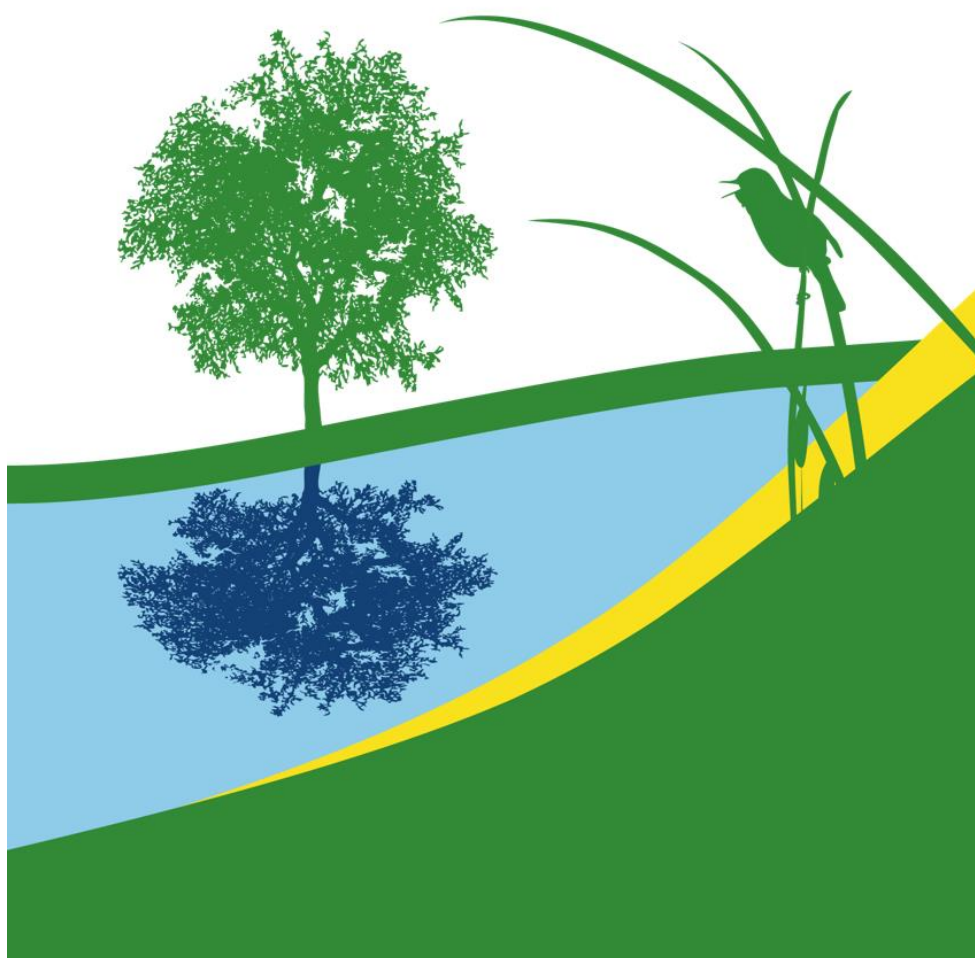


Evaluatie Project Waardengedreven Onderhoud Uiterwaarden (WOUW)

Van marktconsultatie tot en met definitieve gunning



Vanuit de perspectieven van de nieuwe Rijkswaterstaat visie op onderhoud,
de Projectvisie WOUW en het samenwerken ontwikkelmodel.

Colofon

Uitgegeven door: Transforma Consulting en Project WOUW van PPO, Rijkswaterstaat
Eindredactie: Frank Steller, Erin Hoogenboom en Roel Reuser
Redigent: Inge Meeuwissen en Roel Reuser
Auteur: Frank Steller

Informatie
Datum: 17 november 2022
Publicatiedatum: 24 maart 2023
Versie: 1.0
Status: Definitief

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Constateringen	5
2.1	Houding en gedrag	6
2.1.1	Houding als gelijke; Optimale samenwerking; Samenwerken met je partner.	6
2.1.2	Werken vanuit de bedoeling, doorgronden van de vraag.	6
2.1.3	Selectie op basis van reflectie.....	7
2.1.4	Stimuleren van kwetsbare houding.	8
2.2	Proces	8
2.2.1	Marktconsultatie 2020	9
2.2.2	Match Event februari 2021	9
2.2.3	Marktconsultatie april 2021	10
2.2.4	Vooraankondiging en Inloopspreekuur.....	11
2.2.5	Tenderdocumentatie en Startbijeenkomst 31 augustus 2021	12
2.2.6	Selectie op basis van reflectiedocument en Terugkoppelgesprek	13
2.2.7	Startbijeenkomst 2 november 2021	14
2.2.8	Dialogogesprekken (november en december 2021)	14
2.2.9	Toelichtend gesprek (januari 2022).....	16
2.2.10	Beoordeling inschrijving en Terugkoppelgesprek	16
2.2.11	Projectopstartfase.....	16
2.2.12	Algemeen constateringen over het gehele proces.....	17
2.2.13	Leren	18
2.3	Resultaat	18
2.3.1	Algemeen	18
2.3.2	Maximale klantwaarde.....	19
2.3.3	Eerlijk geld voor eerlijk werk	19
2.3.4	'Click'	20
2.3.5	Contractcategorie	20
2.3.6	Proof of concept.....	21
3.	Conclusies & Aanbevelingen	22
3.1	Conclusies op basis van het samenwerken ontwikkelmodel.....	22
3.2	Aanbevelingen op basis van het samenwerken ontwikkelmodel	22
3.3	Conclusie op basis van de Projectvisie WOUW	23
3.4	Aanbevelingen op basis van de Projectvisie WOUW.....	24
3.5	Conclusie op basis van de nieuwe RWS-strategie voor de inkoop van onderhoud.....	25
3.6	Aanbevelingen op basis van de nieuwe RWS-strategie op de inkoop van onderhoud.	25
	Bijlage 1: Kader voor evaluatie Project WOUW	26
	Bijlage 2: Gegevens totstandkoming evaluatie	29
	Bijlage 3: Overige quotes uit de interviews	30

1. Inleiding

In opdracht van Rijkswaterstaat (RWS) Strategische Inkoop Onderhoud (SIO), is het Project Waardengedreven Onderhoud Uiterwaarden (WOUW) benut als voorbeeld van de "kans B2", van de Klankbordgroep "Markt & Asset Management" (zie bijlage 1). Het traject is begeleid en geëvalueerd door Frank Steller, auteur van het samenwerken ontwikkelmodel. Dit is gebaseerd op zijn studie naar de besturing van klant-leverancier relaties, met een initiële asymmetrie (zoals bij aanbestedingen).

Deze evaluatie "Van marktconsultatie tot en met definitieve gunning" is gebaseerd op het driedelige kader voor evaluatie: de nieuwe RWS-strategie voor de inkoop van onderhoud, de Projectvisie WOUW en het samenwerken ontwikkelmodel (zie bijlage 1). Tevens zijn de in eerder fases gegenereerde gegevens gebruikt, zoals: de afgeronde evaluaties, aanbestedingsstukken, observaties en terugkoppelingen van de diverse bijeenkomsten en gesprekken en de evaluatie van de Projectopstartfase (zie bijlage 2 "Gegevens totstandkoming evaluatie").

Voor verdieping of verbreding en andere leerervaringen, kan contact worden opgenomen via wouw@rws.nl.

2. Constateringen

De constateringén zijn opgebouwd in de categorieën: Houding & gedrag, Proces, en Resultaat. De thema's van SIO, Project WOUI en het Samenwerken ontwikkelmodel, zoals benoemd in bijlage 1, zijn gegroepeerd in deze categorieën. Zie figuur hieronder de "Indeling van de evaluatiethema's". Per thema zijn constateringén geformuleerd, gelardeerd met *quotes uit de interviews*. Er is bewust gekozen veel reacties - en de verscheidenheid daarvan - weer te geven. Tezamen geeft dat veel taal hoe dit traject is ontvangen en beoordeeld door de diverse marktpartijen. Zie bijlage 3 "Overige quotes uit de interviews", de quotes die niet hier niet zijn benoemd.

Achtergrond → Categorie ↓	RWS nieuwe visie op onderhoudscontracten	WOUI Projectvisie	Samenwerken ontwikkelmodel Type IV samenwerken
Houding & gedrag	Samenwerken met je partner	Optimale samenwerking	Houding als gelijke
		Werken vanuit de bedoeling, doorgonden van de vraag	
		Selectie op basis van reflectie	
		Stimuleren van kwetsbare houding	
Proces		Veel interactie Uitgebreide marktconsultatie Twee fasen	Tenderen is verbinden: *Leverancier begrijpt vraag en context van de klant *Klant begrijpt wat leverancier kan en aanbiedt *Gedeeld beeld voor klant en ieder van de leveranciers *Leverancier en klant hebben psychologische verbinding
	De professional aan het roer Terug naar de eenvoud Gezamenlijk managen van de onderhoudsbehoefte	Leren	Team continuïteit
Resultaat	Algemeen	Maximale klantwaarde	'Click' ('Chemie', 'Rapport')
	Eerlijk geld voor eerlijk werk	Eerlijk geld voor eerlijk werk	Contractcategorie
	Zichtbaar verbeteren	Vaste prijs Gunning op max klantwaarde en Eerlijk geld voor eerlijk werk	Proof of concept
Conclusies en Aanbevelingen	op basis van de nieuwe RWS strategie voor de inkoop van onderhoud	op basis van de WOUI Projectvisie	op basis van het samenwerken ontwikkelmodel

Indeling van de evaluatiethema's

2.1 Houding en gedrag

2.1.1 Houding als gelijke; Optimale samenwerking; Samenwerken met je partner.

Alle partijen zijn lovend over de houding en het gedrag van de RWS-vertegenwoordigers gedurende de gehele aanbesteding. De open opstelling tijdens de vele interacties zijn zeer gewaardeerd. Dit ondanks het feit dat de interactie noodzakelijkerwijs voornamelijk via 'Teams' is verlopen. Voor een overzicht van het aanbestedingsproces en de interacties, zie figuur op pagina 8. Naast de geplande interacties, is de helpdesk voor raad & daad actief benut. Inschrijvers zijn positief over de duidelijke en snelle beantwoording van vragen.

Net voor Kerst is een filmpje, met wensen van het WOUW-team, verstuurd. Deze is erg positief ontvangen. De startbijeenkomst van de inschrijffase (2 november), vond gelukkig fysiek plaats. Er was uitgebreid mogelijkheid voor een nadere kennismaking met het WOUW-team. Partijen konden zelf inschrijven op tijdsblokken voor de dialooggesprekken en er was tijd en ruimte voor vragen en antwoorden en voor een 'smalltalk' tijdens de lopende lunch. Dat alles maakte dat deze aanbesteding echt anders was dan de gebruikelijke Opdrachtgever/Opdrachtnemer opstelling.

Uit de vele opmerkingen over dit onderwerp een selectie van quotes:

"Interactie met RWS was heel open, benaderbaar en menselijk. Ze hebben echt geprobeerd het DOEN-gedachtengoed al tijdens de aanbesteding toe te passen."

"Dit is het type (RWS) team waar we graag mee gaan samenwerken."

"De houding van RWS is heel open. Belletje rondom lockdown en geen koud mailtje, echt even persoonlijk contact. Dit hebben we als zeer fijn ervaren."

"Bij de dialogen, geen koude juridische houding, echt een dialoog. Een zuiver, integer proces en goede balans."

"Houding en gedrag van RWS was meewerkend en open. Hulpvaardig: zodra ze bespeurden dat we ergens mee worstelen, gingen ze daarop door."

"Een menselijk aspect tijdens de tender. Je kon bellen en er met elkaar over spreken. Daardoor geen 'hullie/zullie' sfeer. Je kunt je beter inleven."

"Open gesprekken: positieve verrassing."

Ook voor het RWS-team gold:

"Het hele team was betrokken en wilde leren. Het was intensief, maar kregen er energie van samen te zoeken naar de samenwerking met de deelnemende partijen."

RWS is ook enthousiast over de samenwerkingshouding van deelnemende partijen. "We kregen complimenten, zelfs van de afvallende partijen."

Verder:

"Ik hoop op een andere relatie in de uitvoering, dat beide partijen vasthouden samen ergens voor staan en niet tegenover elkaar."

2.1.2 Werken vanuit de bedoeling, doorgronden van de vraag.

De Projectvisie zegt hierover onder andere: "De bedoeling achter de regel is heilig, de regel zelf niet", "Wie het waarom kent, verdraagt elk hoe" en "Dit vergt expliciet communiceren over het waarom en het actief stimuleren te reflecteren op je eigen werk".

Inschrijvende partijen vonden het – in deze fase- nog lastig te beantwoorden of er inderdaad vanuit de bedoeling is gewerkt. Over RWS zeggen partijen:

"Tijdens de dialoog werd stap voor stap uitgelegd 'waarom' en 'wat is het doel'. Je ziet hen (RWS) het werken vanuit de bedoeling in de praktijk brengen. Het doel werd duidelijk, er was geen onbegrip."

"Naar aanleiding van onze punten in de dialoog heeft RWS de Projectvisie aangescherpt. Dat is anders dan vasthouden wat er staat (wat gebruikelijker is in aanbestedingen)."

De inschrijvers zeggen over hun eigen 'werken vanuit de bedoeling' en het doorgronden van de vraag:

"In de essentie zijn we ermee bezig geweest. Er ligt een basis over wat er nog komt en we zijn anders gaan kijken."

"Er is cohesie in het team en de persoonlijke drives sluiten aan. Dat is bijzonder voor ons in dit trajecten in de gesprekken met enkele stakeholders".

"Er zit zoveel analyse-tijd en voortschrijdend inzicht in, dat ik ervan overtuigd ben dat we de vraag hebben doorgrond."

"De samenwerking, het leren en andere 'DOEN-termen', vind je echt terug in de werkwijze Perceelteam van het ingeleverde plan."

RWS heeft het werken vanuit de bedoeling inhoud gegeven:

"In plaats van een gedetailleerd vraagspecificatieproces, gold nu: gebruik alleen de processen die je nodig hebt."

"We hebben bij RWS gemerkt dat de Perceelteams in hun voorbereiding een worsteling hebben gehad, alle aspecten van deze opdracht te doorgronden".

Mede daardoor is RWS tevreden dat "de dialogen hebben geleid tot een verdieping van het begrip van de opgave."

2.1.3 Selectie op basis van reflectie

De Projectvisie zegt over reflectie: "het actief stimuleren te reflecteren op je eigen werk". Het selectiecriteria betrof een reflectie over de eigen organisatie, op ieder van de vijf waarden van WOUW (zie bijlage 1 "Achtergrond WOUW"). Na afronding van de selectie is de fase t/m de reflectie geëvalueerd met de niet-geselecteerde partijen. Deze partijen hebben zich 'verslikt' in deze nieuwe selectievorm. RWS heeft voorafgaand aan het beoordelen ook zelf een reflectiedocument opgesteld.

"Dat was heel intensief. De brainstorm ging goed en snel, maar het precies verwoorden en onderbouwen kostte meer tijd dan we dachten. De worsteling die we zagen in de ingediende documenten herkenden we."

