

Managing Agent

Hoe houdt de DCO de regie? Een discussie

Coen Bresser (Sweco)
Albert Kandelaar (Provincie Noord-Holland)
Bart Duijvestijn (Arcadis)
Sassenheim, Summit Maas and More
Datum: 3 november 2017

iCentrale: Publiek-privaat initiatief voor transitie in centrales

Hoofdgroep I 'Prestaties en Doelen'



Hoofdgroepen II 'Centrale Bediening en Personeel'



Hoofdgroep III 'Data en informatie'



Hoofdgroep IV 'Techniek en (ICT)systemen'



Hoofdgroep V-VII 'Omgeving en (professionele) Markt'



DCO

Gemeente Almere



Den Haag



Gemeente Rotterdam

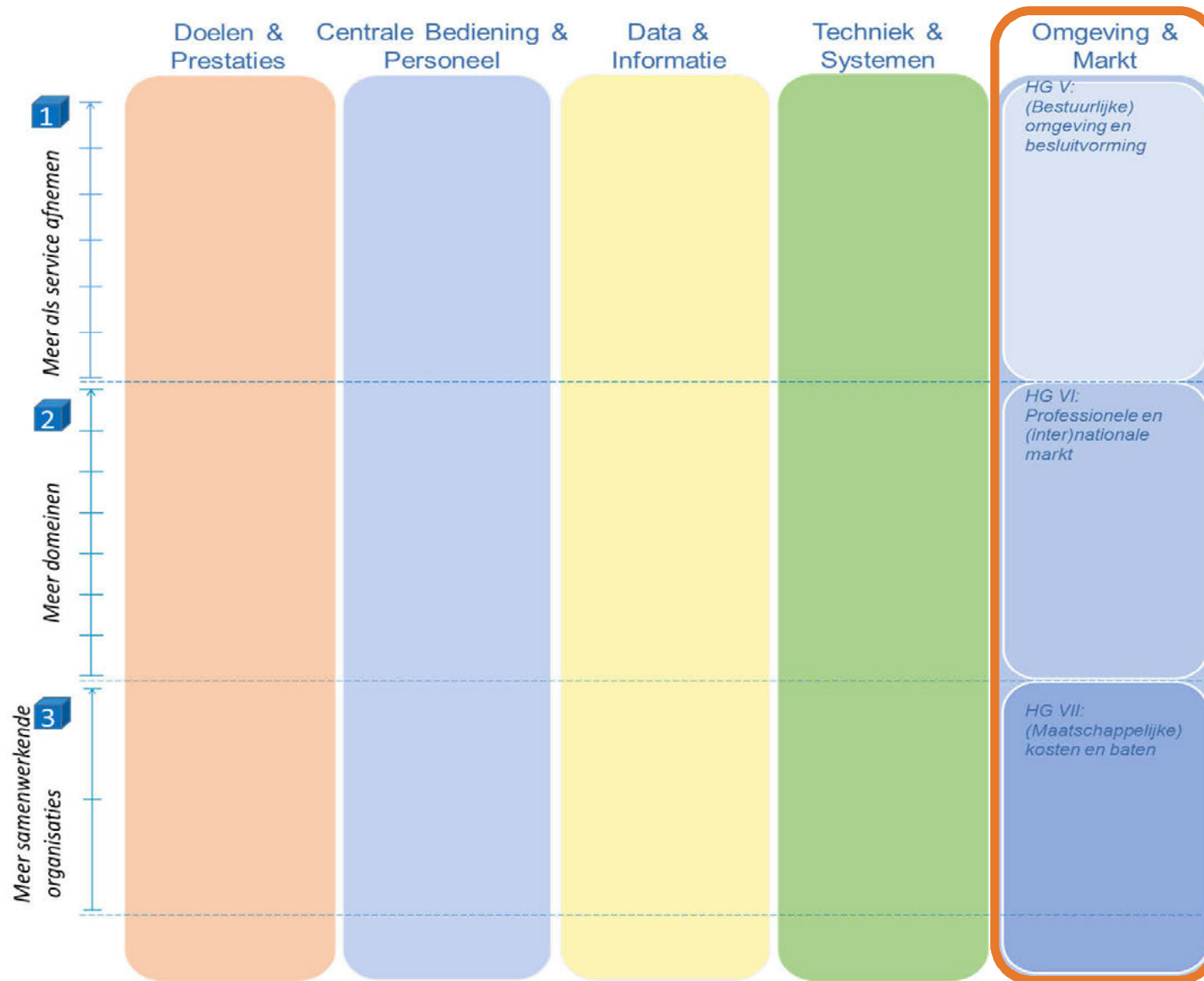


PROVINCIE UTRECHT



Provincie Noord-Holland

Positie en samenhang in het programma iCentrale



Resultaten / Gebruiksproducten HG V-VII

Overall

- 17 Projecten met deliverables (en kennisoverdracht)
- 5 Gebruiksproducten
- 2 iDiensten (1^e basisversies)
- 4 modelcontracten/ landelijke standaarden (met PIANOo)
- 3 Live Praktijkcases en -tests



