

Visiedocument

Gelijkwaardig Samenwerken





Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	6
1 Inleiding	8
2 Gelijkwaardig samenwerken	12
3 Afhankelijkheid, belangen en streefdoelen	16
4 Het gaat om houding en gedrag	22
5 Gelijkwaardig samenwerken voor gunning	25
6 Gelijkwaardig samenwerken na gunning	32
7 Operationeel assetmanagement bij onderhoudscontracten	36
8 Het enkelvoudig IPM-team als lonkend perspectief	43
9 Wil je meer weten?	44
Nawoord	45
Afkortingen en begrippen	46

Over de totstandkoming van dit boekje

De basis voor dit boekje ligt bij een discussie in de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement in december 2022 waarin de deelnemers met elkaar spraken over de noodzaak van een betere samenwerking tussen markt en Rijkswaterstaat (RWS) rondom de nieuwe basisonderhoudscontracten (BOC's). Er werd geconstateerd dat er al wel veel aandacht was voor de contractvormen, maar niet voor de houding en het gedrag die daarbij horen. Beiden zijn nodig om de nieuwe werkwijze succesvol te maken. In de periode daarna zijn hiervoor ervaringen verzameld en teksten geschreven. Op 31 maart 2023 is tijdens een marktconsultatie het eerste concept voorgelegd aan de markt. Daarna in diverse bijeenkomsten aan Rijkswaterstaters. Vervolgens is de tekst verder verrijkt met hulp van diverse reviewers van RWS en de markt. Het boekje is daarom een gezamenlijk product van RWS en de markt. Het visiedocument is geschreven met het oog op de basisonderhoudscontracten maar is ook toepasbaar op de andere onderhoudscontracten.

We willen alle reviewers bedanken voor hun input en wensen de lezers veel leesplezier.

Werkgroep

Luca van Melick, Marieke Schepers-Cornelissen (Rijkswaterstaat), Harry Wisse (Koninklijke Bouwend Nederland), Wilhelm van Eeken (BAM Infra Assetmanagement)

Gelijkwaardig samenwerken



May van de Kerkhof

Directeur Netwerkmanagement
RWS Zuid-Nederland

Met tientallen onderhoudscontracten, verdeeld over ons hele land, werken Rijkswaterstaat en marktpartijen aan het onderhouden van onze infrastructuur. Honderden medewerkers zijn hier dagelijks met grote inzet en deskundigheid aan het werk aan onze wegen en waterwegen.

In de afgelopen maanden is met de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement hard gewerkt aan de opdracht hoe vanuit meer gezamenlijkheid invulling kan worden gegeven aan het assetmanagement (AM). Veel mooie en inspirerende gesprekken met verschillende afdelingen van RWS en de markt gaven inzicht in en begrip voor wat er nodig zou zijn voor die gezamenlijkheid.

Een belangrijke bevinding is dat het niet alleen gaat om een gevoelde verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel in de opdracht. Met de intensieve gesprekken als leidraad concludeerde de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement dat gezamenlijkheid pas waarde krijgt als het vooraf wordt gegaan door het idee van gelijkwaardig samenwerken.

Bij gelijkwaardigheid is sprake van een méér constructieve samenwerking. Het begint bij het herkennen en erkennen van elkaars belangen, positie en inbreng en kan alleen op basis van wederzijds respect en oprechte interesse in elkaar.



Mieke Attema

Directeur Productie en
Projectmanagement RWS PPO

Iedereen zal wel eens ervaren dat het helaas niet altijd vanzelfsprekend is. Het is soms moeilijker dan we denken. Daarom is dit boekje *Visie Gelijkwaardig Samenwerken* zo belangrijk. Niet alleen omdat het door RWS en de markt samen is ontwikkeld, maar omdat we daarmee een handreiking doen hoe teams *Gelijkwaardig Samenwerken* tot stand kunnen brengen.

Dit boekje is een handreiking en geen handleiding voor succes. Het biedt praktische voorbeelden van hoe je invulling kunt geven aan *Gelijkwaardig Samenwerken*. Het is immers voor elk project anders. Dat betekent dat je voortdurend zult leren en verder ontwikkelen. Misschien worden er fouten gemaakt. Ook dat is soms nodig om verder te komen.