De beoordelaars van RWS voelen zich gesterkt in deze vorm van selectie en hun beoordeling van het reflectiedocument. Tijdens de uitgebreide toelichting van de beoordeling, "bevestigden de gegadigden, door hun reacties in tekst en gedrag, onze beoordeling". "En ook later tijdens het hele proces, zagen we consistent dit gedrag". Ook blijkt uit onderstaande quotes dat, door gebruik van een reflectiedocument, partijen kritischer nadenken over de te vormen combinatie.

De inschrijvende partijen scoorden beduidend beter. Hoewel de evaluatie van dit aspect vijf maanden na afronding plaatsvond, waren deze partijen alle positief over deze nieuwe vorm.

"Dit was nieuw voor ons. De trechtering (selectie) wordt net weer anders ingestoken. Het was leuk, leerzaam, lastig en tijdrovend."

"Bij reflectie nagedacht: zelfstandig of in combinatie, wat is het meest verstandig. Zo'n project vergt een projectleider die het opdrachtgever en opdrachtnemer perspectief kent."

"Onze reflectie en het commentaar erop, heeft ons aan het denken gezet. Op sommige punten waren we niet scherp genoeg naar elkaar. Ook om elkaar de maat te nemen."

"(ook was het goed dat RWS de) reflectie op eigen organisatie heeft gedeeld. (NB: na afronding van de selectiefase)"

"De selectie op reflectie: we hebben intern geëvalueerd. Als we deze vraag nog een keer krijgen, weten we nu beter hoe we dat gaan doen."

Alle afvallende partijen begrijpen de beoordeling van het reflectiedocument.

"Je leert dat reflectie dieper kan/moet gaan dan we hebben laten zien. Tevens ook over positieve zaken en niet alleen aandachts-/leerpunten."

"Je merkt echt dat RWS niet meer dominant en als OG wil opereren. Ze zijn open en gericht op samenwerken. Een worsteling is, dat onze mensen gewend zijn aan Best Value, gericht op de inhoud. Nu moeten we ons meer op samenwerken inrichten. Ontwikkelen van soft skills bij onze medewerkers is belangrijker."

"Het DOEN-gedachtengoed wordt duidelijk. Wij zijn er nog niet klaar voor."

2.1.4 Stimuleren van kwetsbare houding.

Alle inschrijvers geven aan dat er sprake was van het tonen van een kwetsbare houding, zowel vanuit henzelf als vanuit RWS.

"Kwetsbaarheid hebben we gezien en getoond bij de dialoog gesprekken. Dat was mooi en waardevol."

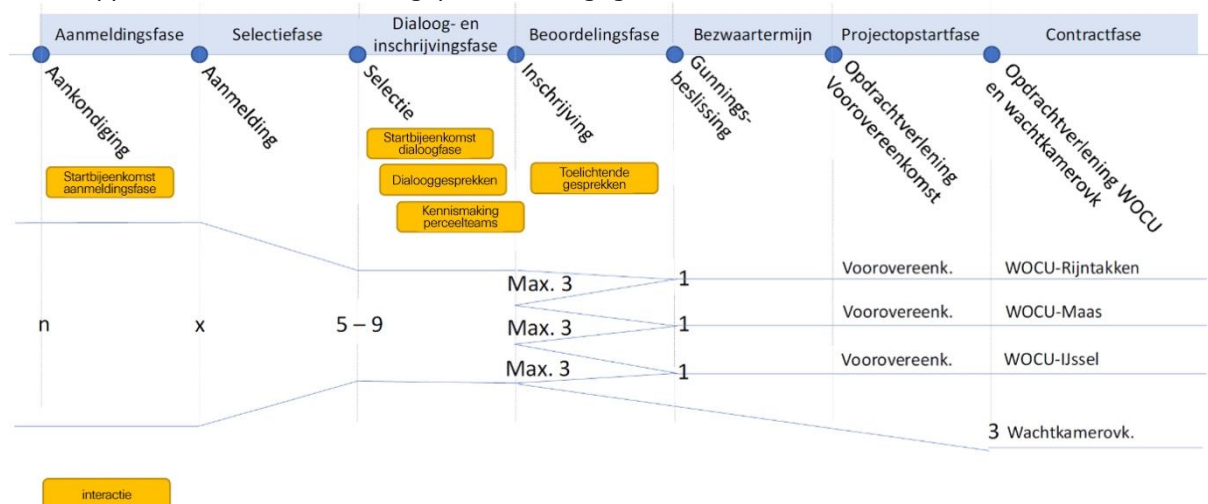
"Het RWS-team heeft serieus aangegeven 'we hebben een probleem (in dit project) en we hebben jullie kennis nodig'. Een hulpvraag stellen, daar gaat kwetsbaarheid vanuit."

"Ik hoop dat RWS gezien heeft dat wij ons kwetsbaar opstellen, want wij hebben die wijsheid niet in pacht. We hebben onze neus gestoten, dat hebben we ook gezegd. Alleen met hulp van RWS kunnen we dit tot een goed einde brengen."

Quotes uit de feitelijke dialoog: "Ik vind het prettig dat je reageert zoals je hebt gedaan. Eerlijk durven zijn, ik waardeer dat". En de reactie vanuit RWS: "dank dat je ons scherp hebt gekregen".

2.2 Proces

Dit deel van de evaluatie neemt de diverse processtappen als leidraad. Per stap een korte beschrijving en hoe deze stap is ervaren door de deelnemende partijen. In onderstaand figuur zijn alle stappen van het aanbestedingsproces weergegeven.



Daaraan gingen vooraf: een marktconsultatie in september 2020, een Match event in februari 2021, een marktconsultatie in april 2021 en digitale inloopspreekuren (zomer 2022).

2.2.1 Marktconsultatie 2020

RWS heeft, via een publicatie op TenderNed, de markt in een vroeg stadium uitgenodigd mee te denken over een aanpak voor het Project Waardengedreven Onderhoud Uiterwaarden (WOUW). Aan deze marktconsultatie hebben 85 deelnemers (online) bijgedragen. Hierbij zijn de thema's, die later zijn vervat in de Projectvisie, ingeleid en aan de hand van vragen met de marktpartijen besproken. Ook is het aankomende Match Event, om nieuwe partijen en expertises te verbinden met bestaande partijen, besproken en de aanbestedingsstrategie getoetst. Deze consultatie is verslagen in een apart document, zie <https://sway.office.com/h1A6sCpCYj7gCZLx>. Van enkele van de gegadigde partijen, zijn medewerkers bij deze marktconsultatie betrokken geweest. Deze marktconsultatie heeft meerdere partijen attent gemaakt op de aanstaande aanbesteding en de eerstvolgende processtap: het Match Event.

2.2.2 Match Event februari 2021

Om zoveel mogelijk partijen vroegtijdig te informeren over de inhoud en werkwijze van Project WOUW, is samen met de brancheorganisaties 'project MATCH' ingericht. Tevens biedt het partijen de mogelijkheid samenwerkingsverbanden te zoeken, voor de multidisciplinaire opgave van WOUW. In een apart document wordt 'project MATCH' nader beschreven en geëvalueerd¹. In de voorbereiding van het Match Event konden geïnteresseerde marktpartijen via een zeer uitgebreide documentatie kennismaken van: de Projectvisie, de inhoud en scope van het project, de voorziene selectie- en gunningsmethoden en de perceelindeling. RWS is vanaf het Match Event laagdrempelig bereikbaar geweest, via een speciaal emailadres. Ook bij dit event was een aantal van de gegadigde partijen vertegenwoordigd.

"Wij hebben aan de marktconsultatie en het Match Event deelgenomen. Het heeft ons gebracht dat er na contact met bedrijven die ook zouden gaan inschrijven, uiteindelijk een samenwerking is ontstaan. We hebben voor DOEN een expert binnengehaald en informatieve gesprekken op Omgevingsmanagement gehouden. Dat alles heeft ons tot een visie gebracht en een inschrijving"

"Onze combinatie is in verschillende stappen ontstaan. Sommige bedrijven hadden het Match Event bezocht en zijn daarna samen verdergegaan. Later zijn daar nog andere partijen bijgekomen".

"Bedrijven van onze combinatie hebben (nog los van elkaar) aan de marktconsultatie en het Match Event meegedaan. In het Match Event was de uitvraag nog niet helder. Wel leuk om mensen te spreken. Onze combinatie is bij/na Match ontstaan en definitief geworden, toen de uitvraag duidelijker werd (mei 2021). Er is nog een extra partner aangehaakt toen de selectie-eisen duidelijk waren."

"Het Match Event heeft ons in contact gebracht met bedrijven, waarmee we nu een combinatie vormen. Ook hebben we contacten overgehouden met agrarische natuurverenigingen."

RWS faciliteert met de Marktconsultatie van september 2020 en het Match Event van februari 2021, eventuele combinatievorming in verband met diversiteit van noodzakelijke competenties. Anderzijds duurt het nog maanden voordat de aanbesteding start. In de combinatievorming willen MKB bedrijven zich niet (vroegtijdig) vastleggen (op één partij), liever gaan ze als onderaannemer in zee met de winnaar van een van de percelen.

"Stellig was bij ons het idee dat RWS heel graag lokale partners wilde en innovatiekracht. Hoe hierop in te spelen? Actief diverse partijen benaderd. Bij navraag bleek dat MKB partijen ook als onderaannemer konden worden ingeschakeld."

¹ Het document is op te vragen via wouw@rws.nl

2.2.3 Marktconsultatie april 2021

In april 2021 is het "Memo Trechter selectie-en gunningscriteria" aan de brancheorganisaties gestuurd en met hen besproken. Andere bedrijven konden schriftelijk reageren. Weinig van de deelnemende partijen benoemen dit document/deze processtap. Een enkeling had slechts een dag reactietijd. RWS heeft op basis van de reacties, de tekst van de aanbestedingsleidraad verder aangescherpt. De selectie blijft, op basis van een aantal goed overwogen en heroverwogen geschiktheidscriteria én aan de hand van een reflectie op de eigen organisatie. Diverse marktpartijen hebben ervoor gepleit de selectie op basis van een reflectiedocument aan te vullen, met de mogelijkheid het ingediende document mondeling toe te lichten. Deze aanbeveling is niet overgenomen, om reden van hogere transactiekosten en langere doorlooptijd. Bovendien zou de beoordeling van het document er niet door wijzigen. Wél is de inhoud van dit criterium verder aangescherpt (zie verder 2.2.6.). Deze processtap is apart geëvalueerd².

"We hebben deelgenomen aan de consultatie van april 2021. Het heeft ertoe geleid dat we onze organisatie in stelling brachten. Daarna kwam er een vertraging in het proces. Dat was een teleurstelling, ook bleef onduidelijk wanneer dan wel. In de zomer moesten we binnen korte tijd de organisatie weer bijeenhalen."

"We stonden er klaar voor om in mei te starten, het is jammer dat het over de zomervakantie heen is gegaan."

"Wat betreft de geschiktheidseisen: de criteria maken het MKB niet mogelijk deel te nemen. Die hebben (de daarvoor benodigde soort) contracten niet. Dit strookt niet met wat in het Match Event benadrukt werd: ook het MKB moet kunnen deelnemen." (NB. een combinatie van MKB bedrijven heeft ingeschreven en heeft een perceel gewonnen).

Diverse andere partijen waren wel op de hoogte van de consultatie, maar hebben er niet aan deelgenomen of hadden geen bezwaar tegen het voorstel.

Vertraging

Tijdens het Match Event was het voornemen de aanbesteding in april 2021 aan te kondigen en in mei 2021 te starten. Om diverse redenen is vertraging opgetreden, voornamelijk: 'vrijgave van budget voor dit werk', 'interne afstemming over aspecten van de inkoopstrategie, waarmee werd afgeweken van de reguliere werkwijze van RWS, zoals de aanbesteding op de door Opdrachtgever voorgeschreven vaste prijs', 'de aanbestedingsleidraad' en 'de vaste vergoeding voor de opdrachtpartners'. Later is de planning aangepast: publicatie in de zomer van 2021, met een start na de vakantieperiode. Over deze vertraging zeggen partijen:

"Niet in mei maar in september de markt op, geen last van gehad. Eerst maar eens zien dat het daadwerkelijk op de markt komt, vanuit de ervaring dat de planning vaak verschuift."

"Vertraging is vervelend, het is aan de orde van de dag bij aanbestedingen. Door de vertraging was het lastig direct in september het team te formeren."

"We moeten een achterstand in lopen door die vertraging. In de Projectopstartfase moeten we gelijk aan de bak, hoewel dan nog niet voldoende helder is. In de Projectopstartfase zou aandacht moeten gaan naar samenwerken, maar door de vertraging komt er extra druk om toch tijdig aan de bak te gaan met het onderhoud."

Voor meerdere partijen blijkt de doorlooptijd tot aan de start van de aanbesteding zodanig lang en zonder verdere interactie met RWS, dat zij de voorbereidingen staken en wachten op de feitelijke publicatie. Zij hadden zich al sinds de marktconsultatie resp. het Match Event voorbereid op deze aanbesteding, met alle toen al ter beschikking gestelde informatie. Op dat moment hebben sommige organisaties al €100-200k besteed aan deze voorbereidingen. De opmerking tijdens de startbijeenkomst dat van alle documentatie voornamelijk de Projectvisie, de bijsluiters en het selectiedocument van belang zijn voor de selectiefase, valt (gegeven bovenstaande uitgebreide voorbereiding) bij hen verkeerd.

² Idem als voetnoot 1

2.2.4 Vooraankondiging en Inloopspreekuur

In de zomer van 2021 is via TenderNed een vooraankondiging van de aanbesteding gedaan. In deze publicatie komen de hoofdlijnen van de aanbesteding (inhoud/scope, aanpak/waarden en planning) aan de orde. Bovendien wordt partijen gewezen op de aanstaande publicatie (30 augustus) en startbijeenkomst (31 augustus). RWS geeft aan dat interactie met de markt essentieel is voor het slagen van het project. Er wordt verwezen naar, de relevante stukken over, de eerdere marktconsultaties en het Match Event. Bovendien zijn twee 'digitale inloopspreekuren' ingepland in de zomerperiode. Tijdens deze periode is het projectteam laagdrempelig bereikbaar voor eventuele vragen van geïnteresseerden en is er een apart emailadres opengesteld.

Tijdens de (digitale) inloopspreekuren waren meerdere partijen aanwezig, soms wel vijf deelnemers van één bedrijf. In de meeste gevallen waren de deelnemers in beeld en was duidelijk welke bedrijven zij vertegenwoordigden. Diverse gegadigde partijen hebben aan de inloopspreekuren deelgenomen.

"Het was heel leuk dat we de inloopspreekuren hadden. Je krijgt er wat gezichten bij, dat had meerwaarde. De meeste deelnemers stelden geen vragen. Wij hebben wel geprobeerd het gesprek aan te gaan".

"Inloopspreekuren: we hebben éénmaal deelgenomen. Sommige bedrijven waren al langer met deze aanbesteding in spé bezig. Wij gingen er onbevangen in, toch zijn we door de selectie gekomen."

"Inloopspreekuren: had niet hoeven, heeft ons weinig gebracht."

"De inloopspreekuren gingen helemaal mis qua verwachtingen. Op vele vragen was de reactie: 'mogen we dit al zeggen?' We kregen geen antwoord op onze vragen, op inhoud en proces."

"Inloopspreekuren: vanaf dat moment hebben we actief deelgenomen. Er waren opvallend veel MKB betrokken, om een samenwerking aan te bieden."