Voorbeelden gebruiksproducten en standaarden

- **Stappenplan** en **modelcontracten** en **modeluitvragen** voor 4 type diensten
- Best practices **dienstencontracten**
- Best practices **organisatievormen DCO**
- **Kosten-baten analyse** en MKBA → *onderbouwd inzicht in besparingen DCO's!*

Realisatie(s) bij DCO's

- **RoadMap** voor en **door PU/ Midden NL** [ingrijpende koerswijziging]
- Ondersteuning **besluitvorming** professionalisering verkeersregie(kamer) **gemeente Rotterdam**
- MT notitie ter voorbereiding op besluitvorming **iCentrale Zuid PNH**

Wat gaan we doen

Introductie (20 min)

- Wat is een Managing Agent?
 - Coen Bresser
- Hoe houdt de DCO grip?
 - Albert Kandelaar
- Hoe geeft de opdrachtnemer de DCO de grip?
 - Bart Duijvestijn

Vraaggesprek (10 min)

- Situatieschets hoe de DCO controle houdt

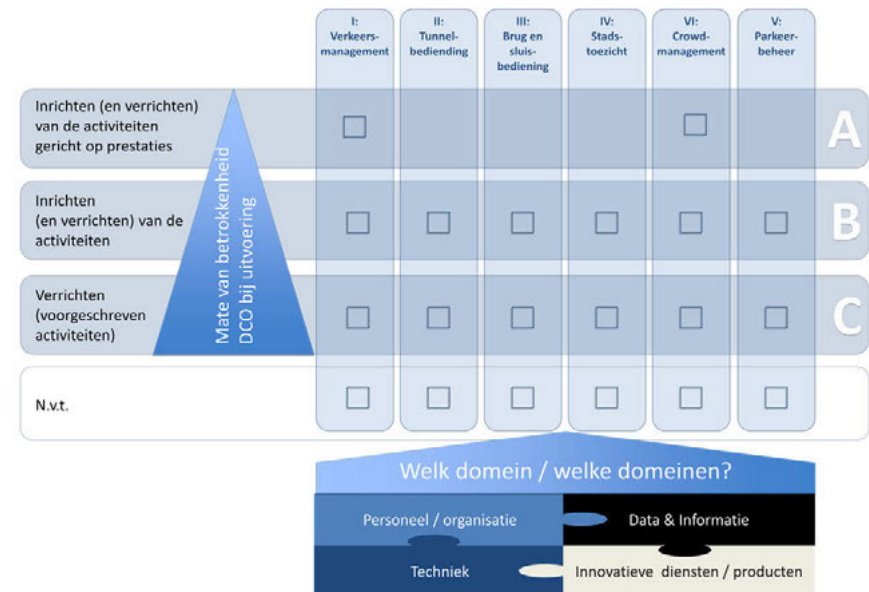
Discussie met de zaal (15 min)

Wat is een Managing Agent?