Pieter-Martijn Flamink

Directeur BAM Infra
Assetmanagement

De handreiking in dit boekje wordt ondersteund met mogelijkheden voor coaching op inhoud en samenwerking en er is een serious game *Gelijkwaardig Samenwerken* beschikbaar.

Wij zijn trots op het vele werk dat medewerkers van Rijkswaterstaat en marktpartijen samen hebben verricht om dit boekje mogelijk te maken. Ook dat was *gelijkwaardig samenwerken*. Tenslotte is bij een goede samenwerking niet alleen de productie groter, het vergroot vooral het plezier in het mooie werk dat we dagelijks doen.

Samenvatting

Gelijkwaardig samenwerken betekent dat samenwerking in de keten wordt gekenmerkt door wederzijds respect en oprechte interesse in elkaars belangen. Elke speler in die keten, aan zowel opdrachtgeverszijde als aan opdrachtnemerszijde, is een ketenpartner, bestaande uit de regio, de markt en het IPM-team van verschillende RWS-onderdelen. Bij gelijkwaardig samenwerken in de keten vertoont niemand boven- of ondergeschikt gedrag. Directief, dominant en/of ondergeschikt gedrag is niet functioneel gebleken in samenwerking.

Met de 'Visie Gelijkwaardig Samenwerken' willen de marktpartners van RWS en RWS een impuls geven aan gelijkwaardig samenwerken in de assetmanagementketen. Investeren in samenwerking wordt relevanter als de opgave ingewikkelder wordt. Eind 2022 constateerde de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement dat het schortte aan materiaal over de 'zachte kant' van de samenwerking en de toepassing ervan binnen de (nieuwe) contracten. In dit document wordt beschreven wat gelijkwaardig samenwerken is en hoe dit toe te passen is in de voorbereiding en uitvoering van onderhoudscontracten in brede zin.

De ketenpartners, de regio, de markt en het IPM-team, managen gezamenlijk de onderhoudsopgave en worden gezien als 'de samenwerkingsdriehoek'. Zij zijn wederzijds afhankelijk van elkaar en door elkaar als gelijkwaardig te zien en gebruik te maken van elkaars kennis en kunde, verbetert het hele assetmanagementproces. Het gezamenlijk managen is in de kern het gezamenlijk doorlopen en afwegen van prestaties, kansen en risico's en de kosten, waarbij de opdrachtgever de besluiten neemt.

De visie over gelijkwaardig samenwerken strekt zich uit over het gehele proces van vóór de aanbesteding en tijdens de aanbestedingsfase tot en met de gunning en de uitvoering van het werk. In de voorbereiding zal de gelijkwaardige samenwerking tot uiting komen tussen de RWS-regio en het RWS-IPM-team. De keuzes die in deze fase gemaakt worden zijn erg bepalend voor hoe de samenwerking in de uitvoering zal verlopen. In dit document staan diverse tips die hieraan een positieve bijdrage leveren. In het aanbestedingstraject zal de markt op een gelijkwaardige manier toetreden en ontstaat de samenwerkingsdriehoek. Na gunning komt het accent in de samenwerkingsdriehoek meer te liggen bij de markt en het IPM-team.

De partners in de samenwerkingsdriehoek ontmoeten elkaar aan een vijftal 'AM-tafels'. Zij hebben elk verschillende invalshoeken bij het signaleren en beheersen van areaalkansen en areaalrisico's waarbij de balans vinden in de assetmanagementdriehoek leidend is.

Het slagen van gelijkwaardig samenwerken wordt sterk bepaald door houding en gedrag. Het vraagt bewustzijn van het eigen gedrag en van de eigen innerlijke houding ten opzichte van de ander. Het is belangrijk na te gaan in hoeverre het eigen gedrag, de eigen gedachten en de gevoelens over de ander ook daadwerkelijk gelijkwaardig zijn. Reflectief vermogen, openheid, nieuwsgierigheid, waardering en relativering zijn kernkwaliteiten die nodig zijn om gelijkwaardig samen te werken. Er is ook een werkcontext nodig waarin gelijkwaardig samenwerken kan ontstaan.

