



Eindrapportage marktconsultatie

Rijksinkoop samenwerking

Bezoekadres

Rijkskantoor Beatrixpark
Wilhelmina van Pruisenweg 52
2595 AN Den Haag

Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Gegevens Marktconsultatie	
Titel marktconsultatie	Opschaling programma <i>Meer Uren Werkt!</i>
Opdrachtgever	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, directie Arbeidsverhoudingen
Kenmerk	201865005.011.096
Status	Definitief

1. Inleiding

Hierbij treft u de eindrapportage van de marktconsultatie aan. In het kader van opschaling van het programma Meer Uren Werkt! heeft SZW een marktconsultatie uitgevoerd ter voorbereiding op een aanbesteding voor opdracht hiertoe. Het doel van deze consultatie was om de elementen die nodig zijn voor opschaling van het programma aan te scherpen en te toetsen aan inzichten vanuit de markt.

In totaal hebben acht partijen schriftelijk gereageerd op de marktconsultatie. De reacties verschilden in diepgang, uitwerking en focus, maar leverden gezamenlijk inzichten op over haalbaarheid, inrichting en aandachtspunten bij de beoogde opdracht. Hier gaan we in paragraaf 2 op in. Alle partijen hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in de opdracht en enkele partijen zeggen te overwegen om in te schrijven.

Op basis van de ontvangen schriftelijke reacties zijn vervolgens met twee partijen afzonderlijke verdiepingsgesprekken gevoerd. In deze gesprekken zijn een aantal thema's nader verkend, waaronder opschaling van interventies, implementatie en activatie, governance en samenwerking,

platformontwikkeling, sectorspecifieke aanpak en borging. Hier gaan we in paragraaf 3 verder op in.

2. Analyse schriftelijke marktconsultatie

2.1 Overkoepelende bevindingen

Grote mate van consensus op belangrijke thema's

Op een aantal onderwerpen was veel overeenstemming zichtbaar tussen de verschillende partijen. Deze punten lijken breed gedragen te worden en vormen daarmee relevante aandachtspunten voor de aanbesteding.

Interventies moeten voldoende bewezen en overdraagbaar zijn

Vrijwel alle partijen geven aan dat meer duidelijkheid nodig is over de status van de interventies, de mate waarin deze bewezen effectief zijn en de overdraagbaarheid naar andere organisaties en sectoren. Meerdere partijen waarschuwen voor een risico bij het opschalen van interventies die nog onvoldoende zijn doorontwikkeld of gevalideerd. Daarbij wordt benadrukt dat niet iedere interventie automatisch geschikt is voor bredere implementatie.

Governance en rolverdeling vragen om verduidelijking

Alle partijen benadrukken het belang van een heldere governance-structuur en duidelijke rolverdeling tussen betrokken partijen, waaronder de opdrachtgever, onderzoeks- en kennispartners, kwartiermakers, uitvoerende partijen en consortiumpartners. Partijen geven aan behoefte te hebben aan duidelijke afspraken over mandaten, besluitvorming en onderlinge verantwoordelijkheden. Onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden wordt gezien als risico voor vertraging, inefficiëntie en versnippering.

Eén integrale opdracht wordt haalbaar geacht

Alle acht partijen achten het haalbaar om de vier verschillende elementen van de opdracht integraal in de markt te zetten vanwege de samenhang tussen platform, productontwikkeling, netwerkvorming en monitoring en evaluatie. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat een gefaseerde en modulaire aanpak noodzakelijk blijft.

Fasering en flexibiliteit zijn essentieel

Vrijwel alle partijen benadrukken dat het programma zich nog in een lerende fase bevindt. Daarom wordt gewezen op een opdrachtstructuur die ruimte geeft voor iteratie, tussentijdse bijsturing, flexibiliteit op basis van voortschrijdend inzicht en gefaseerde implementatie.