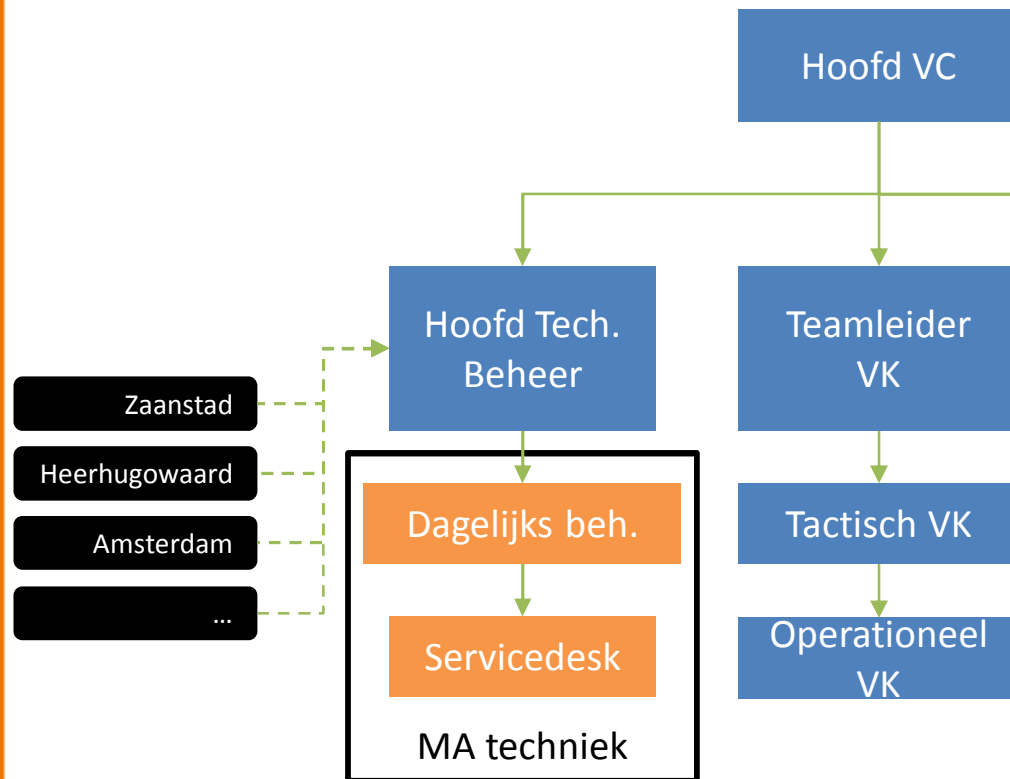
Een Managing Agent (MA) is een organisatievorm om te komen tot het behalen van een prestatieafspraken waarbij verantwoordelijkheid en risico's zijn overgedragen van de decentrale overheid (DCO) naar de leverancier ("Managing Agent").

Om deze prestaties te behalen, maakt de MA gebruik van één of meerdere iDiensten.

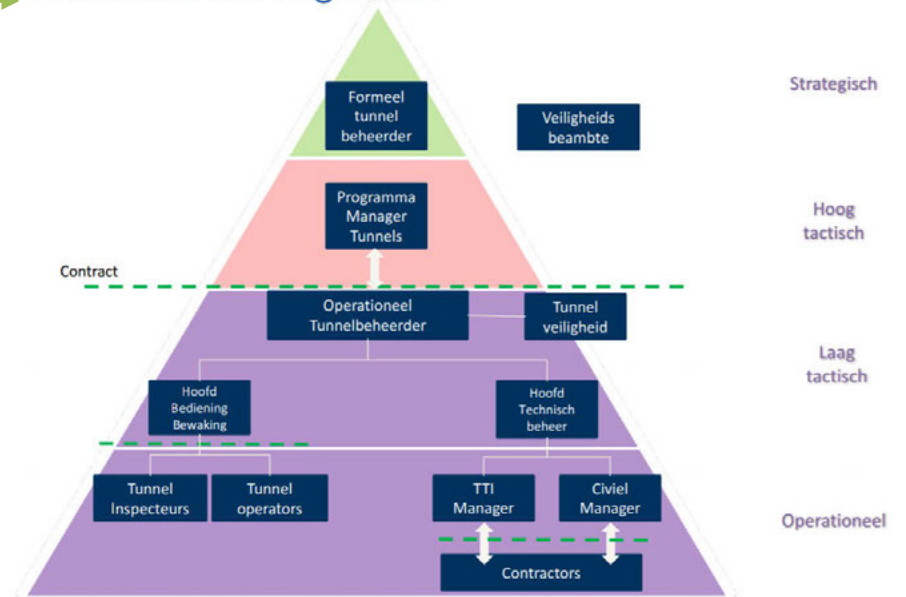
Het overdragen van verantwoordelijkheid gebeurt in overleg, de DCO voert regie.