"Tijdens de inloopspreekuren was een open dialoog, veel deelnemers, behoorlijke interesse. Sommige partijen met 3 of 4 mensen. Er werden vragen gesteld en heldere antwoorden gegeven. Er was een goede dialoog."

"Inloopspreekuren: passief aan meegedaan i.v.m. vakantieperiode. We horen wel wat er is."

"RWS zag het meer als een mogelijkheid inschrijvers te helpen met het gebruik van TenderNed."

"Er deden maar weinig partijen mee. Zou dit de hele markt zijn?"

"Inloopspreekuren gaven ons een verduidelijking op de Projectvisie en de aanbestedingsleidraad. Ook kregen we een doorkijk naar de reflectiefase. Inhoudelijk zijn er vragen gesteld, en die zijn in het gesprek beantwoord."

2.2.5 Tenderdocumentatie en Startbijeenkomst 31 augustus 2021

De documentatie bij deze tender is zeer uitgebreid (13 documenten). De meeste inhoud vertoont een sterke gelijkheid met eerder verstrekte informatie bij het Match Event, de marktconsultatie en de vooraankondiging. De documentatie bevat zelfs een 'Bijsluiter'. Hier stelt RWS: "In het licht van onze kernwaarden 'werken vanuit de bedoeling', vinden wij het belangrijk dat geïnteresseerde partijen die het aanbestedingsdossier lezen, ook de bedoeling begrijpen. Daarom hebben wij de achterliggende redenen van de belangrijkste keuzes in dit document uitgeschreven. Hier hoort een oproep bij: wanneer er een bedoeling ontbreekt, niet wordt begrepen of wanneer de regel ons niet dichterbij de bedoeling lijkt te brengen; maak dit dan kenbaar bij ons. Verder wordt in de Bijsluiter een deel van de projectorganisatie voorgesteld."

In de tenderaankondiging vraagt RWS: "speciale aandacht voor de (online) startbijeenkomst. De aanbesteding start met een bijeenkomst om alle geïnteresseerde partijen aan het begin van de aanbesteding te helpen met het doorgronden van de aanpak en het aanbestedingsdossier. Zo wordt de benodigde inspanning voor het doen van een aanmelding verkleind. Tevens wordt deze bijeenkomst gebruikt om de mensen achter deze aanbesteding aan u voor te stellen. Tijdens de bijeenkomst wordt een samenvatting gegeven van alle relevante elementen uit de aanbesteding: de Projectvisie, de overeenkomst en het aanbestedingsproces. De nadruk ligt daarbij op de aanmeldings- en selectiefase. Het is dus zeker niet noodzakelijk om het aanbestedingsdossier voorafgaand aan de startbijeenkomst door te nemen. Er is tijdens de startbijeenkomst ruimte voor vragen, maar deze mogelijkheid is er na afloop ook nog ruim, na het lezen van de stukken." Alle gegadigden hebben aan de ochtend durende (online) startbijeenkomst deelgenomen. Ook hier een aantal, zeer diverse bevindingen van de deelnemers.

"(Van ons tenderteam) waren we er allemaal bij. We kregen veel informatie over de reflectiefase. Dat was verhelderend. Wel was het veel eenrichtingsverkeer. Er werden weinig vragen gesteld. Het was vooral informatief, niet verdiepend, wel uitleg van de aanbestedingsleidraad."

"We kregen een stapel papier en een startbijeenkomst. De interactie was moeizaam, er waren veel leveranciers aanwezig; eerst de stukken maar eens bestuderen."

"Uitvoerige presentaties, breed bezocht, wel 60 belangstellenden. Hier en daar kregen we iets verduidelijking. Verder veel herhaling van wat er in de stukken staat; standaard procesmatige informatie over aanbesteden, maar het ging wel meer leven."

"Op zich was het duidelijk. Er waren geen eyeopeners en geen afknappers, misschien omdat het online was. De informatie lijkt erg op het Match Event filmpje en andere op internet gevonden informatie, niet veel nieuws."

"In de startbijeenkomst van 31 augustus stelde team van RWS zich open en kwetsbaar op".

"Definitieve stukken: volgens verwachting. Niet veel anders dan in het Match Event. Je wordt goed meegenomen. Wat niet zo uit de verf komt, is waar de zorg van RWS ligt in dit project; wat voor partij zoek je nu eigenlijk?"

"Stevige referentie eisen: concurrentieveld zal niet zo groot zijn."

"Vraag over reflectiedocument was wel nieuw. Dat was moeilijk. Dat hebben we bij de evaluatie ook gemerkt. Meer aandacht aan dit onderwerp en de onderbouwing die gezocht wordt, was wenselijk geweest."

"We leren dat RWS in een transitie zit naar meer samenwerken. In plaats van Opdrachtgever/Opdrachtnemer, nu (zij aan zij met) 'opdrachtspartner'. Dat zet de toon, dat is een goede zaak. Ook zien we dat DOEN vaker wordt ingezet bij aanbestedingen."

2.2.6 Selectie op basis van reflectiedocument en Terugkoppelgesprek

De selectiecriteria zijn mede naar aanleiding van de marktconsultatie van april aangepast. Geheel in lijn met de Projectvisie ('werken vanuit de bedoeling'), wordt de gegadigden gevraagd vanuit ieder van de vijf WOUW-waarden te reflecteren op de eigen organisatie. Met hierbij speciaal blijkt te van begrip te geven van de waarde en de beweringen over de eigen organisatie te onderbouwen. Zie ook 2.1.3.

De niet-geselecteerde partijen hebben zich 'verslikt' in deze nieuwe selectievorm. Meerdere partijen hebben zich sinds de marktconsultatie resp. het Match Event, met de vele informatie voorbereid op de aanstaande aanbesteding. Hierbij is veel werk gemaakt van hun visie op dit project en inrichting van hun organisatie/samenwerking. Deze voorbereiding heeft hen meer in de weg gezeten dan geholpen, bij het reflectiedocument.

Deze niet-geselecteerde partijen merken ook op dat, hoewel dit onderwerp weliswaar besproken is in de stukken voor het Match Event, daar toen niet veel aandacht aan is besteed. De selectiecriteria zijn echt anders dan in het memo van april, zonder dat dit verder is toegelicht. Voor meerdere van deze partijen is selectie, naast de gestelde geschiktheidseisen, op basis van 'alleen' een reflectiedocument een verrassing. Een aantal partijen heeft dit niet juist gezien/gelezen/geïnterpreteerd. Deze partijen hadden het op prijs gesteld als RWS hier in de stukken beter de nadruk op had gelegd, dan wel meer guidance in had gegeven (omdat het zo nieuw is). Kennelijk is deze partijen ontgaan dat, in de startbijeenkomst, hier expliciet op is gewezen door de projectleider van RWS. Ook gaf hij daar mondeling al een reflectie op de RWS-organisatie. Deze partijen zouden ook een een-op-een gesprek tijdens de selectiefase hebben gewaardeerd, om in dialoog nog beter te doorgronden waar RWS naar op zoek is.

Naast de opmerkingen van inschrijvende partijen onder 2.1.3., zijn hun bevindingen:

"Het is ingewikkeld om een reflectiedocument te maken. We zijn een aannemer, reflecteren zit niet in ons DNA. Dat hebben we ook als zwak punt opgeschreven. (We vonden het) lastig (in te schatten) hoe dit beoordeeld zou worden. Het document wordt beoordeeld door RWS, hoewel ze geen rol binnen onze organisatie hebben."

"Bij aanvang was het zoeken wat het verwachte abstractieniveau is. RWS heeft zelf ook een reflectie geschreven. Dat is waardevol, maar hun reflectie kregen we niet vooraf."

"Je krijgt door deze aanbesteding wel de noodzaak zo'n reflectie te doen, dat is waardevol. Het heeft ons intern verder gebracht."

Verder reageerden ze ook op de beoordeling van het reflectiedocument en het terugkoppelgesprek.

"De beoordeling, met een uitgebreide brief, was heel verhelderend. Daarnaast nog een gesprek, dat was ook verhelderend."

"Na de terugkoppeling en het reflectiedocument van RWS hebben we nu wel handvaten. Wij merken dat we er veel tijd in hebben moeten steken. Wat wil RWS nu zien."

"De terugkoppeling was gedifferentieerd en onderbouwd. Onze vragen zijn duidelijk beantwoord, we kregen een heldere toelichting wat er miste."

"Je kon samen even terugkijken naar het reflectie document, was mooi om met elkaar te kunnen delen."

"De reflectie heeft waarde gecreëerd, heeft het tot een bijzonder traject gemaakt. Na de selectie hebben we actief gezocht naar: hoe gaan we de punten waar we zwakker zijn aanvullen of verbeteren. In de inschrijffase hebben we mensen aan boord gehaald, die konden helpen die leemte op te vullen."

2.2.7 Startbijeenkomst 2 november 2021

In deze eerste fysieke plenaire bijeenkomst van de aanbesteding is het, op basis van mijn observatie aan het RWS-team, gelukt een ontspannen, optimistische, open sfeer uit te stralen en te zijn wat RWS beoogt: gelijkwaardig aan de opdrachtpartners. Alle leden van het dialoogteam hebben ieder een onderwerp uit de dialoog- en gunningsfase nader toegelicht en vragen beantwoord. De sfeer was, ondanks het feit dat de concurrenten in de zaal zaten, zodanig dat die ook (al) gesteld werden. Er is expliciet stilgestaan bij de oogst van de reflecties, inclusief die van RWS. Tot slot is de planning, tot en met definitieve gunning, herbevestigd. Tussentijds was er een geanimeerd informeel samenzijn bij de lunch/koffie. Daarna een kennismaken in kleinere groepjes, tussen de potentiële opdrachtpartners en de diverse RWS-Perceelteams.

De inschrijvende partijen waren alle enthousiast over deze bijeenkomst.

"De startbijeenkomst van 2 november had een prima format, prettig om elkaar te treffen, goed georganiseerd, kennismakingsronde, beeldvormen bij Perceelteams en Programmeer-team."

"De gespannen sfeer die er nog bij eerdere (digitale) gemeenschappelijke bijeenkomsten was, verdween toen de selectie voorbij was. Er was veel openheid, ook tussen de inschrijvende partijen. Sommige partijen wilden zich profileren. Dat is oké."

"RWS heeft veel energie gestoken om ons te leren kennen, elkaar te ontmoeten, je weet met wie je zaken gaat doen. Deze bijeenkomst was echt waardevol ter voorbereiding van de dialoog. Zeker aan te bevelen dit vaker te doen."

2.2.8 Dialooggesprekken (november en december 2021)

Vóór de feitelijke inschrijving zijn er met ieder van de inschrijvende partijen twee dialogen gehouden. Deze waren door de corona omstandigheden weer via 'Teams' en duurden twee uur. RWS was hierbij vertegenwoordigd door een team van zeven mensen, inclusief de 'Functionaris Openheid en Gelijkheid'. Deze laatste bewaakt dat er een gelijk speelveld in de diverse dialogen is. Hij signaleerde als: een RWS-vertegenwoordiger de neiging had een oordeel te geven over, of te helpen bij, het plan van de inschrijver, als de inschrijvende partij meer mocht doorvragen op een bepaald punt, of hij wees de inschrijvende partij erop zich te laten leiden door de Projectvisie.

De inschrijvende partijen waren steeds met zo'n zes tot acht vertegenwoordigers aanwezig, hadden 1,5 uur vooraf hun vragen en een agenda opgestuurd en voorzitter van de dialoog. Van zowel de inschrijvers als RWS, waren de Projectmanager, een expert voor Omgevingsmanagement, Assetmanagement en onderhoud aanwezig. De inschrijvende partij had ook een expert betreffende de prijsvorming in het team en RWS een Contractmanager, een vertegenwoordiger van de RWS-beheerorganisatie (de klant van dit project) en (soms via een dubbelrol) een RWS-vertegenwoordiger van een Perceelteam.

Inschrijvers moeten uiteindelijk een document inleveren waarin op de volgende punten wordt ingegaan: werkwijze in het (gemeenschappelijke) Perceelteam, Omgevingsmanagement, Assetmanagement, onderhoud en prijsvorming. De inschrijving is beoordeeld met de 'MARK' methodiek: de mate waarin wordt bijgedragen aan het bereiken van beschreven doelstelling en de mate waarin het beschreven concreet is gemaakt en onderbouwd.

Als 'vlieg aan de muur' heb ik alle tweede dialooggesprekken geobserveerd. Het werd duidelijk dat de teams elkaar al beter hadden leren kennen. De eerste dialoog is vooral benut een nog beter begrip van de probleemstelling te krijgen. De tweede dialoog is veelal benut de, inmiddels deels vormgegeven, visie van de Opdrachtpartner te toetsen. De dialogen hadden een goede sfeer, partijen gingen respectvol en constructief met elkaar om, samen zoekende. Er was een grote verscheidenheid in de wijze waarop partijen hun dialoog hadden vormgegeven. Soms met een korte agenda en enkele vragen, anderzijds met veel informatie die tijdens de dialoog werd gepresenteerd, of met scherpe stellingen. In de meeste gevallen werden de gesprekken een werkelijke dialoog, waarbij men elkaar liet uitspreken, doorvroeg, aanvulde en complimenten gaf. Dit gedrag werd vaak gespiegeld. De antwoorden waren veelal concreet en duidelijk. Soms werd geconcludeerd er later schriftelijk op terug te komen. In een aantal gevallen was er tijdens het gesprek reflectief gedrag en werd aan het eind gezamenlijk op het gesprek gereflecteerd.

De gesprekken zelf gingen vooral over de inhoud van de vraagstelling en het proces van toekomstig samenwerken. Relatief weinig op relatieniveau. In alle gevallen hadden beide partijen

duidelijk een houding als gelijke. Er was geen dominant/ondergeschikt gedrag of houding van Opdrachtgever versus Opdrachtnemer.

Sinds de startbijeenkomst zijn er schriftelijk veel vragen gesteld, die steeds per week zijn beantwoord. Diverse vragen en opmerkingen in de dialogen hebben geleid tot het aanscherpen van de Projectvisie. Na de tweede dialoog is nog nadere informatie verstrekt aan de inschrijvers, over het Jaarplan voor 2022. Meerdere inschrijvers hebben aangegeven dat ze in de problemen kwamen met de extra informatie, kort voor de deadline van de inschrijving. Er is overwogen de inschrijvingsdatum een week te verzetten. Hierover is met de partijen telefonisch nader overleg gevoerd. Besloten is niet te verdagen.

"Het was lastig dat in de dialoog/inschrijffase de aanvullende informatie versnipperd is verstuurd. Bij nieuwe informatie hadden we deels het gevoel: nu wordt ons het gras voor de voeten weggemaaid, of moeten we nu opeens een andere richting uitgaan? De oorzaak is wellicht 'open en transparant' willen zijn. Die extra informatie voegde niet veel toe, het gaf wel onrust. De discussie over het eventueel verschuiven van de datum gaf ook onrust. Wij stonden gesteld voor de geplande datum. Goed dat die is gehandhaafd. In de dialoog hebben we gevraagd niet te veel extra te sturen en als, maak het dan compact. Toch kwam er meer informatie dan wenselijk, je moet wellicht weer opnieuw divergeren."