Randvoorwaarden om gelijkwaardig samen te werken zijn:

- managementsupport door voorbeeldgedrag;
- gedeeld commitment in de hele keten;
- sociale veiligheid.

In alle facetten van de assetmanagementketen kan het inzetten van een coach helpend zijn. Een vergaande en inmiddels met succes toegepaste vorm van gelijkwaardig samenwerken is het enkelvoudig IPM-team. Bij een enkelvoudig IPM-team worden twee IPM-teams, van de opdrachtgever en opdrachtnemer, samengevoegd tot één team. Voor de assetmanagementketen is dit een lonkend perspectief.

1. Inleiding

Met de 'Visie Gelijkwaardig Samenwerken' willen de marktpartners van RWS en RWS een impuls geven aan gelijkwaardig samenwerken in de keten van assetmanagement. De markt en RWS erkennen hiermee dat zij aanvullend zijn op elkaar, dat zij oog hebben voor elkaars belangen en dat het realiseren van de (onderhouds-)opgave in hun samenwerking centraal staat.

1.1 | Aanleiding

Eind 2022 constateerde de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement (zie ook het kader 'Over de transitie naar een vitale infrasector') dat er voldoende materiaal was ontwikkeld over de 'harde kant' van samenwerking. De eerste nieuwe onderhoudscontracten waren inmiddels gereed (basisonderhoudscontracten en raamovereenkomsten) maar het ontbrak nog aan richtinggevend materiaal over de 'zachte kant' van de samenwerking en de toepassing ervan binnen de (nieuwe) contracten.

Gelijkwaardig samenwerken is ook één van de onderwerpen bij Kompas RWS, opgavegericht samenwerken. Het past binnen de Marktvisie én "Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit met de

opgave centraal waarbij oog is voor ieders belang" is één van de transitiedoelen van het programma Op weg naar een vitale infrasector.

Op diverse plaatsen in de keten is de laatste jaren geconstateerd dat het centraal stellen van de opgave dringend gewenst is. Mede daarom is bij RWS het programma Assetmanagement 2.0 gestart en zijn in diverse contracten al trajecten gestart om de 'opgave buiten' en de samenwerking meer centraal te stellen (o.a. Verbinderstrajecten, BuitenBeter etc.). De Visie Gelijkwaardig Samenwerken is tot stand gekomen na verschillende consultatierondes onder regie van de klankbordgroep. Deze visie is een concrete invulling van het eerste verbeterthema: Samenwerken met partners. De klankbordgroep en het programma Samenwerken In Onderhoud (SIO) werken samen aan de zes verbeterthema's (zie schema). Met de visie wordt bijgedragen aan een vernieuwde en toekomstbestendige samenwerking tussen RWS en marktpartijen.



Thema 1
Samenwerken
met partners



Thema 2
Gezamenlijk
managen
van de onderhoudsbehoefte



Thema 3
Eerlijk geld voor
eerlijk werk



Thema 4
Zichtbaar
verbeteren



Thema 5
De professional
aan het roer



Thema 6
Terug naar
de eenvoud

De 6 thema's van SIO en KGMAM

Over de transitie naar een vitale infrasector

Het rapport van McKinsey van 2019 legde verbeteringsmogelijkheden voor de toekomstige opgave van RWS bloot. Aangegeven werd dat er een transitie nodig is binnen de grond-, weg- en waterbouwsector. Eén van de aandachtspunten van die transitie is de samenwerking. Duidelijk werd dat de onderlinge samenwerking écht anders moet worden vormgegeven.

Begin 2020 startte daarop de uitvoering van het plan van aanpak 'Op weg naar een vitale infrasector'. De weg naar een vitale infrasector is een proces van de markt én RWS. De Klankbordgroep Markt en Assetmanagement, die in dit proces is

ontstaan, is verdergegaan met ontwikkelen van nieuwe manieren van samenwerken. In de klankbordgroep werken RWS, Koninklijke Bouwend Nederland, Techniek Nederland, Vereniging van Waterbouwers, Koninklijke NLIingineurs, Cumela en MKB INFRA samen.