Voorbeelden



Provincie als regisseur



Nog meer voorbeelden

Enschede/Hengelo/Almelo – VRI als dienst

VMaaS Den Haag

Alle DBFM(O) contracten

Afvalinzameling Havenbedrijf Rotterdam

CBR/RDW (semi-overheidsinstelling maar wel met prestatieafspraken)

En vele anderen

Het concept Managing Agent is niet nieuw, er is veel ervaring mee. De specifieke iCentrale toepassing is daarentegen wel nieuw. Ervaringen uit andere domeinen zijn zeer waardevol

Kenmerken van een Managing Agent

Een Managing Agent neemt verantwoordelijkheid en risico's over

- hiervoor is een organisatie nodig

Een Managing Agent moet in staat zijn aan te tonen dat verantwoordelijkheid is genomen

- De DCO is namelijk eindverantwoordelijk, falen kan politieke gevolgen hebben

Financiering en risicospreiding is onderdeel van de organisatie

- Een MA kan anders zijn areaal niet aanpassen gegeven alleen de periodieke abonnementskosten

Het werk wordt in essentie niet anders

- Alleen de contractgrens ligt op een ander niveau

Iedere Managing Agent is anders

- Bij een iDienst is de dienst uitgangspunt, bij een MA is de door de DCO gewenste prestatie uitgangspunt (maatwerk)
- Assen zijn: domein (6), bouwblok (4), 'niveau' van aanhaken (3)

Do's en don'ts

Do's

- Het contract bevat de basiselementen wat er van elkaar verwacht wordt. Echter binnen het contract moet er ook **ruimte zijn om zaken** te kunnen **bijstellen**.
- De overheid en de marktpartij zijn heel andere organisaties. De motivatie voor samenwerking verschilt. Dat is niet erg. Essentieel is dat de **doelstellingen van OG en ON in lijn met elkaar** zijn.
- Deze doelstellingen moeten ook gezamenlijk bediscussieerd worden. Ze moeten haalbaar en betaalbaar zijn. Daarna moeten ze worden vastgesteld.
- Beide partijen moeten **begrip hebben voor elkaars positie**. Een contract moet geen winnaar en een verliezer hebben, maar beide partijen moeten er beter van worden.
- Maak gebruik van de **sterke punten van de verschillende organisaties**.
- **Continue verbeteren** moet onderdeel zijn van de bedrijfscultuur binnen de samenwerking.
- **Geef vertrouwen en verdien vertrouwen**.

Don'ts

- Bij langjarige contracten is het steeds **teruggrijpen op de letter van het contract** een valkuil. Beter is het om het contract als startdocument voor de samenwerking te zien.
- Je laten '**ontzorgen**' is **niet hetzelfde als loslaten**. Als OG houd je regie, blijf je betrokken en moet je dus aandacht en tijd blijven geven aan het project.
- Een **incentive is niet de drijfveer voor excellente prestaties**. Het is echter wel een blijk van waardering voor de extra inspanningen.
- De '**carrot**' werkt beter dan de '**stick**'.

Albert Kandelaar over de ervaringen, het ingroeipad, vertrouwen en openheid

HOE HOUDT EEN DCO CONTROLE

Hoe houdt een DCO controle

Kaders

- Er zijn, o.b.v. de balanced score card methode, een 8 tal kpi's geformuleerd.
- Daarnaast wordt jaarlijks een budget prognose gemaakt.