In de evaluatiegesprekken, die zijn gehouden met ieder van de inschrijvende partijen na indienen van de inschrijving en vóór bekendmaking van de beoordeling, reflecteren de inschrijvers op de dialogen:

"De eerste dialoog hebben we lang voorbereid, met veel vragen. Achteraf ingezien, hebben we die als een robot afgevuurd en niet doorgevraagd op het antwoord. Het was meer een checklist. Een andere partij heeft geholpen bij de voorbereiding van het tweede gesprek. Uit het eerste gesprek hadden we meer kunnen halen."

"RWS heeft in de startbijeenkomst aangegeven dat we kritisch mochten zijn, ook de vinger op de zere plek leggen. Die kritische houding helpt hen ook. Gaandeweg de dialooggesprekken hebben we dat gedaan, daardoor waardevolle feedback gekregen van RWS."

"In de eerste dialoog hebben we veel energie gestoken te achterhalen waar RWS staat en wat RWS verwacht. We hebben geduid wat onze insteek was. In het eerste gesprek was dat lastiger, in het tweede gesprek hebben we meer onze gedachten kunnen toetsen."

"De kennismaking op 2 november voelde goed, er was tijd en ruimte, het is weleens anders. Hett heeft weerslag gehad op de dialogen, je hebt elkaar een keer gezien, je wordt toegankelijker, opener. Het 'DOEN-gedachtengoed' is ingewikkelder. De meeste zaken (interacties in deze aanbesteding) kan RWS in iedere tender doen, dat maakt een wereld van verschil."

"De twee dialogen hebben zeker geholpen. We hadden goede dialogen. Net als bij terugkoppeling, was er een goede balans tussen openheid en grenzen opzoeken én binnen de lijntjes blijven. Onze vragen konden we tot het laatste moment stellen (tot 4 uur voor het gesprek, i.p.v. een week vooraf), dat was fijn. 4 uur voorbereiding was wel krap voor RWS. Een langere dialoogtijd en live was mooi geweest."

"Onze vragen werden écht beantwoord. Het was een beetje zoeken om 'binnen de lijntjes te blijven'. In de tweede ronde was er meer openheid en meer een gesprek, alsof je al bezig was met het contract zelf. Het was een leuk gesprek, er was sfeer; daar gaat het ook over. De RWS-projectteam leden hebben hun rol gepakt. Je merkt dat RWS ook zoekende was en had weleens geen antwoord; hoe ver mogen we gaan?"

"In deze inschrijffase had ons team een andere dynamiek, minder rekenen. Iedereen voelt zich eigenaar van het document. We leren dat we het Projectteam al vóór de reflectiefase moeten aanhaken."

2.2.9 Toelichtend gesprek (januari 2022)

Nadat partijen hun inschrijving hadden ingediend en deze door RWS nauwkeurig zijn bestudeerd, was er een ronde van (online) toelichtende gesprekken. RWS stuurde vooraf een aantal vraagpunten op en was voorzitter van de bijeenkomst. In deze gesprekken was RWS vertegenwoordigd door het Beoordelingsteam, met deels andere mensen dan tot nu toe tegen gekomen. De inschrijvende partij kon nadere toelichting op de tekst van het document geven. De tekst werd niet aangepast, ook mochten geen nieuwe nog onbesproken elementen worden toegevoegd. Het doel was dat RWS precies begreep wat de inschrijvers hadden ingediend, zodat daarna de beoordeling kon plaatsvinden. Ook deze gesprekken heb ik als 'vlieg aan de muur' geobserveerd. Steeds is eerst weer contact gemaakt en gezamenlijk teruggekeken op het proces tot dan toe. Er heerste een ontspannen sfeer en er werden over en weer complimenten uitgedeeld.

"Ook in het toelichtende gesprek ontstond een dialoog met respect en begrip naar elkaar. Hele prettige samenwerking; werd professioneel opgepakt met een FOG. RWS heeft er veel tijd en energie in gestoken."

"We kregen toelichtende vragen, verdieping, goed om af te checken. Het verliep goed; de vragen vooraf ontvangen was super, gaf ons de rust om ernaar te kijken. Dit gesprek draagt bij aan een goede afronding."

2.2.10 Beoordeling inschrijving en Terugkoppelgesprek

RWS heeft de inschrijvingen beoordeeld. Ieder van de inschrijvingen voldeed en ieder van de inschrijvers zou het project met RWS kunnen volbrengen. RWS heeft het beoordelingsbesluit voorzien van een uitgebreide toelichting. Per criterium is aangegeven wat goed of uitzonderlijk was resp. wat meer aandacht had moeten krijgen. Daarna hebben de inschrijvende partijen de kans gehad (en meestal genomen) om een toelichting bij de beoordeling te krijgen. In deze gesprekken zijn veel van de hierboven beschreven ervaringen van de inschrijvende partijen aan de orde gekomen. Ook met de niet-verkozen partijen was een open en zeer professionele sfeer. Partijen hebben samen het hele proces en mogelijke verbeteringen besproken. Door de gekozen systematiek, van de door de inschrijvers aan te geven voorkeurspercelen, moet geconcludeerd worden dat niet de drie beste scorende partijen een voorlopige gunning hebben verkregen. Met enkele van de afvallende bedrijven is besloten, na afronding van de aanbesteding opnieuw om tafel te gaan zitten, om mogelijke verbeteringen aan het proces door te spreken.

2.2.11 Projectopstartfase

In de Projectopstartfase hebben RWS en ieder van de Opdrachtspartnercombinaties in gemeenschappelijke Perceelteams, verdere invulling gegeven aan de wijze van samenwerken en detaillering van de plannen. Per perceel heeft een gemeenschappelijke stuurgroep van Opdrachtpartners en RWS, de voorwaarden vastgesteld waar het resultaat van de Projectopstartfase aan moet voldoen. Ze leveren een Ambitiedocument, een Projectmanagementplan, de financiële uitgangspunten en een Jaarplan. De teams geven verder inzicht in hoe de vijf WOUW-waarden worden ingevuld, hoe het prijsvormingsproces is ingericht (waarbij de belangen wederzijds zijn geborgd) en wat de governance wordt. De Perceelteams zijn geassisteerd bij het prijsvormingsproces en het (reflecteren op hun) samenwerken. Alle Perceelteams geven aan dat er primair aandacht is gegeven aan de samenwerking, met als resultaat dat er daadwerkelijk als geïntegreerd team is gewerkt. De eerder in de aanbesteding ontwikkelde openheid en gelijkwaardigheid is voortgezet. Hierbij hebben de teams ook gereflecteerd op hun samenwerken en indien nodig elkaar aangesproken over gedrag. Alle deelnemers hebben dit als zeer prettig en effectief ondervonden.

"We werken als één team!"

"We moeten opletten dat we de diverse achterbannen meenemen in de openheid."

Over de wijze van samenwerken met RWS:

"We hopen op een kentering. Het blijft spannend in deze openheid te werken."

"Een mooie reis, zeker als het lukt onze ambities waar te maken."

"De gemeenschappelijke Projectopstartfase is erg prettig. We leren hoe RWS werkt, samen met een focus op de lange termijn, dat is zeer waardevol."

"Voor RWS en het Programmateam liggen er nog uitdagingen om de Perceelteams maximaal te faciliteren in het behalen van hun ambities, waarmaken van hun Jaarplan, etc."

"We hadden aan het begin hoge verwachtingen over het samenwerken. Het 'dreigt' te lukken die samen in te vullen."

"We zijn over de grenzen van onze (organisatie) cultuurverschillen heen gestapt. Nu is het de kunst dat vast te houden en nieuwe mensen in ons team daarin mee te nemen."

2.2.12 Algemeen constatering over het gehele proces

Het hele traject heeft, gerekend vanaf de eerste marktconsultatie, een lange doorlooptijd gehad. Zeker met de vertraging in voorjaar 2021. Daarna is de, in augustus aangekondigde, tijdsplanning voor de feitelijke aanbesteding op de dag nauwkeurig gerealiseerd.

Alle gegadigden en zeker later de inschrijvende partijen, hebben veel werk gemaakt van deze aanbesteding. De vele aangeboden interacties zijn uitgebreid en goed voorbereid benut. Op basis van mijn observaties, hebben de inschrijvers ieder de vraag en context van RWS begrepen. Net zoals RWS de inschrijver en wat deze aanbiedt, heeft begrepen. Samen hebben ze door de diverse interacties, een gedeeld beeld opgebouwd over de opgave en hoe deze aan te gaan. Gefaciliteerd door de diverse opeenvolgende interacties hebben partijen ieder ook geleerd, onder andere hoe als gelijkwaardige partijen met elkaar om te gaan, dialoog te voeren en verdieping te zoeken. Vanwege de vernieuwende aspecten van deze aanbesteding (e.g. geen prijscomponent t.g.v. vastgesteld budget), waren alle deelnemers geënthousiasmeerd en gemotiveerd en vonden het een zeer waardevolle ervaring.

"Wat opviel was de vrijheid in het traject, ook de onbekendheid. Dat maakt dat het zoeken naar de kaders lang heeft geduurd. Daardoor kennen we alle uithoeken. Het was lastig om keuzes te maken. Het werd daardoor een langdurend en duur aanbestedingstraject. Er waren andere verwachtingen over het selectie document. Met het 'DOEN-gedachtengoed' was dit een heel bijzonder traject en een leuke en kostbare tijd. Dat geldt denken we ook voor de rest van de markt. De opdrachtgever betaalt macro-economisch altijd. Is het besef er voldoende bij RWS: wat wordt er gevraagd in relatie tot de verdien capaciteit?"

"Het was een heel intensief traject, ook omdat het nieuw is. Wel erg leerzaam. We hebben een goed gevoel met ons plan en kijken positief op het hele traject terug. Het was een aparte reis, een nieuw soort aanbesteding met 'DOEN', het reflectiedocument, een hele andere weg dan gewend. Bovendien hebben we met, voor ons, een nieuwe combinatie meegedaan en moesten we aan elkaar wennen. Hierbij heeft het reflectiedocument goed geholpen. Ik realiseer me ook hoeveel werk het aan RWS-zijde is. Het heeft ons wel geholpen te weten hoe zo'n traject bij RWS verloopt."

"Gaandeweg de aanbesteding is perfect om de Opdrachtgever/Opdrachtnemer verhouding weg te nemen en het met een geïntegreerd Projectteam op te pakken. We willen de Projectopstartfase benutten om in goede samenwerking het plan te maken en de doelen te bereiken."

"Het is een leuke uitvraag. Vernieuwend. We zijn steeds op zoek naar: Hoe samenwerken, zodat het voor iedereen een succes wordt, ook voor alle ketenpartners. Het Match Event was ook vernieuwend. Binnen onze eigen combinatie hebben weer andere partners aangesloten, met nieuwe competenties. De houding van RWS in de dialogen was positief. De doorlooptijd en twee dialogen passend. Negatief was dat door Covid alles op afstand moest: niet ideaal! Het was leuker geweest als we om tafel hadden gezeten."

2.2.13 Leren

"We willen graag onderling gelijkwaardig zijn in onze organisatie. DOEN sluit daar goed op aan. Bij de reflectie kwamen we ook tot dat inzicht. We zijn bezig met cultuurverandering in onze organisatie en willen ook twee fasen projecten in onze portefeuille hebben."

"We hebben er al van geleerd, met de DOEN specialist. We vullen de vraag op onze manier in en dat mag. Nog voor de uitslag hebben we een interne evaluatie gedaan. Zouden we het nog een keer doen? Ja, de volgende keer gaat het makkelijker, sneller, we kennen elkaar."

"Voor ons is het een mooie kans te tonen wat goed natuurbeheer is, dat willen we verder ontwikkelen. Ook willen we vaardigheden verder uitbouwen, als bedrijf en ook uit persoonlijke drive van de betrokken medewerkers. Door de dialogen en het bouwen aan de stukken ben je er meer mee bezig dan anders. Dan is het voldoen aan de eisen en de vragen-set invullen."

RWS heeft al veel geleerd: "Het combineren van een (strak proces van een) aanbesteding met een menselijke benadering én goede inhoudelijke gesprekken: ja het kan en het is heel leuk om te doen. Van ieder gesprek met de inschrijvende partijen leer je weer. Zo open mogelijk met elkaar omgaan, minder krampachtig. In de marktconsultaties kunnen we nog opener zijn, minder zenden. Het is intensief en nog wennen."

Ook afvallende partijen merkten op: "Ook al hebben we verloren, het was interessant om aan mee te doen. We hebben er veel van geleerd."

De overige procesgerichte thema's komen onder '3. Conclusies & Aanbevelingen' aan de orde.

2.3 Resultaat

Bij de evaluatie met de inschrijvende partijen is hen gevraagd welk resultaat er al was bereikt, in het algemeen en op de thema's uit het kader voor de evaluatie. Per onderwerp is dat samengevat.

2.3.1 Algemeen

"Gaat het project de doelen bereiken? Jazeker, omdat we weten wat wij gaan bijdragen. Het geeft vertrouwen dat RWS al werkt conform het 'DOEN-gedachtengoed'. Dat, in combinatie met hun oprechte interesse in de inschrijvende partijen, geeft al een goede basis en inzicht dat RWS het echt op een andere manier wil doen. RWS werkt aan een kwaliteitsverbetering in de eigen organisatie en de hele infra wereld. Met deze manier van werken gaat dat succesvol zijn."

"Wat is al gelukt? Binnen onze combinatie is al het begin van trots, 'hier willen we samen energie in steken!'. Samen het onderhoud op een hoger niveau brengen, meer voorspellend onderhoud. De reflectie was de grootste aanleiding. We durfden ons kwetsbaar op te stellen, we hebben het vizier laten zakken. De eerste keer deed dat wel pijn, bij de 'Eerlijk geld-discussie'. Normaal kijken we achteruit, nu keken we meer hoe we het zouden willen. Dat heeft veel losgemaakt, in de eigen organisatie, in de combinatie en in relatie tot RWS."

"Zijn de doelen al bereikt? De tijd zal het leren. Aan onze motivatie en ambitie zal het niet liggen. Elkaar goed kunt vasthouden, stabiel zijn als team, de achterban meekrijgen, de openheid vasthouden en eerlijk durven zijn. Dat zal veel van iedereen vragen. Als we het tij willen keren dan is dit het moment. In de geïntegreerde teams komen dingen onder spanning. Dan blijven werken aan consensus en alle belangen behartigen."

RWS is tevreden met het resultaat tot nu toe:

"We hebben verrassende combinaties met een aantal geheel nieuwe partijen. Met ieder van hen kunnen we het project goed uitvoeren. Alle partijen zijn interessant, met ieder van hen moeten we ook weer anders omgaan, dat moeten we ons als RWS goed realiseren."

"Wij zijn blij met de opdrachtpartners en hun plannen. We zien ook grote verschillen tussen de ingeleverde plannen en dat is interessant."

"Aan het begin van de Projectopstartfase, bij de kennismaking met de Projectleiders en Stuurgroep-leden, voelde het meteen vertrouwd."

2.3.2 Maximale klantwaarde

Op de vraag of het project Maximale klantwaarde gaat bereiken, komen diverse antwoorden:

"Ja natuurlijk! Het is een samenspel tussen drie geld-vragende elementen. In de verschillende sessies hebben we dit ook aangegeven. Je kunt een euro maar 1x uitgeven en zult een balans moeten vinden om die goed te verdelen tussen: Assetmanagement, Omgevingsmanagement en onderhoud. Het gaat erom dat, als je het goed en slim doet, goed voorbereid, lokale kennis hebt, weet hoe op de overhead kunt besparen, er zoveel mogelijk geld naar onderhoud gaat. Dat gaat zeker gebeuren."