Zo wordt de gezamenlijke kennis, expertise en kwaliteiten van de gehele keten gebruikt en kan er ruimte ontstaan om met elkaar te innoveren en te leren. Naast aandacht voor proces- en contractvormen (basisonderhoudscontract (BOC), tweefasenaanpak, portfoliomanagement, etc.) werd ook duidelijk dat er meer aandacht nodig is voor de ontwikkeling van de 'zachte kant', aandacht voor houding en gedrag.

1.2 | Toepassing bij onderhoudscontracten

De visie geeft aan welke houding en welk gedrag effectief is bij gelijkwaardig samenwerken. In dit document wordt beschreven wat gelijkwaardig samenwerken is en hoe dit toe te passen in de voorbereiding en uitvoering van onderhoudscontracten in brede zin. De directe aanleiding voor dit visiedocument ligt bij de ontwikkeling van de basisonderhoudscontracten (BOC's) en raamovereenkomsten (ROK's) en is geschreven voor de IPM-teams bij PPO/GPO/CIV en bijbehorende regio's waar de voorbereiding wordt opgestart om het vervolgens richting de uitvoering ook samen met de marktpartij in praktijk te brengen. Maar deze visie is ook goed toepasbaar bij andere contractvormen zoals V&R-opgaven, waarbij het resultaat in hoge mate wordt bepaald door de kwaliteit van samenwerking in de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.

In het schema hiernaast wordt aangegeven hoe dit visiedocument gebruikt wordt in de voorbereiding en uitvoering van een onderhoudscontract.

Op het moment dat de betreffende regio en het IPM-team een onderhoudscontract gaan voorbereiden, stellen zij een projectvisie op, waarin staat wat zij willen bereiken met de uitvoering van dit onderhoudscontract. Dit wordt uitgedrukt in een aantal belangrijke doelstellingen of projectwaarden. Deze Visie Gelijkwaardig Samenwerken helpt bij het opstellen van de projectvisie en bij de beschrijving van de onderhoudsbehoefte van de regio. De projectvisie wordt daarmee richtinggevend voor de inrichting van de aanbesteding door RWS en de in te dienen producten door de marktpartijen.

De projectvisie is onderdeel van de aanbestedingsstukken en helpt de markt om zicht te krijgen op wat RWS wil bereiken. In de dialoogronde kan de marktpartij RWS uitgebreid bevragen op de tekst van de projectvisie. Langs de lijnen van de gekozen BPKV-criteria maakt elke marktpartij een BPKV-plan

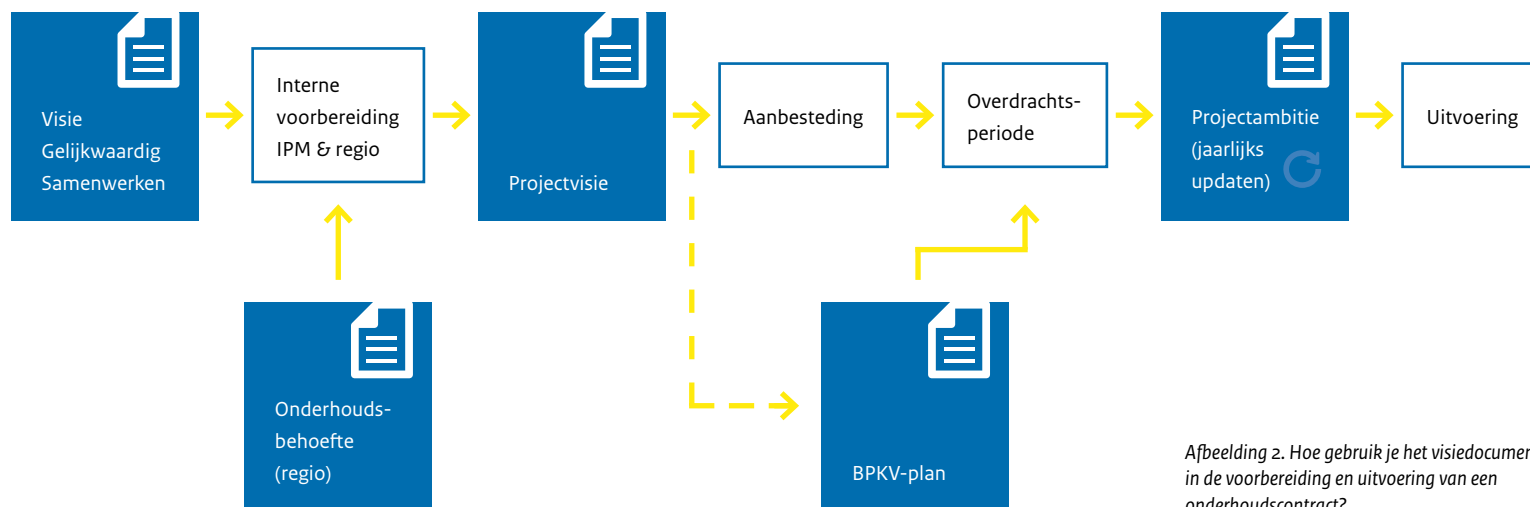
waarin die marktpartij beschrijft hoe deze samen met RWS invulling denkt te geven aan het bereiken van de projectvisie.