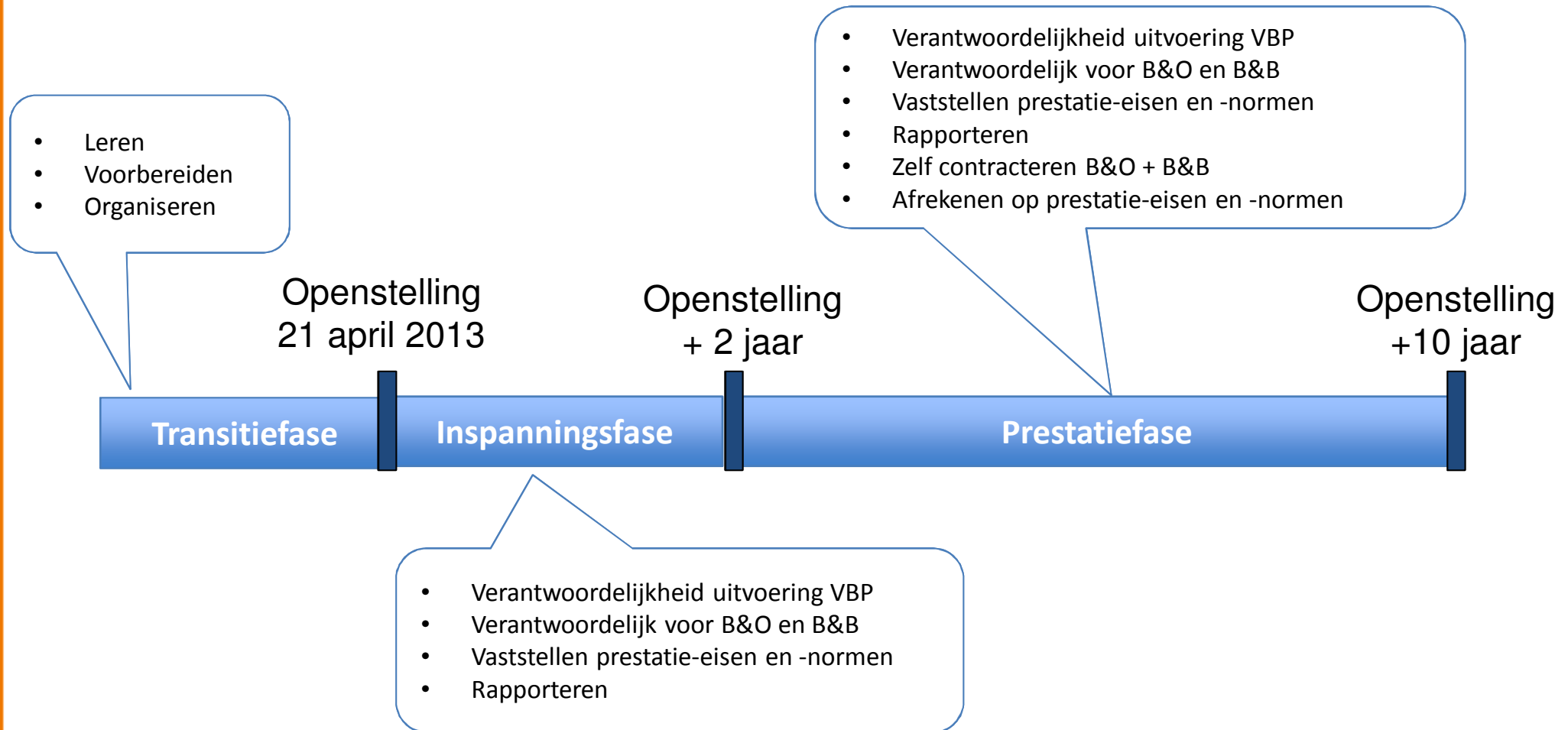
Overleggen

- De maandrapportage bouwen op naar kwartaal rapportages die vervolgens opbouwen naar een jaar rapportage.
- OG en ON hebben maandelijks, per kwartaal en per jaar overleggen.
- Het jaaroverleg wordt gevoerd met de directeuren van beide partijen.
- We bespreken hierin
 - de rapportages (kpi's),
 - de financiën,
 - de project voortgang,
 - de veiligheidsissues en incidenten,
 - doelstellingen voor het komende jaar.