"Ook terugkijkend vinden we: het zou zonde zijn als dit niet was gelukt. Iedereen staat te popelen. Dat is zeldzaam op tenders. We hebben veel geïnvesteerd in samenwerken binnen ons team. Er staat nu al een gemotiveerd team, met veel onderlinge openheid en respect; dat is gaaf. De grens Opdrachtgever/Opdrachtnemer ligt hier anders. Het gaat zelfs niet meer om 'de klant winnen', maar om samen te laten zien hoe goed je natuurbeheer doet."

"Als de openheid blijft zoals die nu is, dan zeker. Maar allemaal nieuwe mensen, dat vind ik wel heel erg spannend."

RWS: "Het was een hele worsteling voor alle partijen, invulling te geven aan de WOUI-waarden. Voor Maximale klantwaarde is er een idee. Wat het betekent in de praktijk, vergt nog meer uitwerking. Ook na de Projectopstartfase. Gelukkig heeft iedereen het besef dat het sterk gebiedsafhankelijk zal zijn."

2.3.3 Eerlijk geld voor eerlijk werk

"Er is een goede set van uitgangspunten gekozen: Per perceel een Perceelteam en overkoepelend een team, een langdurige relatie, met van beide kanten de mogelijkheid te onderbreken als het niet lukt."

"Dat vergt: oog hebben voor elkaars businessmodellen. Het vraagt echt nog wel tijd en energie om het resultaat eruit te halen. Dat gaat nu niet vanzelf."

Meerdere partijen brengen de kosten van het tendertraject op, soms met voorstellen:

"Een tenderbijdrage zou passen in kader voor 'Eerlijk geld voor eerlijk werk'. De tenderinspanning is heel groot, veel meer dan wat RWS inschat."

"Tussen indienen van het reflectiedocument en de start van de inschrijffase, moeten we vol aan de bak om te zorgen dat we een team hadden staan voor de inschrijving. Dat is stressvol, omdat alles elkaar snel opvolgt."

"De €100k vergoeding gold als maximaal budget voor de Projectopstartfase, dat is krap."

"Onze tenderkosten zijn meer dan oorspronkelijk verwacht. Had er geen vergoeding tegenover moeten staan, juist ook voor de afvallers?"

RWS: "In de gesprekken werd in alle openheid gezegd: 'dat wordt nog een hele kluit om samen invulling te geven aan 'Eerlijk geld voor eerlijk werk' én 'we komen eruit!'."

2.3.4 'Click'

Aan het eind van het interview is gevraagd of er een 'click' is ontstaan met het team van RWS.

"Er is, voor zover dat kan in deze fase, iets van een click gekomen."

"Click? Moeilijk. Ik ken een aantal mensen al, anderen nog niet. Op teamniveau is nog lastig; nog geen click gevoeld, geen fysieke bijeenkomsten en ik krijg met een andere Omgevingsmanager te maken."

"Click: Ja. Echter bij de startbijeenkomst, slechts 15 minuten contact met de Perceelteams."

"Tussen de organisaties is al een click ontstaan. We hebben de dialogen gebruikt om elkaar nader te leren kennen. De feedback uit de tweede dialoog vonden we heel prettig. We wisten waar we het over hadden, dat we durfden door te vragen; het mag schuren."

"Click? Gevoelsmatig: de aanzet is gegeven. Er kwam energie vanaf, zoals we uit elkaar gingen. De mensen hebben er zin in."

"Click: binnen ons projectteam hebben we die vraag aan onszelf gesteld. Volgens mij wel. Er is een match qua persoonlijkheden. Hoe moeilijk dat ook is te beoordelen, op basis van contact alleen maar via schermen. Openheid, respect, vragen en antwoorden, verliepen prettig. Als er geen 'click' was, hadden we dat ervaren in elkaars allergie. We hebben geen irritaties gemerkt."

2.3.5 Contractcategorie

Er is gevraagd in welke categorie de inschrijvende partijen dit contract plaatsen. Op basis van de theorie is hierbij de keuze uit: transactie gericht, output gericht, of 'outcome' (uitkomst) gericht. Dit is van belang voor het vaststellen, of er sprake is van congruentie (zie "bijlage 1 Samenwerken ontwikkelmodel", en "3.1 Conclusies op basis van het samenwerken ontwikkelmodel").

"Hier gaat het om een langdurige samenwerking waar je blij van wordt. Beide partijen willen hun doel halen. Voor ons is het een outcome contract: de stakeholders tevreden, rendement voor de Opdrachtspartner, etc."

"De Projectvisie is gericht op outcome. De contractduur van 4 tot 10 jaar past daarbij. We zijn een commercieel bedrijf, dus output is ook van belang. Eerlijk geld voor eerlijk werk, voldoende werk en voldoende lang."

"Het valt in zowel categorie output als outcome. Je kunt sturen op output. Als de basis op orde is, dan is outcome meer dan de som der delen; dat is het streven, dat is het hele contract, de samenwerking die we hebben gekozen. Output is old-school contract denken. Over tien jaar willen we trots zijn op wat we met elkaar hebben bereikt."

"Wat is er over 10 jaar gerealiseerd? De hoofddoelstellingen. Alle betrokken partijen moeten tevreden zijn. Wij zelf en onze partners. Zowel financieel, maar ook trots op wat we hebben neergezet."

"We zien het als een outcome contract. De insteek van het contract is: hoe krijgen we het meeste gedaan voor dit geld, waar jij je doel mee kan halen, waar jij blij van wordt."

"Het is de categorie outcome: waarde sturing, werken volgens de bedoeling! Output en transacties zijn natuurlijk nodig, om outcome te realiseren."

"Het type contract: er is weinig beschreven in het contract. De scope is nog niet bekend, dus niet output of prestatiecontract. Het gaat om outcome van het proces met het Perceelteam, de klant en de stakeholders. Output kan niet, je weet het optimum en waarin de waarden resulteren nog niet. Dat is een gevolg van de dynamiek van het object zelf, de rivier, de natuur en de dynamiek van de stakeholders."

2.3.6 Proof of concept

Ieder Perceelteam heeft het Projectopstartfaseresultaat, aan de stuurgroep van dat perceel, gepresenteerd. Vertegenwoordigd door de directies van de Opdrachtpartnercombinatie en RWS. Daar is besloten dat het resultaat voldoet aan de gestelde eisen. Ook de WOUW-waarden zijn in deze fase ingevuld.

Verrassend is dat er grote verschillen zijn in de wijze waarop de teams dit resultaat hebben bereikt. In een latere fase wordt nog gereflecteerd op de verschillen, de overeenkomsten en wat/hoe Perceelteams van elkaar kunnen leren.

"Zo'n Projectopstartfase is veel effectiever dan een assessment, zoals dat ook wel wordt toegepast in aanbestedingen."

"Een Projectopstartfase, met de voorbereiding zoals in deze aanbesteding, loopt direct goed. We leveren in 10 weken met beperkt budget, heel veel concrete resultaten op. In goede samenwerking, met oog voor de verschillende bedrijfsbelangen. Dat is echt anders dan in een Opdrachtgever/Opdrachtnemer verhouding."

3. Conclusies & Aanbevelingen

3.1 Conclusies op basis van het samenwerken ontwikkelmodel

Met de Projectvisie richt RWS zich duidelijk op een uitkomstgericht contract. Op basis van het samenwerken ontwikkelmodel vereist dit een 'type IV' samenwerken (zie "bijlage 1 Samenwerken ontwikkelmodel").

Ieder van de drie samenwerkingen tussen Opdrachtspartner en RWS, vertonen de karakteristieken van type IV samenwerken. Daarmee is een solide basis gelegd voor succesvol samenwerken in de uitvoeringsfase. Dit als volgt opgebouwd:

- A) Door de duidelijke Projectvisie en de doorleving daarvan, door zowel het RWS-team als dat van de Opdrachtspartner, hebben alle partijen een initiële houding en gedrag 'als gelijke';
- B) In de vele interacties hebben de partijen steeds de vier essentiële doelen van de tender interactie bereikt:
 - a. De opdrachtspartner begrijpt de vraag en de context van RWS;
 - b. RWS begrijpt wat de Opdrachtspartner kan en voorstelt/aanbiedt;
 - c. Samen hebben partijen een gedeeld beeld van de opdracht;
 - d. Samen hebben partijen de WOUI-waarden doorleefd, commitment getoond en vertrouwen in elkaar opgebouwd.
- C) De aanbestedingsregels zijn gevolgd. Zonder bezwaren is de definitieve gunning rechtsgeldig;
- D) Beide partners richten zich op een uitkomstgericht contract en tonen een houding en gedrag 'als gelijke'. Daarmee is hun streven congruent en is aan de twee noodzakelijke startvoorwaarden van de Projectopstartfase voldaan;
- E) In de Projectopstartfase is, in een deels nieuwe samenstelling, kennismaken, commitment, vertrouwen en waarden verder versterkt. In het geïntegreerde team zijn de plannen nader uitgewerkt en ingevuld voor 2022;
- F) Daarbij is de congruentie herbevestigd en is er (meer) een click tussen de teams ontstaan;
- G) Deze plannen voldoen, naar het inzicht van het geïntegreerde Perceelteam en de stuurgroep van Opdrachtspartner en RWS, aan de WOUI-waarden en leveren derhalve 'proof of concept';
- H) Daarmee voldoet de samenwerking aan de startvoorwaarden, voor een succesvol samenwerken in de uitvoering.

3.2 Aanbevelingen op basis van het samenwerken ontwikkelmodel

1. Werk vanaf het begin met het team, dat ook verantwoordelijk is tijdens/voor de uitvoering en de interactie met de contractpartij (teamwisselingen vormen het grootste risico voor het samenwerken);
2. Verklein de doorlooptijd van marktconsultatie tot gunning zoveel mogelijk;
3. Durf in de voorbereiding één-op-één gesprekken met marktpartijen aan te gaan, met ieder van de geïnteresseerde partijen. Dan zijn bedrijven bereid opener te zijn, kunnen de teamspelers elkaar al leren kennen en ervaring op doen in dialooggesprekken;
4. Maak al in het voortraject duidelijk dat de selectie ingericht is op een beperkte tijdsbesteding van de gegadigde: op basis van geschiktheidseisen en een reflectiedocument, als dat gebruikt wordt;
5. Bezie op welke wijze de zogenaamde 'stand-still-periode' zinvol kan worden benut, door de inschrijvende partijen (voorbereiding van de inschrijffase) continuïteit van werkzaamheden en beperking van de doorlooptijd te bewerkstelligen;
6. Richt een dialooggesprek in na indiening van de voorlopige inschrijving. De aanbestedende dienst bevrage de inschrijver over dit document, op basis van vragen die door het Beoordelingsteam zijn geformuleerd. De inschrijver krijgt daarna de kans zijn inschrijving aan te passen/vullen. Dit met het doel een nog betere inschrijving te krijgen. Daarna vindt eerst de beoordeling plaats.

3.3 Conclusie op basis van de Projectvisie WOUW

Voor ieder van de drie samenwerkingen geldt dat er een gemeenschappelijk plan ligt, gebaseerd op de Projectvisie. Voor ieder van die plannen en de samenwerking tot nu toe geldt, dat dit zicht biedt op het bereiken van de doelen: 'Veilige en natuurlijke uiterwaarden voor iedereen ('Maximale klantwaarde')' en 'Eerlijk geld voor eerlijk werk'.

Partijen werken daarbij vanuit de bedoeling en vertonen in hun samenwerken een houding en gedrag, dat wordt gekenmerkt door: omgevingsbewust, gelijkwaardig, deskundig, zakelijk, robuust en transparant. De basis voor reflecteren en leren, binnen en tussen de Perceelteams, is gelegd.

Door de uitgebreide marktconsultatie hebben 12 gekwalificeerde gegadigden deelgenomen. De selectie op basis van reflectie, heeft het gewenste effect gehad. Ieder van de geselecteerde combinaties heeft de reflectie gewaardeerd, benut voor aanvulling van de competenties en het aanscherpen van de aanbidding. Niet-geselecteerde partijen geven over het algemeen aan in te zien nog een ontwikkeling door te moeten maken, om op deze wijze met RWS samen te werken. Voor ieder van de percelen zijn er minstens twee partijen geselecteerd, in overeenstemming met hun perceelvoorkeur. Sinds de selectie voelt het RWS-Projectteam zich gesterkt, in zijn beoordeling van het reflectiedocument.

De ingediende plannen zijn gewaardeerd op de mate waarin werkwijze, Omgevingsmanagement, Assetmanagement, onderhoud en prijsvorming bijdragen aan 'Maximale klantwaarde' en 'Eerlijk geld voor eerlijk werk'. Ieder van de inschrijvingen zou kwalificeren voor het project. Ieder van de drie Opdrachtpartners is een (nieuwe) combinatie, die alle noodzakelijke competenties voor het project beheerst.

De verdeling in drie percelen heeft het gewenste effect: iedere Opdrachtpartner heeft het perceel van hun eerste voorkeur verkregen. Eén van de Opdrachtpartners is samengesteld uit een aantal midden- en kleinbedrijven (MKB). De andere combinaties benutten ook MKB's in de uitvoering van de werkzaamheden. Voor ieder perceel is er als back-up, met een gekwalificeerde Opdrachtpartner, voor 2022 een Wachtkamerovereenkomst gesloten.

Voor ieder van de drie contracten is een vaste prijs voor de eerste vier jaar overeengekomen. Met iedere Opdrachtpartner werd, tijdens de Projectopstartfase, gezamenlijk prijzen voor diverse werkzaamheden en een prijsvormingsproces vastgesteld.

Het resultaat van de Projectopstartfase voldoet aan de gemeenschappelijk (Opdrachtpartner en RWS) gestelde eisen. De Opdrachtverlening is daarmee definitief geworden. Deze opzet van de aanbesteding (selectie/inschrijffase en Projectopstartfase) heeft tot een verdere verdieping van de samenwerking en de plannen geleid.

Hoewel de gestelde criteria veel tijd en aandacht hebben gevraagd van de gegadigden resp. inschrijvende partijen, is de inspanning voor geïnteresseerde bedrijven zoveel mogelijk beperkt, door een korte selectiefase en een strak nagekomen planning van de aanbesteding. Voor de Projectopstartfase is een budget beschikbaar gesteld.

Toepassing van het 'DOEN-gedachtengoed' in een aanbesteding werkt. Deelnemende bedrijven waarderen het.