Verduidelijking van budget en ambitieniveau gewenst

Over het algemeen geven partijen aan dat de genoemde bandbreedte van € 2.500.000 tot € 3.500.000 exclusief btw in potentie reëel kan zijn voor de uitvoering van de opdracht. Tegelijkertijd benadrukken meerdere partijen dat een definitieve beoordeling lastig is vanwege het ontbreken van nadere specificaties en randvoorwaarden. De meeste partijen geven aan dat de haalbaarheid sterk afhankelijk is van de exacte invulling van de opdracht. Het is nu nog onduidelijk voor verschillende partijen welke kosten binnen de opdracht vallen, zoals ICT-investeringen, communicatie, locatie- en de ontwikkeling van ondersteunende materialen. Meerdere partijen adviseren om de scope, verwachtingen en randvoorwaarden te concretiseren zodat een betere kosteninschatting gemaakt kan worden.

2.2 Meer specifieke inzichten

Implementatie vraagt meer dan alleen verspreiding

Een terugkerend thema in vrijwel alle reacties is het onderscheid tussen bereik, implementatie en borging. Meerdere partijen benadrukken dat het beschikbaar stellen van tools, interventies of informatie op zichzelf onvoldoende is om daadwerkelijke gedrags- of cultuurverandering te

realiseren.

Daarvoor zijn volgens partijen onder andere actieve begeleiding, implementatieondersteuning, netwerkvorming, activering van werkgevers, voorbeeldorganisaties en koplopers en communities of practice nodig. Ook wordt benadrukt dat organisaties, om echt in beweging te komen, moeten kunnen begrijpen wat de concrete meerwaarde van interventies voor henzelf is.

Het belang van netwerkvorming en activering

Diverse partijen leggen sterk de nadruk op netwerkvorming als instrument voor opschaling, bijvoorbeeld via ambassadeursnetwerken, koplopersgroepen, lerende netwerken en kruisbestuiving tussen sectoren. De gedachte hierachter is dat organisaties eerder in beweging komen wanneer zij voorbeelden zien van vergelijkbare organisaties die positieve ervaringen hebben opgedaan.

Meer aandacht voor de eindgebruiker

Meerdere partijen merken op dat de focus nu sterk ligt op werkgevers en organisaties. Zij wijzen erop dat deeltijders als eindgebruikers meer zichtbaar moeten zijn. Daarbij wordt benadrukt dat succesvolle implementatie mede afhankelijk is van aansluiting bij de leefwereld van werknemers, aandacht voor gedrags- en cultuurfactoren en betrokkenheid van eindgebruikers bij ontwikkeling en implementatie.

Aansluiten bij bestaande infrastructuren

Rondom het platformdeel van de opdracht geven meerdere partijen aan dat aansluiting bij bestaande netwerken, platforms en sectorstructuren waarschijnlijk effectiever is dan het ontwikkelen van een volledig nieuw platform. Daarbij worden aandachtspunten genoemd zoals eigenaarschap, beheer, continuïteit, duurzaamheid, AVG-aspecten en communicatie en vindbaarheid.

Sectorspecifieke aanpak noodzakelijk

Meerdere partijen benadrukken dat zorg, onderwijs en kinderopvang sterk van elkaar verschillen qua dynamiek, cultuur en implementatievraagstukken. Daarom wordt gepleit voor sectorspecifieke benaderingen, maatwerk in communicatie, differentiatie in interventies en sectorgerichte netwerkvorming.

Borging vraagt structurele inbedding

Diverse partijen wijzen erop dat duurzame verandering alleen mogelijk is wanneer interventies structureel worden ingebed binnen organisaties en sectoren. Daarbij wordt benadrukt dat cultuurverandering doorgaans een langere doorlooptijd kent dan de looptijd van een project of opdracht.

Kwaliteit en onderscheidend vermogen

Over het algemeen geven partijen aan dat onderscheidend vermogen binnen deze opdracht vooral ligt in ervaring met programmatische opschaling, stakeholdermanagement en samenwerking binnen complexe netwerken. Daarbij worden sectorspecifieke kennis, veranderkundige expertise en ervaring met gedragsverandering en implementatie veelvuldig genoemd als belangrijke kwaliteitsaspecten.