Bart Duijvestijn over de groeiperiode, bekend raken met het areaal, komen tot KPI's en organisatie

HOE GEEFT DE LEVERANCIER CONTROLE

Hoe geeft de leverancier controle



Hoe geeft de leverancier controle

- Fantastische kans als ingenieurbureau (IB) om kennis uit ontwerp- en adviespraktijk zelf operationeel toe te kunnen passen.
- Directe terugkoppeling op effect van handelen en keuzes.
- Continuïteit van kennisborging van groot belang, bijzonder door dynamiek van projectteam langdurig op locatie
- Ontzorgen en meedenken. Belangen PNH zijn breed en divers.

Hoe geeft de leverancier controle

- Ingenieursbureau als Managing Agent.
 - Ingenieursbureau genereert geen eigen werkportefeuille voor uitvoeringsactiviteiten.
 - Overtuigingskracht (kennis en ervaring) richting stakeholders.
 - Geen aanbestedingsplicht.
 - Kennis aanvulling PNH op nieuwe werkvelden.
- Voorwaarde: transparante afspraken
 - Spiegeling tunnel-team PNH / team MA.
 - Groeien naar evenwichtige taakverdeling.
 - Personele klik.
- Goed basiscontract
 - Stuur op overeenkomstig belang bij KPI en bonus/malus.
 - Stuur vroeg op KPI oefening zonder directe gevolgen en evalueer met elkaar.

Hoe geeft de leverancier controle

- Ontwikkeling van web-tool in vroege fase van het project waardoor voor team PNH optimaal inzicht ontstond in handelen van de MA.
- KPI's moet je gezamenlijk bedenken. Bij totstandkoming daarvan heeft veel en intensief overleg plaatsgevonden.
- Meedenken in begrotingscyclus PNH
- Risico-inventarisatie delen en risicoperceptie met elkaar delen.
- Na goede analyse belofte waar durven maken, dus ook vaste prijs afspraken durven maken.

Hoe geeft de leverancier controle

Incentives in het contract:

- Teamincentive
- Jaarlijks bonus op basis van KPI's +
 - Veiligheidsladder trede 3
 - ISO 55000
 - Reliability Centered Maintenance
- Optimalisatie incentive.

En daarna een praktijkvoorbeeld

CONCLUSIES

Conclusies

Een Managing Agent kan een DCO in hoge mate ontzorgen door verantwoordelijkheid over te nemen terwijl de DCO de regie houdt.

Om een Managing Agent goed te kunnen uitvoeren is intensieve samenwerking nodig tussen DCO en opdrachtnemer.

Prestatiesturing is mogelijk, om hiertoe te komen is een inleerperiode cruciaal.

SLA's en KPI's voor prestatiesturing moet je gezamenlijk opstellen.

Er is bereidheid nodig om budgetten tijdens de looptijd aan te passen.

DCO en opdrachtnemer moeten beide vertrouwen en openheid geven.

Er zijn al vele voorbeelden van Managing Agents te vinden in de wereld. Het fenomeen is op de iCentrale domeinen relatief nieuw.

De dynamiek aan beide kanten

VRAAGGESPREK

Discussieonderwerpen

Risico's hoe ga je daarmee om?

- Niet afhankelijk van omzet maken, maak op basis van analyse.
- Waar nodig risico's opnieuw verdelen.

Hoe omgaan met afwijkingen?

- Vroegtijdig delen.
- Delen van elkaars 'problemen' / onzekerheden. Zakelijke afhandeling.

Borgen van continuïteit

- Voor IB apart project (zeer langdurig) mensen komen/gaan. Het is geen vaste organisatie, maar continuïteit richting klant altijd geborgd. Oprichten schaduwteam.