3.4 Aanbevelingen op basis van de Projectvisie WOUW

Op basis van opmerkingen en suggesties van de gegadigden, inschrijvende partijen en RWS, zijn de verbeterpunten onderkend:

1. *"We hebben in ons team allemaal een andere ervaring met RWS. Het zou mooi zijn als het meer een uniforme werkwijze is. Nu veel verschillende manieren bij twee fasen projecten."*
2. *Timing: "starten direct na de vakantie is lastig. Bij voorkeur twee weken na een zomervakantie starten" en "Een planning van '14 januari indienen' is niet handig, erg kort na de Kerstvakantie."*
3. *RWS: "Hoe komen we tot een goede balans tussen een compleet en zorgvuldig proces en de hoeveelheid werk die dit voor de partijen betekent? Van marktconsultatie tot start van de aanbesteding, zou maximaal een half jaar moeten zijn, met veel minder documenten."*
4. *"Bij de start van de inschrijffase zouden we meer onze zorgpunten moeten tonen, meer verdieping geven in plaats van alleen een toelichting op de procedure. Dat zou een goed effect op de dialogen geven."*
5. *"Geef marktpartijen voldoende tijd nieuwe informatie tot zich te nemen, voor het volgende gesprek of deadline. E.g. het tweede dialooggesprek was op maandagmorgen, op vrijdagmiddag kregen we de laatste nota van inlichtingen. Nadeel dat we als eerste aan de beurt waren." Een ander voorbeeld: "veel documenten, op een laat moment. Jaarplan kwam laat, GRIP idem."*
6. *"De houding en benaderbaarheid van RWS was prima; door een andere bril bekeken en zoals we willen samenwerken. Het had best wat lossers gemogen. Een beetje emotie moet ook kunnen."*
7. *"Ik zag ouderwets gedrag: economische prikkels zouden vies zijn, kunnen kwaad doen. Het succes van dit soort projecten is dat je meerwaarde creëert en meerwaarde verdeeld. Meerwaarde creëren is ook economische prikkels." En: "Een aandachtspunt: openstaan hoe het aan de marktkant werkt, daar meer voor openstaan zou helpen. In de Projectopstartfase en de uitvoering hier aandacht voor vragen en aandacht voor houden." Tot slot: "Als je wilt dat combinaties dezelfde tijd en energie kunnen investeren (als in deze aanbesteding), zodat meer partijen meedoen, kun je een financiële compensatie voor de inschrijffase overwegen. Bijvoorbeeld 50/50 voor Opdrachtgever en Opdrachtnemer. ProRail geeft een tender vergoeding van €125k, dat is reëel, je hoeft niet alles te betalen."*
8. *"RWS zou bij een volgende 'selectie op reflectie' iets explicieter zijn in de opdracht, met een nadruk op de bedoeling van de reflectie. Wellicht te baseren op de geschreven terugkoppeling. Anderzijds moeten we ervoor waken dat er niet naar gewenste antwoorden wordt toegeschreven."*
9. *RWS concludeert, ook naar aanleiding van een opmerking van een inschrijvende partij: "Over de perceeltoewijzing moeten we opzoek naar een betere methode: voorkom dat je moet loten en zorg dat steeds de beste inschrijvingen winnen."*

3.5 Conclusie op basis van de nieuwe RWS-strategie voor de inkoop van onderhoud

De nieuwe RWS-visie op onderhoudscontracten kent verschillende dimensies, gegroepeerd in 6 thema's en verkend in 9 Kansen. De kern van dit alles komt uiteindelijk tot uiting in nieuwe onderhoudscontracten, direct of indirect (in de context van). Zie Bijlage 1, figuur pagina 24. Hoewel Project WOUW primair was geïdentificeerd om de kans B2 in de praktijk te toetsen, blijkt dat in dit project veel van de voorgenomen 'basis onderhoudscontract visie', al in de praktijk wordt gebracht.

Op welke thema's willen we verbeteren



..... En hoe verkennen we dit?

A2: Handboek programmeren voor dummy's A3: Voorspelbaar onderhoud B2: Gelijkwaardigheid voor de aanbesteding C1: Gezamenlijk managen van de OH-behoefte C2: Enkelvoudig IPM-team	C1: Gezamenlijk managen van de OH-behoefte	B1: Samen onderhoudscontract maken B3: Verdienmodellen en gedeelde belangen	A1: Delen best practices areaal op orde B1: Samen onderhoudscontract maken	C1: Gezamenlijk managen van de OH-behoefte C2: Enkelvoudig IPM-team C3: Juiste kennis op juiste moment aan tafel	B1: Samen onderhoudscontract maken
---	---	--	---	---	---

..... En WOUW bevat hiervan de volgende elementen!

B2: Gelijkwaardigheid voor de aanbesteding C1: Gezamenlijk managen van de OH-behoefte C2: Enkelvoudig IPM-team	C1: Gezamenlijk managen van de OH-behoefte	B1: Samen onderhoudscontract maken B3: Verdienmodellen en gedeelde belangen	A1: Delen best practices areaal op orde B1: Samen onderhoudscontract maken	C1: Gezamenlijk managen van de OH-behoefte C2: Enkelvoudig IPM-team C3: Juiste kennis op juiste moment aan tafel	B1: Samen onderhoudscontract maken
---	---	--	---	---	---

3.6 Aanbevelingen op basis van de nieuwe RWS-strategie op de inkoop van onderhoud.

Ongevraagd leverden inschrijvers de volgende aanbevelingen:

"Ik hoop dat RWS erg goed naar dit project kijkt. Voor ons is dit wat we zochten, om toch meer in een gelijkwaardige relatie zo'n proces in te gaan. Geen van ons heeft de wijsheid in pacht."

"Ik hoop dat er meer van die soort aanbestedingen komen."

1. Voor het realiseren van de nieuwe visie, is het nu van belang Projectmanagers en overige experts te identificeren binnen de RWS-organisatie, die het samenwerken op basis van gelijkwaardigheid al in hun genen hebben;
2. Daarnaast is het van belang een training op te zetten voor overige medewerkers, om te werken met het 'DOEN-gedachtengoed';
3. Zet het gesprek met marktpartijen (koepelorganisaties en geïnteresseerde bedrijven, waaronder het MKB) voort, over de invulling van en ervaring met de nieuwe aanbestedings- en

contractvormen. Door hier ook overige opdrachtgevende organisaties in te betrekken, ontstaat een brede beweging (ecosysteem), die deze ontwikkeling verder verstevigt en bestendigt.

Bijlage 1: Kader voor evaluatie Project WOOU

Doel

De evaluatie vindt plaats ten behoeve van:

1. Het WOOU-Projectteam en de deelnemers aan deze aanbesteding;
2. Het RWS-brede project "Strategische Inkoop Onderhoud (SIO)", gericht op een nieuwe visie op RWS-onderhoudscontracten.

De evaluatie mondt uit in een aanbeveling voor de invoering van type IV samenwerken (zie ad 4.), als onderdeel van de "Nieuwe visie onderhoudscontracten RWS" en van aanbestedingen door RWS.

Achtergrond nieuwe visie op onderhoud

In het kader van het transitieprogramma 'Op weg naar een vitale infrasector' heeft het SIO in samenspraak met marktpartijen (vnl. brancheorganisaties) negen kansen geïdentificeerd, om samen met de markt te werken aan een 'Nieuwe visie onderhoudscontracten RWS'. Kans B2 betreft: 'het borgen van gelijkwaardigheid voor en in de aanbesteding en tijdens de uitvoering van het contract'. Dit is gestoeld op het onderzoek van Frank Steller. Binnen RWS is besloten deze kans in de praktijk uit te werken, bij de aanbesteding voor het Project Waardengedreven Onderhoud Uiterwaarden (WOOU). Frank Steller is gevraagd het team hierin te adviseren, begeleiden en het project te evalueren.

De nieuwe RWS-visie op onderhoudscontracten kent verschillende dimensies, gegroepeerd in 6 thema's (zie hieronder) en verkend in 9 Kansen (zie figuur). De kern van dit alles komt uiteindelijk, direct of indirect, tot uiting in nieuwe onderhoudscontracten (in de context van).

Thema's

Het SIO heeft de volgende 6 thema's geïdentificeerd, waarop RWS wil verbeteren:

- ❖ **Samenwerken met je partner;**
- ❖ **Gezamenlijk managen van de onderhoudsbehoefte;**
- ❖ **Eerlijk geld voor eerlijk werk;**
- ❖ **Zichtbaar verbeteren;**
- ❖ **De professional aan het roer;**
- ❖ **Terug naar de eenvoud.**

9 Kansen, 9 Producten

TEDX RWS!

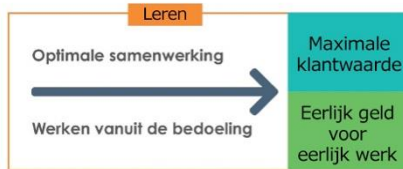
Verbetering			
Kennis AM	A1: Delen Best-practices Areaaldata op orde <i>Best Practices Areaaldata</i>	A2: Handboek Program-Meren voor dummy's <i>Inzicht in hoe RWS programmeert</i>	A3: Roadmap voor Voorspelbaar Onderhoud verrijken <i>Advies over Voorspelbaar Onderhoud</i>
Aanbesteding en OH-contract	B2: Gelijkwaardigheid nog vóór de Aanbesteding <i>Advies over borgen gelijkwaardigheid al voor de aanbesteding</i>	B1: Samen schrijven van een Basis-OH-contract <i>Advies over RWS-Inkoop Onderhoud (visie en contracten)</i>	B3: Verdienmodellen en Gedeelde belangen <i>Advies over beter passende verdienen modellen</i>
Contract-uitvoering	C1: Samen Managen van de Onderhouds-behoefte <i>Advies over werkwijze onderhoud in driehoek Regio-Werf-Markt</i>	C2: Enkelvoudig IPM-team <i>Advies over toepassing één IPM-team</i>	C3: Juiste Kennis op het juiste Moment aan tafel, Taal bij taal <i>Advies over verbetering samenwerking met onderaannemers</i>

Achtergrond WOUW

Project WOUW heeft als doel: Veilige en natuurlijke uiterwaarden voor iedereen.

De scope is globaal verdeeld in 1/3 Omgevingsmanagement, 1/3 Assetmanagement en 1/3 onderhoud. Het succes van de aanpak hangt derhalve niet alleen af van het fysiek onderhouden, maar evenzo van het Omgevings- en Assetmanagementproces. De scope wordt initieel vastgesteld door RWS en wordt in de jaren daarna, met alle partners in de keten, in het Jaarplan bepaald (Projectvisie WOUW).

De Projectvisie WOUW is gestoeld op het DOEN-gedachtegoed. De daarin genoemde thema's zijn de waarden waarop keuzes worden bepaald en die toetssteen zijn voor het gedrag.



"Het realiseren van de Maximale klantwaarde is afhankelijk van Omgevingsmanagement, Assetmanagement en de daadwerkelijk uitvoering. Om dit daadkrachtig op te pakken, streven we naar het samenbrengen van de instandhoudingsketen in één team. Dit vraagt om 'Optimale samenwerking' tussen RWS en de Opdrachtpartners. Door te sturen op de waarde 'Eerlijk geld voor eerlijk werk' wordt een efficiënt, doelmatige, en rechtmatige betaling geborgd. Omdat deze benadering nieuw is, net als het werk, wordt de waarde 'Leren' de komende jaren de rode draad van het werk" (Projectvisie WOUW). Vanwege de beoogde gelijkwaardigheid wordt over Opdrachtpartners in plaats van Opdrachtnemers gesproken.

De WOUW-thema's zijn:

- ❖ **Maximale klantwaarde;**
- ❖ **Eerlijk geld voor eerlijk werk;**
- ❖ **Werken vanuit de bedoeling;**
- ❖ **Optimale samenwerking;**
- ❖ **Leren.**

Overige keuzes WOUW

In de aanbesteding van WOUW zijn daarnaast ook de volgende keuzes gemaakt:

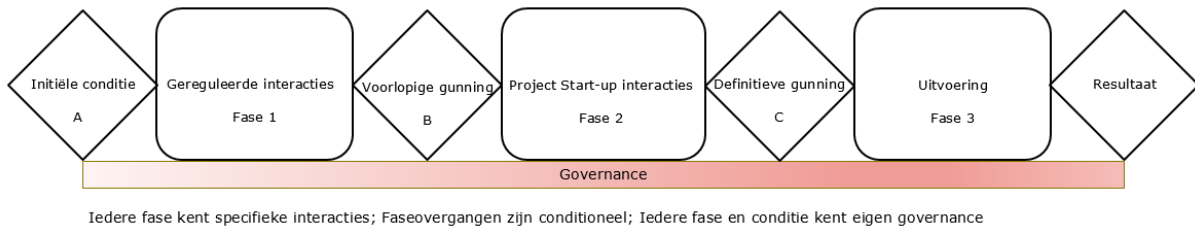
- ❖ **Uitgebreide marktconsultatie;**
- ❖ **Twee fasen (definitieve gunning na Projectopstartfase);**
- ❖ **Veel interactie;**
- ❖ **Vaste prijs;**
- ❖ **Selectie op basis van reflectie van de eigen organisatie op de WOUW-waarden**
- ❖ **Gunning op basis van de criteria: werkwijze, Omgevingsmanagement, Assetmanagement, onderhoud en prijsvorming. Die gewaardeerd worden op 'Maximale klantwaarde' en 'Eerlijk geld voor eerlijk werk'.**

Tevens is – minder expliciet – ingezet op de volgende thema's:

- ❖ **Balans tussen inspanning van de markt en meerwaarde van betrokkenheid voor het project (voor én tijdens aanbesteding);**
- ❖ **Balans tussen duidelijke communicatie (met zo min mogelijk interpretatievrijheid), plaatsaan van de boodschap en uitwringen van de creativiteit uit de boodschap;**
- ❖ **Werking reflectiedocument. Niet alleen als selectiemiddel, maar ook de 'nevendoele', zoals: stimuleren van kwetsbare houding, beeld neerzetten van de insteek van de aanbesteding en doorgronden van de vraag.**

Samenwerken ontwikkelmodel

Nieuwe relaties tussen klant en leverancier gericht op langdurig samenwerken, onderscheiden in hun ontwikkeling minstens drie fases van interacties. Vanuit een initiële conditie worden de fases afgewisseld door conditionele faseovergangen. Iedere fase en faseovergang kent een eigen governance. Zie model:



In deze vorm van samenwerken zijn, gedurende de aanbestedingsfase, de thema's voor zowel leverancier (in deze aanbesteding; Opdrachtspartner) als klant (Rijkswaterstaat):

- ❖ **Verkiest houding als gelijke;**
- ❖ **Tenderen is verbinden. Een reeks van interacties heeft als doel:**
 1. Leverancier begrijpt vraag en context van de klant;
 2. Klant begrijpt wat leverancier kan en aanbiedt;
 3. Gedeeld beeld voor klant en ieder van de leveranciers;
 4. Leverancier en klant hebben psychologische verbinding. Via kennismaken en tonen van commitment, bouwen partijen aan onderling vertrouwen en normen van: gelijkwaardigheid, wederkerigheid, gemeenschappelijkheid en solidariteit.
- ❖ **Partijen hebben hierbij team continuïteit;**
- ❖ **Partijen krijgen een 'click' ('rapport', 'chemie');**



- ❖ **Partijen weten van elkaar dat ze beide voor een outcome-based relatie gaan (Congruentie).**

Voor de faseovergang naar Projectopstartfase moet gelden dat het proces conform de Aanbestedingswet is verlopen. Beide partijen zien dat beide een 'als gelijke' houding en gedrag (type IV) vertonen en zich richten op een uitkomstgericht businessmodel (tezamen; 'congruentie' vertonen). Idealiter vertonen partijen ook 'rapport'.

De Projectopstartfase heeft – naast herbevestiging van type IV en Congruentie - als doel:

- ❖ **'Proof of concept'**

Voor de faseovergang naar de uitvoering moet gelden dat er 'proof of concept' is geleverd in de Projectopstartfase en partijen congruent zijn gebleven (type IV houding en gedrag gericht op een gemeenschappelijke uitkomst) en 'rapport' vertonen.

