

## **Terugkoppeling Marktconsultatie Rijkswaterstaat**

Zakelijk Samenwerken, marktconsultatiegesprekken gevoerd met 13 marktpartijen van 13 tot en met 27 mei 2026.

### **1. Inleiding**

#### **1.1 Aanleiding marktconsultatie**

Rijkswaterstaat staat de komende jaren voor omvangrijke infrastructurele, organisatorische en maatschappelijke opgaven. De complexiteit van projecten neemt toe door onder meer de grote vervangings- en renovatieopgave, stikstofproblematiek, schaarste in capaciteit en middelen, versnelling van de energietransitie en de noodzaak tot intensieve samenwerking tussen publieke en private partijen.

Binnen deze context wordt steeds vaker gewerkt met samenwerkingsgerichte contractvormen en werkwijzen, waaronder de twee-fasenaanpak, portfolio-aanpak en andere vormen van integraal projectmatig samenwerken. Deze samenwerkingsvormen vragen niet alleen om inhoudelijke expertise, maar nadrukkelijk ook om gedragsverandering, professionele samenwerking, vertrouwen, lerend vermogen en gezamenlijke sturing binnen multidisciplinaire teams. Rijkswaterstaat heeft daarom de behoefte om een raamovereenkomst aan te gaan voor het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van team- en leertrajecten gericht op "Zakelijk Samenwerken". De dienstverlening richt zich onder meer op projectteams, leidinggevend, interne begeleiders en andere betrokkenen binnen samenwerkingsgerichte opgaven.

Ter voorbereiding op de voorgenomen aanbesteding heeft Rijkswaterstaat een marktconsultatie uitgevoerd. Met deze marktconsultatie is beoogd om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden binnen de markt, de haalbaarheid en proportionaliteit van de voorgenomen uitvraag te toetsen en marktpartijen in de gelegenheid te stellen aandachtspunten, risico's en verbetervoorstellen mee te geven voor de uiteindelijke aanbestedingsstukken.

#### **1.2 Doel van de marktconsultatie**

De marktconsultatie had meerdere doelen.

Allereerst wilde Rijkswaterstaat toetsen of de voorgenomen aanbestedingsstrategie voldoende aansluit op de aard van de dienstverlening en de kenmerken van de markt. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan de verhouding tussen kwaliteit en prijs, de inrichting van de selectie- en gunningsfase en de mate waarin innovatie, maatwerk en samenwerking voldoende ruimte krijgen binnen de aanbestedingsprocedure.

Daarnaast is de markt gevraagd mee te denken over de wijze waarop kwaliteit en geschiktheid van inschrijvers het beste kunnen worden beoordeeld. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar de vraag hoe gedragskundige expertise, ervaring met complexe samenwerkingsomgevingen en het vermogen om teams daadwerkelijk in beweging te krijgen proportioneel en objectief kunnen worden getoetst.

Tot slot had de consultatie als doel om inzicht te verkrijgen in risico's, uitvoeringsaspecten en succesfactoren bij de realisatie van leer- en ontwikkeltrajecten binnen complexe infrastructurele samenwerkingsomgevingen.

#### **1.3 Opzet en aanpak van de marktconsultatie**

De marktconsultatie is uitgevoerd in de vorm van individuele gesprekken met marktpartijen. Tijdens deze gesprekken is een vaste set thema's besproken, zodat enerzijds ruimte bestond voor verdieping en dialoog, maar anderzijds ook vergelijkbaarheid tussen de reacties mogelijk bleef.

De gesprekken richtten zich onder meer op:

- de inrichting van de selectie- en gunningsfase;
- de proportionaliteit van de voorgenomen uitvraag;
- relevante selectie- en gunningscriteria;
- de gewenste verhouding tussen prijs en kwaliteit;
- de inhoudelijke opzet van de dienstverlening;
- gedragsverandering en teamontwikkeling;
- uitvoerbaarheid, planning en schaalbaarheid;
- samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- risico's en succesfactoren bij uitvoering.

De consultatie had nadrukkelijk een informierend en verkennend karakter. Aan de consultatie konden geen rechten worden ontleend en deelname bood geen voor- of nadeel in een eventuele toekomstige aanbestedingsprocedure.

## **2. Bevindingen marktconsultatie**

### **2.1 Algemeen beeld vanuit de markt**

Uit de consultatie komt een opvallend consistent beeld naar voren. Vrijwel alle marktpartijen benadrukken dat succesvol zakelijk samenwerken binnen complexe projectomgevingen in sterke mate afhankelijk is van gedrag, cultuur, leiderschap en teamdynamiek. Volgens de markt kan effectieve samenwerking niet uitsluitend worden gerealiseerd door kennisoverdracht of traditionele trainingsprogramma's, maar vraagt dit om langdurige begeleiding in de praktijkcontext.

Marktpartijen geven aan dat leerinterventies alleen effectief zijn wanneer deze nauw aansluiten op de dagelijkse projectpraktijk, actuele casuïstiek en de specifieke samenwerkingsdynamiek binnen teams. Daarbij wordt het belang benadrukt van iteratief werken, reflectie, experimenteren en het actief begeleiden van teams gedurende langere tijd.

