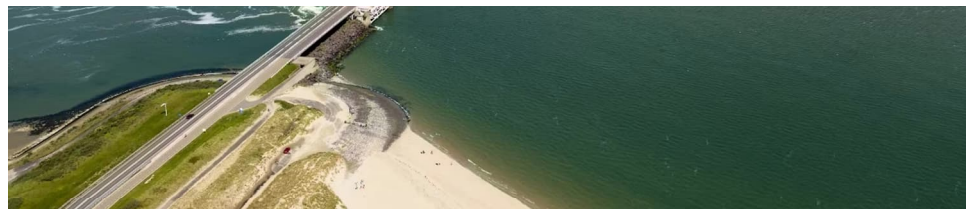




Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



RWS INFORMATIE

Marktverkenning RWS IV-dienstverlening Resultaten



Aanpak van de Marktverkenning

- Publicatie van het marktverkenningdocument op TenderNed om alle geïnteresseerde partijen te bereiken.
- Organiseren van een informatiebijeenkomst om toelichting te geven en vragen te beantwoorden.
- Uitvragen en ontvangen van schriftelijke reacties via de vragenlijst.
- Analyse van alle schriftelijke reacties.
- Selectie van een aantal partijen voor een verdiepend gesprek (zoals vooraf aangekondigd).
- Voeren van de één-op-één gesprekken ter verduidelijking van specifieke inzichten.
- Bundelen van inzichten uit zowel schriftelijke reacties als gesprekken.
- Opstellen van een geanonimiseerde samenvatting van de bevindingen.
- Publicatie van het eindverslag op TenderNed, inclusief conclusies en eventuele bijgestelde uitgangspunten.



Overzicht

Activiteit	Datum / aantal
Publiceren Marktverkenningdocument	11 december 2025
Aanmelding informatiebijeenkomst	43 bedrijven
Informatiebijeenkomst voor Marktpartijen	6 januari 2026
Deelnemers informatiebijeenkomst	74 deelnemers
Nota van Inlichtingen	90 vragen
Uiterste datum voor indienen ingevulde Excel vragenlijst	13 januari 2026
Ontvangen vragenlijsten	38 reacties
Individuele toelichtende gesprekken	28 januari – 18 februari 2026
Gesprekken	20 bedrijven
Afronding en publicatie eindverslag	Februari 2026 (is maart 2026 geworden)





Resultaten

- Markt
- Generieke dienstverlening
- MKB
- Broker
- Naleving Wet DBA
- Specialistische kennis
- Prijsmodel
- Governance
- Duurzaamheid
- Alternatieven
- Suggesties





Resultaten (Markt)

Markt met drie soorten kernactiviteiten

- Grote integrators willen waarde leveren in generieke, schaalbare dienstverlening: schrijven bij voorkeur zelfstandig in, met MKB als partners in ecosysteem
 - Middelgrote partijen willen waarde toevoegen met domeinkennis en met teams
 - MKB-spelers zijn cruciaal voor specialistische kennis en innovatie: schrijven in als consortia (wie neemt het initiatief) of als onderaannemer, tenzij specialisme apart wordt uitgevraagd.
- ➔ RWS ziet een belangrijke rol voor ecosystemen en/of consortia, mits transparant, beheersbaar en met heldere verantwoordelijkheidsverdeling. Dit sluit aan bij onze ambitie om schaalbaarheid, continuïteit en innovatie te combineren met brede markttoegang.



Resultaten (Generieke dienstverlening)

Voldoende aanbod voor de generieke dienstverlening

- Generiek beperkt zich niet tot diensten die RWS enkel als generiek aanmerkt. Bijvoorbeeld de platformen
 - Grote partijen die volledige schaalbare dienstverlening willen leveren en toegevoegde waarde bij transformatie naar nieuwe technologieën en verbeteringen
- ➔ Zowel grote als middelgrote partijen richten zich op generieke dienstverlening



Resultaten (MKB)

Voldoende interesse maar aandacht positie MKB

- Animo om deel te nemen aan de aanbesteding is afhankelijk van de perceelindeling
 - Voor generieke ingestelde partijen is de aanbesteding interessant als zij bijvoorbeeld ook kunnen bijdrage aan RWS-doelstellingen (data, AI, cloud, innovatie)
 - Voor het MKB is de aanbesteding interessant als samenwerking met MKB structureel wordt gefaciliteerd via specialisatiepercelen, minicompetities, transparante doorleverconstructies met proportionele aansprakelijkheid en/of niet-exclusieve deelname in ecosystemen.
- ➔ RWS zou het MKB kunnen inzetten op specialistische dienstverlening met aandacht voor onnodige drempels of risico's.