Voor meer informatie over het 'samenwerken ontwikkelmodel' kunt u contact opnemen met: Frank Steller, e-mail: steller@transforma-consulting.nl, tel.: 06 - 55 74 38 91

Rules or Rapport?

On the governance of supplier-customer relationships with initial asymmetry. Dissertation (TU Delft, 2019)

<https://doi.org/10.4233/uuid:c77fb732-10e7-4e85-9dde-f22d0a76dac4>

Bijlage 2: Gegevens totstandkoming evaluatie

De evaluatie van de marktconsultatie tot en met de definitieve gunning is gebaseerd op:

- De marktconsultatiestukken en observatie van het Match Event;
- De aanbestedingsstukken en de door gegadigden en inschrijvers ingediende documenten;
- Observaties van diverse algemene bijeenkomsten (Match Event, startbijeenkomst 31 augustus), en van interacties tussen inschrijvers en het WOUW-team: startbijeenkomst 2 november, tweede dialoog, de toelichtende gesprekken na inschrijving en de terugkoppeling van de beoordeling.
- Gesprekken met de niet-geselecteerde partijen (na terugkoppeling van het selectieresultaat). Met vijf van de zes niet-geselecteerde partijen is een evaluatiegesprek gehouden na de afwijzing.
- Gesprekken met alle zes inschrijvende partijen na de toelichtende bijeenkomst, vóór beoordeling en gunning. Er wordt gesproken over partijen, omdat in een aantal gevallen het combinaties van organisaties betreft. Per partij zijn de gesprekken met twee of drie mensen gevoerd. Daaraan voorafgaand had ieder van de partijen intern al een evaluatie gedaan. Daarmee wordt aangenomen dat de gesprekken representatief zijn namens de deelnemende partij (en ieder van de combinanten). De antwoorden hebben vooral betrekking op de dialoog- en inschrijffase. De gesprekspartners hadden die actief meegemaakt; niet altijd ook wat eraan voorafging.
- De gesprekken zijn bestempeld als strikt vertrouwelijk. De gesprekken van 1 à 1,5 hr. zijn gevoerd aan de hand van een vooraf verstuurd vragen. De rapportage is gebaseerd op aantekeningen en opnames van het gesprek. De rapportage is geanonimiseerd.
- Alle zes partijen waarderen de evaluatie van de aanbesteding, hebben daar tijd en energie in gestoken en zijn benieuwd naar de uitkomsten. Rijkswaterstaat zal deze delen en breder verspreiden.
- Gesprekken met de RWS-medewerkers uit het WOUW-team, na de voorlopige gunning.
- De evaluatie van de Projectopstartfase is gebaseerd op observaties van bijeenkomsten van de Perceelteams met de stuurgroep en de documenten die tijdens de Projectopstartfase zijn opgeleverd.

Bijlage 3: Overige quotes uit de interviews

Houding als gelijke; Optimale samenwerking; Samenwerken met je partner

"Positief, bijzonder open, empathie, gelijkwaardigheid. Verbinding zit ook in simpele zaken zoals: een flipover om in te tekenen voor de dialoog gesprekken. We konden wat invloed uitoefenen, voorstelrondje verliep makkelijk, waardevol; filmpje voor de kerst was heel bijzonder (Ik was best wel chagrijnig, omdat we net voor de kerst ook nog nieuwe stukken kregen toegestuurd)."

"Normaal gebeurt het achter TenderNed, nu veel persoonlijker."

"(In de dialogen gaf RWS) ook een teken van 'vraag eens door'. RWS stelde zich erg in de lijn van DOEN op. Het was een goede opstap daarnaartoe."

"De startbijeenkomst (2 nov) was de eerste fysieke meeting, met echt de handen schudden. Je kon ervaren: Hoe zit het in het RWS-team. RWS komt over als enthousiast welwillend team, echt op zoek naar samenwerking."

"RWS heeft laten zien open te staan voor raad en daad. Er waren voldoende momenten om vragen te stellen, daar volgden ook antwoorden op."

"Je merkte van het team van RWS dat ze uitwaren op samenwerking. Ook in de tenderfase, een paar keer is dat naar voren gekomen. In een normale aanbesteding zie je meer gereserveerdheid: jullie zijn Opdrachtnemer, wij zijn aanbesteden partij; wij bepalen de planning. Nu was er openheid."

"Dat merkte je ook aan formele TenderNed berichten en de kerstgroet voor de Kerst: verbondenheid, we werken met zijn allen aan hetzelfde doel."

"Over de hele linie wist je met wie je zakendeed. De Functionaris Openheid en Gelijkheid (FOG) konden we bellen als we vragen hadden. Daar is ook naar geluisterd." (De FOG opereerde tijdens de aanbesteding).

"RWS wil vanaf het begin in de DOEN-houding en vanaf het begin moeten we het samen doen. Dat is een compliment aan het RWS-team."

"De oprechte interesse blijkt uit persoonlijk contact tijdens het traject en het RWS-team toont zijn eigen kwetsbaarheid, waardoor er vertrouwen wordt gecreëerd tussen beide partijen. Als ze aangeven dat het een spannend gesprek is, voelen ze mee hoe de ander in het gesprek zit."

"Ik heb in bouwteams gewerkt waarbij de grens tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer vervaagt, dat we niet meer in wij/zij denken, de ervaringen zijn zo positief. Deze tender loopt ook langs die lijn, daar kan ik me op verheugen."

"We willen dit werk aannemen, daarbij willen we een mooie ontwikkeling dat het vermenselijkt. We staan graag aan de wieg van zo'n samenwerking. Elkaar bevechten wordt niemand wijzer van. Een gelijkwaardige relatie is het hogere doel, we kennen de keerzijde maar al te goed. We snakken naar iets nieuws in de onderhoudscontracten. Iets wat het leven voor ons allebei makkelijk gaat maken, waarin we ruimte laten voor elkaar en die ruimte ook benutten. Dit is de eerste stap."

Werken vanuit de bedoeling, doorgronden van de vraag

"Werken vanuit de bedoeling: ik denk het wel door de stukken die we hebben ingeleverd. Het was wel een worsteling. Het geeft wel stof tot nadenken. (In ons project) selecteren we zelf onze leveranciers op de bedoeling van het werk. In dit project hebben we nog niet samengewerkt. RWS kan wel kiezen wie het beste aansluit op de bedoeling."

"Omdat we de tijd hebben genomen dat (de vraag, de bedoeling) te doorgronden. Ondanks vragen van intern dat er zoveel tijd in ging zitten" en "(Hiervoor) moesten we echt investeren in de zachte kant. We hebben een sessie gehad waarin we elkaar echt hebben leren kennen, ook op de zachte kant: wie is de persoon achter de functie, wat zijn zijn/haar drijfveren. Zo zijn we een team geworden. Dat hebben we in de inschrijffase weer benut."

"Moeilijk te beoordelen in deze fase. Ja, we maken stappen, we hebben trainingen gevolgd met de combinanten. Maar of het ook lukt als het heet onder de voeten wordt, moet nog blijken. Tot nu toe (hebben we) alleen op papier en in onze hoofden (gewerkt vanuit de bedoeling)."

Over het doorgronden van de vraag: "We denken van wel, hoewel we nog geen beoordeling hebben. Zeker gezien de aanpassingen in de Projectvisie die zijn gepleegd. Die lagen goed in het verlengde van wat wij in de dialooggesprekken hebben bevestigd. Dat geeft ons wel de terugkoppeling van: dan heb je er toch veel van begrepen."

Hebben jullie de vraag doorgrond? "In behoorlijke mate ja. Het waren wel heel veel documenten, kostte veel tijd om dat tot je te nemen en dan in het team te bespreken. Onduidelijkheden hebben we via Nota van Inlichtingen en dialogen beantwoord gekregen."

"Om de vraag goed te doorgronden hebben we onze vragen uit de dialoog nog een keer ingediend als vraag voor de Nota van Inlichtingen. Toen is er contact opgenomen: dat je dezelfde vragen nog eens stelt. Daarover werden we gebeld. RWS heeft ook aangegeven dat de antwoorden op die vragen voor andere partijen verwarrend zouden kunnen zijn."

Selectie op basis van reflectie

"Leuke en intensive tender. Allemaal anders; kaders ontbraken, selectie anders, reflectie, kijken naar je eigen organisatie. (Dat vergde van) iedereen (van ons team) alles steeds uitleggen, en 'in the picture' brengen. (We moesten) ook op gang komen, uiteindelijk ging iedereen dat ook waarderen. Mensen gingen er in mee. Nu mogen we onze expertise laten zien als Assetmanager. Voor beide organisaties (combinanten) was het een verrijking om op een andere manier naar onze projecten te kijken; door alle lagen van onze organisatie heen. Ook in samenwerking met de (overige) partners. Daardoor hebben we heel andere zaken met elkaar besproken. We durven ook kritisch naar elkaar te zijn en ook naar onze eigen (gemeenschappelijke) projecten. We moeten tot andere keuzes komen. Iedereen die erbij betrokken was - ook al hebben ze zo meteen geen rol meer in de contract fase - ze blijven betrokken en geïnteresseerd. Ze zoeken naar wat kunnen we hier nu mee. Er is een kanteling in gang gezet."

"Blij dat we doorgingen. Het was moeilijk om de richting te vinden. Op zich heeft het wel wat, zeker voor ons als nieuwe combinatie, we moesten ook nog aan elkaar wennen. Intern (is er) veel doorgevraagd; veel tijd in gestoken. (We hebben het) goed op papier gekregen en onderling voor de interne samenwerking (bleek het) cement voor de combinatie."

"RWS had een organisatie staan, daar konden ze op reflecteren. Wij moesten de opgave doorgronden, hoe organiseren we ons voor de opgave en met die nieuwe (combinatie-)organisatie moesten we vervolgens reflecteren. Dus (het is een) uitstekende voorbereiding op de tender, maar kost ons wel veel tijd. Deel van die investering (was) wel weer zinvol voor het vervolg van het tendertraject."

"Selectie op reflectie: leuk, verfrissend en verwarrend. Heeft geleid tot mooie gesprekken. Het onderzoeken wat gaat er mis en waarom. Dat heeft gemaakt dat we een beter tender team konden neer zetten. We hebben DOEN-kennis uit ander contract naar binnen gehaald. Wel nog niet de 'DOEN-techniek' goed doorgrond, niet alle cirkels gesloten. Het is nog nieuw en wennen: hoe doe je dat. Het proces was leuk om te doen. De wijze van beoordeling was ons nog niet duidelijk geworden."

Speelde de reflectie ook een rol voor het vervolg?

"We hebben het reflectiedocument van ons zelf en van RWS in de dialoog benut. Ook heeft het geleid tot maatregelen in ons inschrijfdocument."

"Het reflectiedocument van ons wel, hebben we ook wel later benut, dat van RWS minder. Je borduurt verder op je eigen reflectie."

"Ja, onze eigen reflectie ja, ook die van RWS. We hebben dat allemaal zorgvuldig doorgenomen. Het sluit aan op ons reflectiedocument. We hebben niet een ander verhaal verteld. Onderbewust klopt het, het ontstaat."

"Selectie op basis van reflectie: we zijn er enthousiast over. Leent zich niet voor ieder project. Houdt het wel exclusief. Anders gaat hier (ook) copy/paste optreden. Het is een goede manier om anders naar je organisatie te kijken. Wellicht ook met andere varianten. In deze context was het geslaagd!"

"Rol voor vervolg: ja het team is anders samengesteld. De RWS-reflectie is mooi, open, met de kanttekening: dit is ook het aanbestedingsteam. Je merkt dat de leden uit diverse delen van de organisatie komen, regionaal en corporate. Die kijken weer anders. Je herkent er de verschillende deelorganisaties."

Stimuleren van kwetsbare houding

"Ik denk niet dat je dit soort trajecten goed kunt doen, als je niet bereid bent je kwetsbaarheid te tonen. Het legt ook bloot wat je nog niet kan. Dit soort trajecten laten je zien waar onze blinde vlekken zitten, waar je op kunt verbeteren. Je betrapt jezelf in zo'n proces dat je dat eigenlijk liever niet hebt, want je wil graag de meeste geschikte kandidaat zijn voor de job."

Hoe is RWS ervaren? "Opener, ze zeiden: 'dit weten we niet'. (Over het - relatief laat - delen van) het risico dossier: heeft RWS gereageerd: 'was niet de bedoeling, wellicht teveel gedeeld'. (RWS liet) ook kwetsbaarheid zien."

"RWS stond er voor open om, naar aanleiding van wat er in de dialogen werd ingebracht, dat aan te passen."

"In de tweede dialoog was er in vergelijking met de eerste dialoog meer interactie, met doorvragen. In de afsluiting gezegd - als gemeenschappelijke constatering - 'de scherpte is opgezocht'."

"Kwetsbaarheid van RWS hebben we ook gezien. We hebben meer tijd gevraagd en dit besproken met RWS. Er is besloten het niet te doen. Het toont de kwetsbaarheid over en weer."

"Met name in de dialogen, op de Omgevingsmanagement visie, toonde RWS kwetsbaarheid. RWS gaf namelijk andere antwoorden dan wat er precies staat, doordat vervolgens aan te passen. Daarmee laat je wel kwetsbaarheid zien. Wij hebben in de dialogen ook onze kwetsbaarheid laten zien: in de opslagen-discussie. Hoe werkt het bij ons, wat zijn onze overwegingen."

"Als voorbeeld: de planning stond onder druk. RWS stuurde filmpje net voor de kerst. Dat helpt in de relatie. Vraag om uitstel is besproken. Daardoor hebben we meer begrip voor het feit dat de datum niet is verplaatst."

"RWS stelde zich niet als de alwetende Opdrachtgever op. We weten het ook niet allemaal. Dat geeft ruimte aan de ander."

"Het grappige is de acceptatie dat je niet op alle vlakken 100% matcht, dat er een mogelijkheid ontstaat om te ontwikkelen. En de enige tijd om te ontwikkelen is de samenwerking. Als die samenwerking staat, dan ontwikkel je. We kunnen nu nog niet een betrouwbare partner zijn in het werk. Dat is iets dat moet gaan groeien, dat is ook ontwikkelen."

"Het is mooi dat RWS zich kwetsbaar durft op te stellen in dit traject. Daarmee krijg je vertrouwen terug. Als je een zo'n contact krijgt, is de samenwerking al gestart."

RWS reflecteert op haar eigen gedrag in deze: "We hebben een oprechte houding om van ieder van de marktpartijen te leren. We hebben goed geluisterd en hierop geacteerd. En als we het niet wisten, dan durfden we dat ook gewoon te zeggen."

Selectie op basis van reflectiedocument en Terugkoppelgesprek

"Het maakt je onzeker -al staat er hoe ze het gaan beoordelen- je weet niet hoe het zal vallen bij hen. Het is niet tastbaar. Er zit niet een goed of fout in."

"Als je verwacht van bedrijven hier tijd in te steken, dan helpt het om handvaten te krijgen, anders haken ze af. Het was leerzaam, het is onze eerst DOEN aanbesteding. Ik geloof in wat we bieden en in deze aanpak."