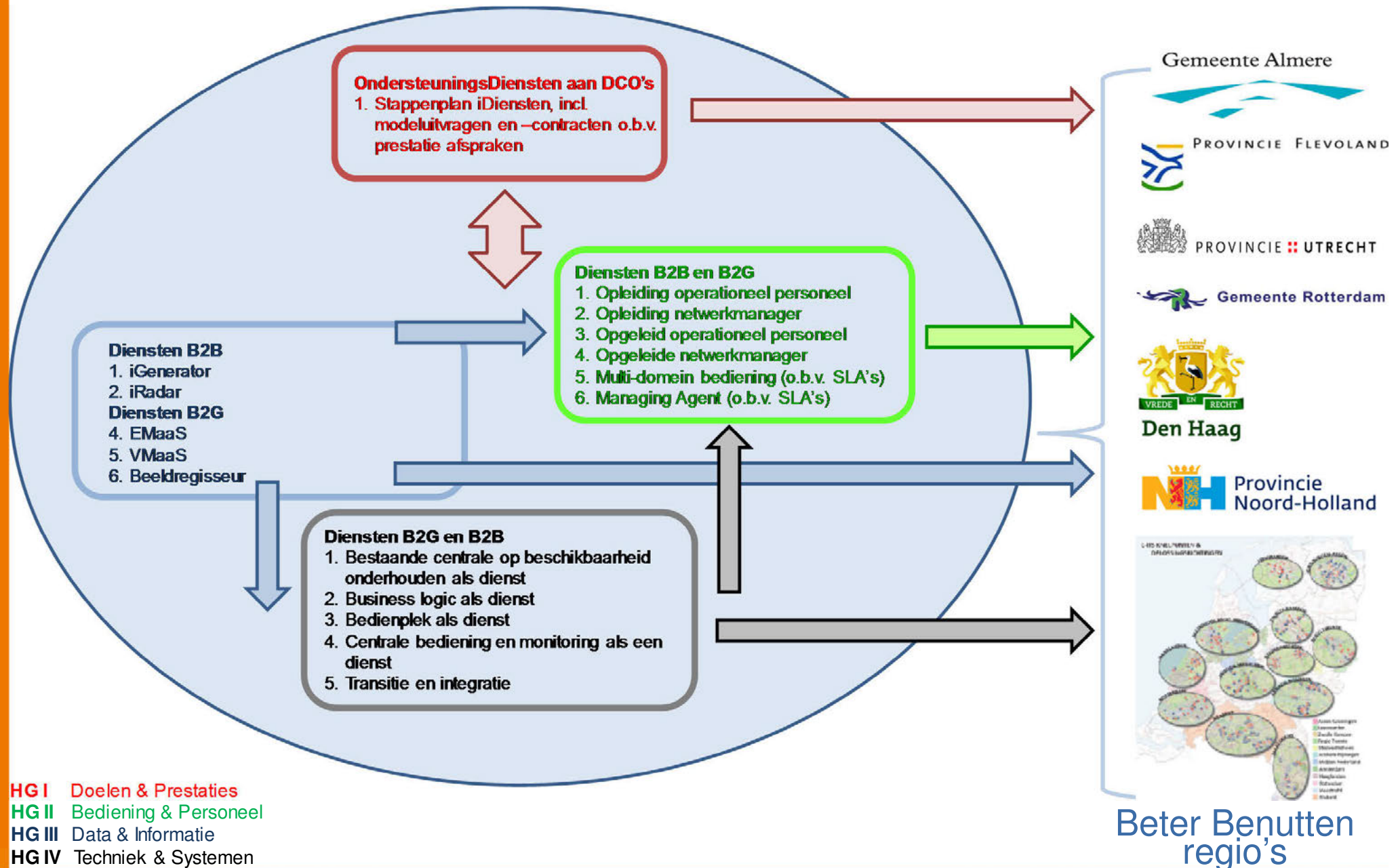
Kwetsbaar opstellen

- Enquête tevredenheid belangrijke stakeholders.
- Wederzijdse prestatiemeting
- Lijnorganisatie aangehaakt en periodiek in stuurgroep delen van belangen.

Wie durft?