Resultaten (Broker)

Brokerfunctie hooguit als optioneel capaciteitskanaal

- Alle partijen willen commitment op kwaliteit en resultaat afgeven
 - Alle partijen willen zoveel mogelijk eigen expertise inzetten en geen van de partijen wil enkel een administratieve verantwoordelijkheid voor inzetten van specialisten.
 - De broker wordt gezien als een instrument voor flexibele capaciteit en snelle toegang tot expertise; alleen voor sourcing en brokers dragen geen kwaliteits- of ketenrisico's.
 - De markt geeft aan dat het combineren van sourcing en (beperkte) resultaatverantwoordelijkheid door brokers kan leiden tot verleggen van risico's, hogere kosten, korte-termijn beschikbaarheid en complexe governance volgens de marktpartijen.
 - Een combinatie vormen met een broker partij ligt niet voor de hand want dit biedt te weinig toegevoegde waarde. Een ecosysteem met nichespelers past beter in het businessmodel.
- ➔ Beperking van de brokerfunctie houdt RWS in controle, beperkt risico's en houdt onderscheid tussen capaciteit en resultaat helder.



Resultaten (Naleving Wet DBA)

Naleving Wet DBA wordt geborgd door het risico volledig bij de opdrachtnemer te leggen

- RWS mag geen gezag relatie hebben met zzp'ers of zelfstandige specialisten.
- Contractuele en operationele afspraken moeten dit expliciet uitsluiten.
- Inzet van zzp'ers moet óf sterk beperkt zijn, óf alleen via duidelijke modelovereenkomsten, óf omgezet worden naar team- en resultaatgerichte contractvormen.
- Aantoonbare back-to-back afspraken moeten de opdrachtnemer volledig verantwoordelijk maken.
- Grootste DBA-gevoeligheid ligt bij specialistische dienstverlening. Essentieel is daarbij dat dit wordt geleverd via partijen, niet via individuen.
- ➔ Markt zegt massaal dat het beter is de levering via teams of producten/deliverables te organiseren. Geen opdracht: "zet deze persoon bij ons neer". Geen arbeidsovereenkomst-achtige afspraken (urenregistratie, daginstructies, etc.). RWS moet nooit fungeren als werk-/opdrachtgever voor zelfstandig personeel.



Resultaten (Specialistische kennis)

Diverse contracteisen specialistische kennis duurzaam beschikbaar te houden

- verplichting tot onderhouden van een kennismanagementsysteem;
 - verplichte minimale bezettingsgraad op kritieke kennisgebieden;
 - vervangings- en escalatieregels bij uitval of vertrek van experts;
 - jaarlijkse toetsmoment op kenniscontinuïteit en innovatievermogen;
 - resultaatcriteria gekoppeld aan kwaliteit, kennisborging en risicobeheersing;
 - auditrechten voor RWS om kennisborging te toetsen bij hoofdaannemer en partners.
- ➔ De markt geeft aan dat RWS via het contract de specialistische kennis kan borgen bij de opdrachtnemer. Middels NOK onder ROK kan RWS nog gericht sturen op specialistische inzet dmv KPI's.