"Hoge abstractieniveau is wel moeilijk. Je verwacht van specialisten op inhoud, nu verder dan dat te kijken. Tot aan inschrijffase (moesten we ons) alleen met de zachte kant bezig gehouden, dat vroeg om een andere benadering. Niet iedereen is daar even bedreven in. Het is echt onbekend, moeten er meer ervaring in op doen. We hopen maar dat we het goed hebben gedaan, maar die kader hebben we nog niet, tot dat we uitslag horen en de beoordeling kunnen bespreken."

"Als we beter hadden gekeken naar de wijze van beoordeling in de Projectvisie en we hadden ons daar strikter aan gehouden, dan hadden we op relatief eenvoudige wijze op meerdere onderdelen kunnen scoren. Tegelijkertijd vraag ik me af of dat leidt tot een eerlijker reflectie. Is een reflectie beter met meer voorbeelden, of juist als je kwetsbaarheid toont als je dingen nog niet kunt. Wat is echte reflectie? Dat heeft ons wel wat hoofdbrekers gekost. We hadden ook missers in onze reflectie. De beoordeling en terugkoppeling hebben ons wel geholpen, daar nu wel op te letten."

"Het is voor ons een forse inspanning geweest om ons goed te positioneren t.o.v. van de concurrentie. Er waren geen vragen over referentiewerk, dat biedt (normaal) meer houvast. Hoe transparant zijn die criteria vooraf?"

"Reflectiedocument was geen verrassing, het is wel wennen. In plaats van plannen maken en oplossingen indienen. Het terugkoppelgesprek was verhelderend. We hebben een beter gevoel bij de beoordeling gekregen. Het waren geen afgekapte gesprekken, terwijl we wel met elkaar de grenzen hebben bewaakt. Het was een goede verhouding van eerlijk en open en toch grenzen van gelijkheid bewaard."

"Naar aanleiding van het RWS-reflectiedocument, vroegen we ze hoelang zij daar mee bezig zijn geweest: een achternamiddag. Wij vinden dat we dat teruglezen in de kwaliteit van hun document"

"We zijn blij met de score. In de toelichting kregen we een duidelijke terugkoppeling. Dit hebben we vooral gebruikt om zaken helderder te krijgen en ook om ons enthousiasme over te brengen. Dat is goed ontvangen. Ze waren verbaasd over ons enthousiasme. Het was een fysieke bijeenkomst. Achteraf kwamen ze nog achter ons aan, of ze wel alle vragen hadden beantwoord. Die openheid is best wel goed, dat heeft het contact wel gesierd."

"De brug naar de inschrijffase was wel een grote stap. Vaak heb je in de selectie al voorwerk voor de inschrijving gedaan. Nu hadden we andere mensen nodig. Zo'n reflectiedocument is waardevol als je erg op samenwerking inzet, anders is het een loos product."

Startbijeenkomst 2 november 2021

"Vanaf de startbijeenkomst van 2 november (de eerste fysieke meeting, met echt handen schudden) komt RWS over als enthousiast welwillend team, echt op zoek naar samenwerking. Dat blijkt ook uit de dialogen tijdens die bijeenkomst. Ze erkenden zelf ook op bepaalde posities onderbemand te zijn: ze hadden niet de mensen op de juiste positie om alle percelen al te bezetten. Daar was een duidelijke zorg."

"Was heel leuk. Veel kennismaking met Perceelteam en Beoordelingsteam, ruimte om vragen te stellen en je zag je concullega's. Vragen werden ook beantwoord."

"Het onderwerp Assetmanagement hebben we ook bevroegd. Dat heeft ons veel gegeven, het was geen juridische houding. Ze reageerden goed op onze vragen, gaven direct antwoord, of kwamen erop terug."

"2 november was het enige fysieke moment. Het was een hele fijne bijeenkomst, alle partijen erbij. Informele gesprekken, verdere toelichting gekregen. Je krijgt meer achtergrond, meer begrip, wat er speelt en wat er achter zit. We konden op relatie kennismaken met RWS mensen die je al wel of nog niet kent, heel fijn. Het proces werd ook helder uiteengezet."

"We hebben ervaren dat RWS ons wilde leren kennen. Het carrousel ging wel heel snel. Toch slim om het zo te doen. Je krijgt direct beeld en geluid van ieder die erbij betrokken is. Juist voor het team aan onze kant, dat het project gaat uitvoeren (onze Tendermanagers bleven meer op de achtergrond)."

"In de startbijeenkomst hebben we ook kennisgemaakt met de Perceelteams. Het is wel lastig om in 15 minuten als teams kennis te maken. Bij het ene team hadden we een ander gevoel dan bij het andere. Dat gevoel hebben we achteraf naar elkaar uitgesproken. Daarom is het nu nog moeilijk om te beoordelen of er daarmee een click komt."

Dialogogesprekken (november en december 2021)

"In de eerste dialoog was het wel zoeken hoe we de dialoog aanvliegen. Daarover met elkaar gesproken intern. In de tweede dialoog wilden we onze visie m.b.v. stellingen toetsen. De stellingen konden ook wel het tegendeel van de visie benadrukken. Stellingen passen wellicht minder bij de 'DOEN-gedachte'. Er was ook wel commentaar van RWS op onze insteek. Er was wel veiligheid dit soort zaken te uitten. Het checkén is wel gelukt. Uit het gesprek hebben we kunnen halen wat we zochten. Toch ook in het gesprek de intenties uitgesproken. Dat leidde tot meer opening bij RWS, omdat we het hebben besproken. Dat is weleens anders, hier worden de woorden niet geteld."

"Integraliteit van de aanpak viel op. Wij zouden sneller op het goede spoor hebben gezeten, als we eerder hadden geweten dat we de drie criteria integraal mochten behandelen. Hier hebben we lang mee geworsteld. We hebben een paar keer geswitcht. In dialoogronde twee hebben we dit punt ter sprake gebracht. Daarna is het beantwoord in de Nota van Inlichtingen (NVI), het kon integraal kon worden benaderd. Gelukkig mocht dat. De worsteling daaraan voorafgaand heeft ons ook geholpen. Uiteindelijk hebben we denk ik een heel mooi plan en zijn we tevreden met de keus om het integraal aan te pakken."

"Onze verwachting van dialoog kwam niet uit, het was een uitwisseling van feiten. We probeerden op de relatie te gaan. Er was een strakke leiding. We zaten op maandag als eerste partij in de dialoog en toen moest het plots online; een fysieke setting had veel gebeurd. Daarna hebben een switch gedaan, met een 'DOEN' specialist erbij. In het tweede gesprek hebben we beter door kunnen vragen. Ja, dat gaf een beter gevoel. Aan het eind, bij de laatste NVI voor de kerst, kwam er best een wijziging in de Projectvisie. Dat zette ons op het verkeerde been. Moesten we nu terug in ons denkproces? Gelukkig viel de impact mee, maar omdat het zo laat kwam en vlak voor de vakantie. Het ging niet over een kleinigheid, dat moet je goed beschouwen. Een volgende keer: eerder versturen. Het was ongelukkig in de timing. We hebben het goed met elkaar kunnen bespreken, ook hierover met elkaar gebeld. De wijziging hebben ze ook nog nader verduidelijkt. Dit speelde bij ook bij andere partijen."

"Hebben we de vraag doorgrond? We hopen van wel. Heeft RWS het antwoord waar ze wat aan hebben, dat moet nu blijken. Taal is handicap: hoe verwoord je het, welke lading heeft het, hoe wordt onze tekst geïnterpreteerd. Wel fijn dat we dialoog gesprekken hebben gehad."

"Bij de dialoog vooraf de vragen versturen, dat is prima, wellicht eerder, zeg 1/2 dag. Ook naar aanleiding van onze ervaring bij het toelichtend gesprek (waarbij RWS ons hun vragen 1,5 uur vooraf verstuurd). Als Opdrachtspartner voorzitter zijn, is prima, hoewel niet vernieuwend. Daarmee heb je het gesprek in handen."

"De eerste dialoog verliep rommelig. Wellicht had meer voorbereidingstijd voor RWS, om de vragen te beantwoorden, geholpen. Niet iedereen van RWS zat op één lijn en men vulde elkaar aan, dat geeft ook een kwetsbaarheid aan en transparantie. Het spreekt voor de opstelling van RWS."

"In de eerste dialoog toonden we een filmpje met onze drijfveren, daar werd positief op gereageerd. We hebben ze uitgenodigd hun eigen drijfveren toe te lichten, dat gaf een mooie opening. Onze 'DOEN' expert was er al in de reflectiefase. Later ook om bij interne 'challenge'-sessies en in de voorbereiding van de dialogen. In de tweede dialoog hadden we de vragen wel vooraf gedeeld, de stellingen om op te reageren niet; wellicht was dat het verrassingseffect. Dat liep stroef. Samen hebben we wel het doel bereikt: we kregen antwoord op onze onderliggende vragen. Ook aan het einde een gemeenschappelijk reflectie gehad. Inhoudelijk heeft het ons gebracht wat we zochten. In het latere toelichtende gesprek was er wel meer interactie en echte dialoog."

"Voor de dialoog hadden we de voorbereiding anders moeten doen. In de tweede ronde is dit beter gelukt. Dat wij de voorzitter mochten zijn was wel fijn. Het is een logische keus om het bij ons te leggen. Dan kun je zelf prioritering aan brengen. In de tweede ronde moesten we nog selecteren welke vragen nog wel aan de orde konden komen. In die ronde hebben we meer doorgevraagd en ons uit gesproken, check vragen gesteld en in het eigen team elkaar aangevuld. En aan het eind ook gereflecteerd."

"In het tweede gesprek werd meer gegeven. Er was rust in het gesprek, geen verdedigende vragen, complimenten over en weer, gevoelsreflectie, die elementen maken het meer een gesprek. Daardoor ontstond er ook een gemeenschappelijk reflectie op de dialoog tot dan toe."

"Voorzitter zijn in de dialoog, RWS heeft ook wel punten die ze willen inbrengen. De agenda was ten dienste van ons. Dat was prettig. Bij de tweede dialoog hadden we beter een beeld wat we wilden."

"De dialogen: de eerste was heel goed. We hadden goede voorbereiding, we vonden elkaar. We hebben ook wel randjes opgezocht, vooral in de tweede dialoog. Dat hadden we ook meegenomen vanuit de feedback op ons reflectiedocument. Dat heeft ons dus echt geholpen. In de tweede dialoog hebben we meer voorbeelden getoond, zodat het tot de verbeelding spreekt; toen zijn we ook in casuïstiek gaan zitten."

Toelichtend gesprek (januari 2022)

"We kregen vier vragen vooraf, zodat vooroverleg mogelijk was. Het gaf ons vertrouwen, er waren geen ingewikkelde vragen. Het waren meer bevestigende vragen dan verduidelijkende vragen. Het liep geheel volgens het proces. Toch eerst even contact maken tijdens dit gesprek. Dat is mooi. Desondanks hadden we natuurlijk toch een gezonde spanning."

"De vragen kwamen vooraf, waren logisch, het was een soepel gesprek. We hadden het gevoel: zijn het echt vragen, of waren het vragen om de vragen?"

"Over het toelichtende gesprek: wellicht lag het aan ons. We moesten een paar onduidelijkheden toelichten, maar die waren er nauwelijks. Het was minder een dialoog. Verder vind ik er niet veel van. Ik hoop dat RWS er wat aan gehad heeft."

"Toelichtende gesprek: dat was bijzonder. Je mag 5 vragen verwachten. We zaten klaar op het juiste moment, we hadden antwoorden gemaakt, over en weer pitchten en elkaar bevraagd of het klopt met het plan. Het gesprek zelf was mooi, open en toelichtend."

Algemeen

"Wat al gerealiseerd? RWS heeft zich heel keurig gedragen, niet buiten de lijntjes gekleurd. Ik heb nog geen relatie kunnen opbouwen. Die is nodig om dit succesvol te kunnen doen. Alleen nog maar via Teams, wel heel lastig. Onze nieuw combinatie heeft zich al aan elkaar bewezen en een MKB combinatie gemaakt."

"We willen dit contract winnen, omdat het een leuk onderwerp is om aan te werken, evenwichtig voor alle partijen in de keten. De setting van de Uiterwaarden leent zich om samen meer groen te creëren. Ons zelf meer als Assetmanager neer te zetten, dit biedt daarvoor een kans. Zeker in combinatie met natuurbeheer, lijkt ons erg leuk. Wat er al gerealiseerd is: we zijn blij met ons eigen team en de interne onderlinge samenwerking met onze partners. En tevreden over wat we hebben ingediend. Verder leren we van deze contractvorm en de twee fasen aanpak. Dat gebeurt vaker, dus het is voor ons een goede ervaring dat mee te maken. Het als (deze) combinatie doorlopen van deze aanbesteding is voor ons ook al een resultaat. We zijn erg positief over elkaar, ook voor volgende aanbesteding. We zijn enthousiast over alle ketenpartners in deze combinatie. We hopen meerdere projecten te gaan doen. Onze combinatie als volwaardige combinatie is een nieuwe ervaring."

"Voor ons in deze twee fasen heeft het ons op twee sporen gezet: we hebben gekozen voor de basis, doe dat goed, niet te ambitieus maar realistisch. Wat je niet kunt waarmaken, daar komen spanningen uit naar voren. We staan voor wat we op papier hebben gezet, daar maken we ons hard voor. Veiligheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid, daar gaat het om. De vele stakeholders maken het complex, veel verdeeldheid tussen de stakeholders en een dynamische omgeving (de

rivier en de natuur die groeit en bloeit). Het project sluit ook prima aan bij de visie van onze onderneming. Het onderhoud zelf is in essentie eenvoudig, maar ook belangrijk om RWS te bevragen over de randvoorwaarden van de omgeving. Niet in een prijsdiscussie komen, niet te veel aanbieden. Wat al bereikt is: enthousiasme in het team. We willen door met dit team in de Projectopstartfase. We hebben het basis spoor gekozen, omdat dat complex genoeg is. In de loop van het traject is die herkenning gekomen: terug naar de basis. Dat zie je terug in ons plan. De dialooggesprekken hebben daarin geholpen. We hebben daar bewust de randen opgezocht."

Maximale klantwaarde

"Het is beheer en onderhoud. We moeten wel iets gaan doen, willen buiten een hele betrouwbare partner worden voor RWS. Een partner die het beheer en onderhoud idealiter zorgeloos, risicoloos, en klachten-loos uitvoert. Idealiter ben je er en heeft RWS niet eens door dat je er bent. Geen klachten, geen gedoe met de omgeving."

"O ja, dat is onze ambitie. Wat kritisch is: dat gaan we met elkaar bepalen. Daar hebben echt elkaar bij nodig, RWS en wij. 'Maximale klantwaarde' en 'Eerlijk geld voor eerlijke werk' kunnen niet als losse onderwerpen worden gezien. Als de samenwerking goed is en we kunnen met elkaar onderbouwen waarom we een keuze maken, dan kan je aangeven hoe je bijdraagt aan Maximale klantwaarde. In een diepere laag elkaars belangen goed in kaart brengen, waar je neutraler kunt wegen wat het zwaarste moet wegen. Zodat je daarna aan de stakeholders kunt uitleggen hoe alle belangen worden afgewogen (nog voordat de keuze is gemaakt). Dan kan iedereen achter die keuze staan, ook al ben jij daarmee niet geholpen."