Daarnaast geven meerdere partijen aan dat standaard opleidingsprogramma's onvoldoende aansluiten op de aard van de opgave. Maatwerk, flexibiliteit en co-creatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer worden door vrijwel alle deelnemers als essentiële succesfactoren benoemd.

### **2.2 Bevindingen ten aanzien van de selectiefase**

#### **Proportionaliteit en zwaarte van de uitvraag**

De marktpartijen geven unaniem aan dat de selectiefase licht en proportioneel ingericht dient te worden. Volgens de markt moet de selectiefase primair gericht zijn op het aantonen van geschiktheid, ervaring en denkwijze, zonder dat reeds volledige inhoudelijke trajecten of uitgewerkte programma's worden verlangd.

Partijen waarschuwen ervoor dat een te zware selectiefase kan leiden tot disproportionele inschrijvingslasten en onnodige belasting van zowel marktpartijen als opdrachtgever. Daarbij wordt opgemerkt dat de echte inhoudelijke meerwaarde pas goed zichtbaar wordt in de gunningsfase en tijdens de daadwerkelijke samenwerking.

#### **Relevante selectiecriteria**

Volgens de markt dienen selectiecriteria vooral gericht te zijn op:

- ervaring met complexe samenwerkingsomgevingen;
- ervaring met teamontwikkeling en gedragsverandering;
- ervaring binnen grote publieke organisaties;
- kwaliteit en senioriteit van het kernteam;
- schaalbaarheid en organiserend vermogen;
- vermogen om samenwerking daadwerkelijk te beïnvloeden.

Diverse partijen benadrukken dat traditionele kwantitatieve criteria, zoals aantallen trainingsuren of aantallen uitgevoerde opdrachten, onvoldoende zeggen over daadwerkelijke impact en kwaliteit.

#### **Inhoudelijke toetsing**

Meerdere marktpartijen adviseren om een beperkte inhoudelijke toets op te nemen in de selectiefase. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan:

- een compacte visie op gedragsverandering en samenwerking;
- een reflectie op een praktijksituatie;
- een beperkte casusuitwerking.

Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de toetsing gericht blijft op visie, aanpak en denkwijze en niet op een volledig uitgewerkt implementatievoorstel.

### **2.3 Bevindingen ten aanzien van de gunningsfase**

#### **Focus op kwaliteit en impact**

Vrijwel alle partijen geven aan dat kwaliteit een zwaarwegend onderdeel van de aanbesteding dient te zijn. Volgens de markt kan de gewenste dienstverlening slechts beperkt worden beoordeeld op basis van prijscomponenten. De daadwerkelijke meerwaarde ligt in de kwaliteit van de begeleiding, de effectiviteit van gedragsinterventies en het vermogen om duurzame verandering binnen teams te realiseren.

Partijen adviseren daarom om in de gunningsfase nadrukkelijk aandacht te besteden aan:

- de visie op samenwerking en gedragsverandering;
- de toepasbaarheid van de aanpak in de praktijk;
- de wijze van borging van leerresultaten;
- de kwaliteit van het team;
- de mate van maatwerk;
- monitoring en meetbaarheid van impact.

Daarnaast wordt geadviseerd om beoordelingscriteria zo concreet mogelijk te formuleren, zodat voor inschrijvers duidelijk is waarop wordt beoordeeld.

## **Praktijkgericht beoordelen**

Meerdere partijen adviseren om gebruik te maken van praktijkgerichte beoordelingsvormen, zoals:

- casuïstiek;
- simulaties;
- praktijkgerichte presentaties;
- interactieve sessies.

Volgens de markt sluiten dergelijke vormen beter aan op de aard van de dienstverlening dan uitsluitend schriftelijke plannen van aanpak.

## **2.4 Planning en uitvoerbaarheid**

Over het algemeen wordt de planning van de selectiefase door de markt als haalbaar en werkbaar beschouwd, mits de uitvraag proportioneel blijft en de benodigde inspanning in verhouding staat tot de aard van de fase. Daarbij wordt een combinatie van relevante referentieprojecten en een beperkte inhoudelijke visie door meerdere partijen als passend en doelmatig gezien.

Ten aanzien van de gunningsfase geven verschillende marktpartijen aan dat voldoende doorlooptijd essentieel is om tot kwalitatief hoogwaardige voorstellen te kunnen komen. Hierbij wordt onder meer gewezen op de benodigde tijd voor inhoudelijke afstemming, de samenstelling van multidisciplinaire teams, interne kwaliteitsborging en besluitvorming binnen samenwerkingsverbanden.