Resultaten (Prijsmodel)

Elke dienst een passend prijsmodel

- SLA- en PxQ-gestuurde infrastructuur: Generieke infrastructuurdiensten gebruiken SLA- en P (product) x Q (hoeveelheid)-modellen voor meetbare en schaalbare prestaties.
 - Teamgebaseerde overeenkomsten: Core-business applicaties en doorontwikkeling werken met teamgebaseerde contracten en increments gebaseerd op Definition of Done.
 - Fixed-price en specialistische opdrachten: Complexe migraties en nicheplatformen passen bij fixed-price producten of mini-competities binnen specialistische percelen. En Time & Materials met plafond waar onzekerheden groot zijn.
- ➔ RWS heeft baat bij hybride prijsmethodiek afgestemd op de dienstverlening



Resultaten (Governance)

Organisatiemodel met heldere verantwoordelijkheden

- RWS is opdrachtgever en regisseur: stuurt op kaders, prioriteiten en acceptatie; en geeft richting aan wat er nodig is, niet hoe het technisch wordt uitgevoerd. Volgens de markt moet RWS niet verantwoordelijk worden voor: aansturing van specialisten, techniek of uitvoering, operationele escalaties
 - De opdrachtnemer draagt volledige contractuele eindverantwoordelijkheid naar RWS voor planning, kwaliteit, integratie en oplevering; heeft sterkst mogelijke integratie- en resultaatverantwoordelijkheid; integreert alle bijdragen (specialisten, MKB, derden) tot één samenhangend product; bewaakt de technische keten, afhankelijkheden, security en non-functionele eisen; zorgt dat specialistische bijdragen voldoen aan alle RWS-kaders.
 - De specialist is verantwoordelijk voor: kwaliteit en juistheid van zijn eigen producten, componenten of expertise, het leveren van aantoonbare specialistische waarde (AI, cloud, security, domeinkennis, etc.); het product moet integreerbaar zijn binnen de keten; levering conform de kaders die de dienstverlener én RWS hanteren; tijdige signalering van risico's, afhankelijkheden en technische keuzes.
- ➔ RWS heeft vooral baat bij duidelijke, vooraf vastgelegde afspraken over verantwoordelijkheden, duidelijke governance, transparante samenwerkingsafspraken, zodat opdrachtnemer integraal kan leveren en specialistische partijen voorspelbaar kunnen bijdragen.



Resultaten (Duurzaamheid)

Verduurzaming is het sterkst wanneer RWS duidelijke, meetbare en voorspelbare stimulansen opneemt

- Integreer duurzaamheid in gunningscriteria (EMVI)
- Maak duurzaamheid een contractuele resultaatsverplichting met meetbare KPI's en bonus/malus
- Ruimte voor innovatie: experimenteerruimte & pilots
- Gebruik open standaarden en architectuurprincipes die circulariteit stimuleren (modulair ontwerp, open source en dataminimalisatie)
- Vraag periodieke transparante rapportage (voorbeelden CO₂-dashboards, energieverbruik, besparingen, optimalisaties)
- ➔ RWS kan in elke dienstencategorie (generiek, platformen, core-business applicaties en specialistische dienstverlening) concrete prikkels creëren voor CO₂-reductie, circulariteit en energie-efficiëntie.



Resultaten (Alternatieven)

Naast de huidige modellen ziet de markt breed gedragen alternatieven zoals

- Raamcontract + mini-competities: wendbaar, concurrentie, MKB-toegang; maar nadelen fragmentatie en overhead per mini-uitvraag.
- Domeinpercelen: betere aansluiting op primaire processen en ketens, maar nadelen als schotten tussen percelen en cross perceel afhankelijkheden.
- Run-to-New: beheer én modernisering in één; minder technische schuld, maar nadelen als budgetdiscipline en scope groei .
- Alliantiemodel: co-creatie en gedeelde risico's voor complexe ketens, maar nadelen als het bewaken van de rolzuiverheid en het is governance intensief.



Resultaten (Suggesties)

Tenslotte nog een aantal geanonimiseerde suggesties:

- Duidelijke scope-afbakening en realistische percelen
- Maak MKB-toegang structureel onderdeel van de aanbesteding
- Transparante prijsmodellen (ook open-book tussen hoofdaannemer en specialist)
- Innovatie als doorlopende verplichting (met targets en budget)
- Een BPKV met hogere weging van kwaliteit (bijvoorbeeld 70% kwaliteit, 30% prijs),
- Gefaseerde transitie en met kennisborging in de teams (gebruik transitie KPI's)
- In aanbesteding openheid over het huidige systeem- en dienstlandschap dat verkleint inschrijf- en uitvoeringsrisico's zoals: informatie over bestaande IT-landschap, afhankelijkheden en technische schuld, verwachte volumes en roadmap.