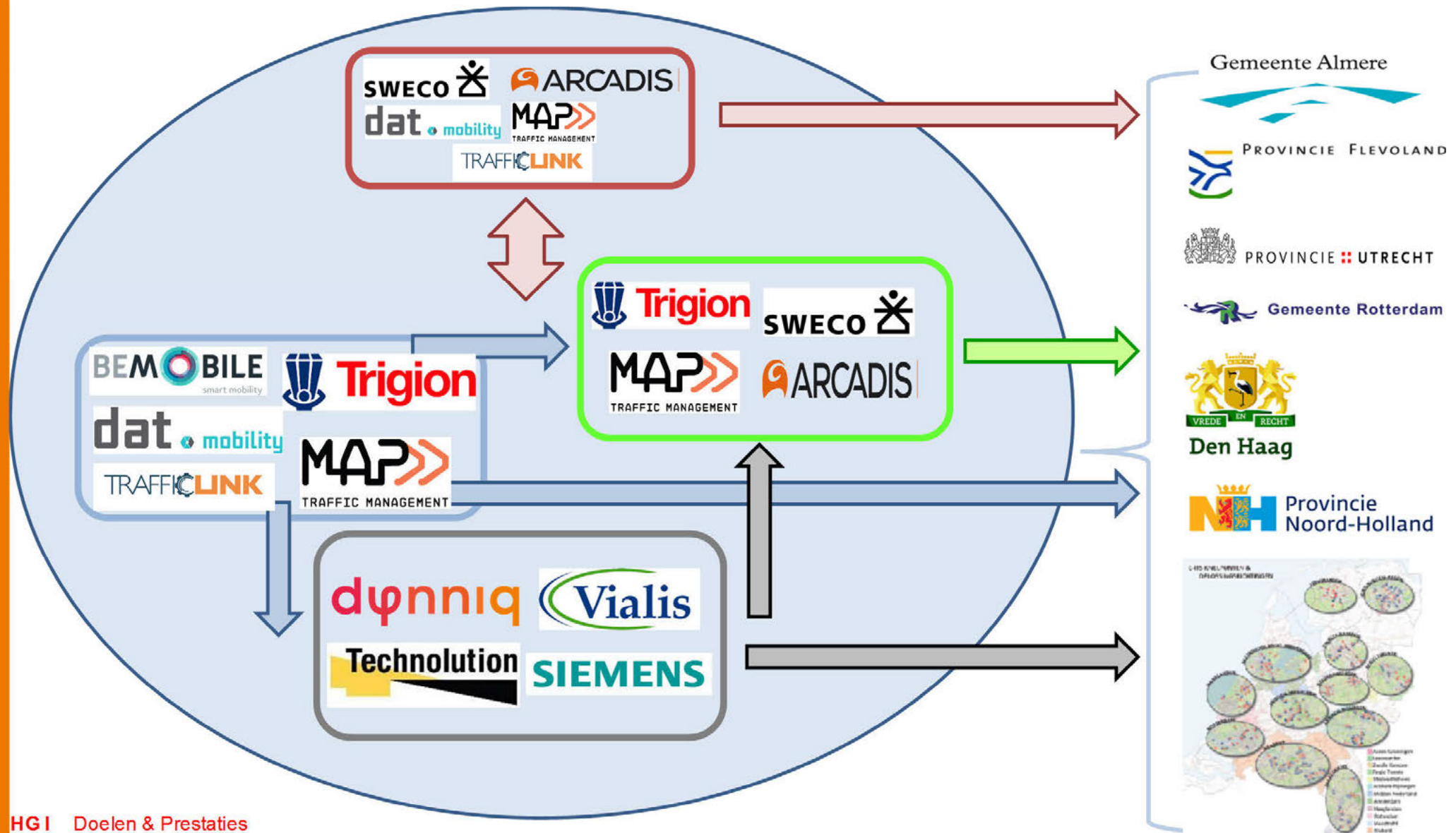
DISCUSSIE MET DE ZAAL

De iDiensten, in Hoofdgroepen



- HG I** Doelen & Prestaties
- HG II** Bediening & Personeel
- HG III** Data & Informatie
- HG IV** Techniek & Systemen

De iDiensten, door de bedrijven



- HG I Doelen & Prestaties
- HG II Bediening & Personeel
- HG III Data & Informatie
- HG IV Techniek & Systemen

Contact

Deze en alle andere presentaties zijn terug te vinden op:
<http://www.maasandmore.com/>