Daarnaast wordt vanuit de markt benadrukt dat de grootste druk in de praktijk veelal niet ontstaat gedurende de aanbestedingsprocedure zelf, maar juist in de fase na gunning. Met name de opstart, implementatie, afstemming met projectteams en de daadwerkelijke uitvoering van maatwerktrajecten vragen volgens partijen om voldoende ruimte, flexibiliteit en gezamenlijke voorbereiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

## **2.5 Samenwerking en uitvoeringsmodel**

Een belangrijk thema binnen de marktconsultatie betreft de gewenste samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Vrijwel alle marktpartijen benadrukken dat succesvolle uitvoering van de dienstverlening alleen mogelijk is wanneer sprake is van een intensieve en gelijkwaardige samenwerking, waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk optrekken gedurende de gehele looptijd van de opdracht. Daarbij worden continue afstemming, gezamenlijke verantwoordelijkheid, flexibiliteit tijdens de uitvoering en ruimte voor doorontwikkeling als essentiële randvoorwaarden genoemd.

De markt geeft aan dat van de opdrachtgever een actieve en betrokken rol wordt verwacht, zowel op inhoudelijk als organisatorisch niveau. Daarbij wordt het belang benadrukt van duidelijke governance, betrokken management en voldoende mandaat binnen teams om daadwerkelijk veranderingen in samenwerking en gedrag te kunnen realiseren.

Daarnaast geven meerdere partijen aan dat de aard van de dienstverlening zich moeilijk laat vastleggen in een volledig statisch programma of een strak afgebakende scope. Juist vanwege de focus op gedragsverandering, teamontwikkeling en samenwerking in complexe projectomgevingen is volgens de markt ruimte nodig voor maatwerk, iteratieve ontwikkeling en bijsturing gedurende de uitvoering van de opdracht.

## **2.6 Risico's en aandachtspunten**

Tijdens de consultatie zijn diverse risico's en aandachtspunten benoemd.

De belangrijkste risico's die door marktpartijen worden genoemd zijn:

- onvoldoende duidelijke visie vanuit de opdrachtgever;
- beperkte betrokkenheid van management of projectleiding;
- onvoldoende borging van leerresultaten;
- versnippering door inzet van meerdere partijen met uiteenlopende methodieken;
- te generieke aanpak zonder aansluiting op de praktijk;
- beperkte beschikbaarheid van teams.

Daarnaast wijzen meerdere partijen op het risico dat gedragsverandering wordt benaderd als een tijdelijk trainingsvraagstuk, terwijl daadwerkelijke verandering juist langdurige aandacht, voorbeeldgedrag en structurele verankering vraagt.

## **3. Conclusie en vervolg**

De marktconsultatie bevestigt dat de voorgenomen opdracht een specialistisch, ontwikkelingsgericht en sterk praktijkgericht karakter heeft. Uit de gesprekken met de

marktpartijen komt duidelijk naar voren dat effectieve begeleiding op het gebied van zakelijk samenwerken niet kan worden gerealiseerd via generieke opleidingsprogramma's of uitsluitend theoretische kennisoverdracht. Volgens de markt vraagt succesvolle samenwerking binnen complexe infrastructurale en publieke projectomgevingen nadrukkelijk om aandacht voor gedrag, teamdynamiek, leiderschap, onderlinge interactie en het gezamenlijk leren in de dagelijkse praktijkcontext.

Vrijwel alle marktpartijen benadrukken dat duurzame gedragsverandering alleen bereikt kan worden wanneer leerinterventies direct verbonden zijn aan actuele opgaven, concrete projectpraktijken en de feitelijke samenwerking binnen teams. Daarbij wordt het belang onderstreept van maatwerk, iteratieve ontwikkeling en een aanpak waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer gedurende de uitvoering gezamenlijk optrekken en blijven reflecteren op voortgang, effectiviteit en ontwikkelbehoeften.

Daarnaast blijkt uit de consultatie dat brede steun bestaat voor een aanbestedingsaanpak waarin proportionaliteit, kwaliteit en praktische toepasbaarheid centraal staan. De markt geeft aan dat een proportionele selectiefase het beste aansluit bij de aard van de dienstverlening, terwijl de gunningsfase juist voldoende ruimte moet bieden om visie, aanpak, teamkwaliteit en praktijkgericht vermogen zorgvuldig te kunnen beoordelen. Daarbij wordt door meerdere partijen benadrukt dat kwalitatieve aspecten zwaarder zouden moeten wegen dan prijs, omdat de toegevoegde waarde van de dienstverlening met name ligt in het realiseren van daadwerkelijk effect binnen teams en samenwerkingsverbanden.

Verder komt uit de consultatie naar voren dat praktijkgerichte beoordeling, ruimte voor co-creatie en een intensieve samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer door de markt als essentiële voorwaarden worden gezien voor een succesvolle uitvoering van de opdracht. Ook wordt benadrukt dat flexibiliteit gedurende de uitvoering noodzakelijk is, zodat leertrajecten kunnen meebewegen met de dynamiek en complexiteit van projecten en teams.

De opbrengsten van de marktconsultatie worden door Rijkswaterstaat meegenomen bij de verdere uitwerking van de aanbestedingsstukken, de inrichting van de Europese aanbestedingsprocedure en de uiteindelijke contract- en samenwerkingsvorm. Rijkswaterstaat spreekt daarbij haar waardering uit voor de openheid, betrokkenheid en inhoudelijke bijdragen van alle deelnemende marktpartijen gedurende deze marktconsultatie.