Verschillende partijen benadrukken daarnaast het belang van co-creatie met werkgevers, werknemers en sectorpartijen, evenals het ontwikkelen van praktische en toepasbare producten, tools en leeromgevingen. Ook worden monitoring, evaluatie, duurzame borging en het kunnen organiseren van landelijke opschaling en netwerkvorming genoemd als relevante thema's voor het subgunningscriterium kwaliteit.

Informatiebehoefte voor inschrijving Europese aanbesteding

Partijen geven aan behoefte te hebben aan duidelijke subgunningscriteria en beoordelingskaders, zodat de inschrijving kan worden afgestemd op prijs-kwaliteit en programmadoelen. Daarnaast is

nadere uitwerking nodig van de opdracht, scope en beoogde resultaten, inclusief de verdeling over platform, productontwikkeling, netwerkvorming en monitoring & evaluatie, evenals de prioritering, fasering en minimale en gewenste ambities. Verder is verduidelijking gewenst over de governance en rolverdeling tussen de betrokken partijen en stakeholders. Tot slot vragen partijen om een helder kader voor monitoring (KPI's), ruimte voor maatwerk en innovatie, en inzicht in planning en procesaanpak van de aanbesteding.

3. Bevindingen uit de verdiepingsgesprekken

Met twee partijen zijn verdiepingsgesprekken gevoerd om een aantal thema's nader te verkennen. Hoewel beide partijen een verschillende invalshoek hadden, kwamen ook hier duidelijke overeenkomsten naar voren.

Netwerkvorming als motor voor opschaling

Beide partijen benadrukten het belang van koplopers, ambassadeurs, lerende netwerken en communities of practice. Volgens beide partijen ontstaat duurzame beweging vooral wanneer organisaties van elkaar leren en succesvolle praktijkvoorbeelden zichtbaar worden gemaakt. Daarnaast werd gewezen op het belang van actieve kwartiermakers en sterke sectorale netwerken.

Implementatie en activatie vragen intensieve begeleiding

Beide partijen gaven aan dat implementatie meer vraagt dan het aanbieden van interventies of kennisproducten. Werkgevers en organisaties moeten actief worden meegenomen en ondersteund. Daarbij werden onder andere businesscases, activeringsstrategieën, implementatieondersteuning, bestuurlijke verankering en het zichtbaar maken van opbrengsten voor organisaties genoemd.

Platformontwikkeling: benut bestaande structuren

In beide gesprekken werd terughoudend gereageerd op het ontwikkelen van een volledig nieuw platform. De voorkeur ligt nadrukkelijk bij aansluiting op bestaande sectorale infrastructuren, gebruik van bestaande netwerken, centrale vindbaarheid en communicatie en duurzame borging van beheer en eigenaarschap.

Samenwerking en governance zijn randvoorwaardelijk

Beide partijen benadrukten dat succesvolle uitvoering sterk afhankelijk is van duidelijke governance, korte lijnen met de opdrachtgever, heldere verantwoordelijkheden, goede samenwerking tussen partners en een duidelijke penvoerdersstructuur. Daarnaast werd aangegeven dat intensieve samenwerking vooral in de opstartfase belangrijk zal zijn.

Omgaan met interventies die nog in ontwikkeling zijn

In beide gesprekken kwam naar voren dat niet alle interventies zich mogelijk in dezelfde fase van volwassenheid bevinden. Beide partijen benadrukten daarom het belang van een iteratieve aanpak, tussentijdse reflectie, leren van praktijkervaringen en ruimte om interventies verder door te ontwikkelen.

SZW dankt alle partijen voor hun tijd, betrokkenheid en waardevolle input tijdens de schriftelijke marktconsultatie en de verdiepingsgesprekken.