Na gunning stellen de ketenpartners (regio, IPM-team en marktpartij) gezamenlijk een projectambitie op. In de projectambitie staat beschreven wat de ketenpartners in het aankomende jaar willen bereiken met elkaar en hoe daarvoor onderling wordt samengewerkt.

Aan het eind van ieder jaar wordt de projectambitie geëvalueerd en geactualiseerd voor het daaropvolgende jaar. Zo wordt het mogelijk om de projectvisie stapsgewijs te bereiken. In de projectvisie beschrijft RWS het einddoel, met de projectambitie stel je jaarlijks gezamenlijk concrete haalbare doelen vast.

1.3 | Toepassing bij andere contracten

De Visie Gelijkwaardig Samenwerken kan ook ingezet worden bij lopende (prestatie)contracten en grotere renovatie- en aanlegprojecten. Werken aan een toekomstbestendige samenwerking hoeft niet per se te starten op het moment dat er een nieuwe aanbesteding start. Bespreek het visiedocument en benoem met elkaar de verbeterpunten in de onderlinge samenwerking. Laat je daarin ondersteunen door een teamcoach. Zoek je naar verbetering in de samenwerking en lijkt de visie misschien een brug te ver? Juist dan kan dit document helpen om de oorzaak te vinden waarom de juiste samenwerking niet tot stand komt.



Afbeelding 2. Hoe gebruik je het visiedocument in de voorbereiding en uitvoering van een onderhoudscontract?

Toepassen in de praktijk

Bij verschillende onderwerpen in dit document zijn vragen toegevoegd. Dit zijn concrete vragen om aan jezelf en aan je collega's en assetmanagement-partners te stellen. Deze vragen dagen je uit om te reflecteren waar je staat/waar jullie staan en wat er verbeterd kan worden om meer gelijkwaardig samen te werken.

2. Gelijkwaardig samenwerken

Gelijkwaardig samenwerken komt voort uit het besef dat de marktpartijen en RWS wederzijds afhankelijk zijn van elkaar om gezamenlijk de (onderhouds-) opgave te realiseren: de opgave staat centraal. Alle ingebrachte kennis, expertise en kwaliteiten van opdrachtgever en opdrachtnemer komen op een gelijkwaardige wijze samen om besluiten te nemen rondom het managen van de assets.

2.1 | Wat is gelijkwaardig samenwerken?

Gelijkwaardig samenwerken betekent dat samenwerking in de keten wordt gekenmerkt door wederzijds respect en oprechte interesse in elkaars belangen. Hierbij erkennen de medewerkers elkaars verschillen in positie en inbreng en worden deze als gelijkwaardig aan elkaar beschouwd.

Bij gelijkwaardig samenwerken wordt het verschil in kennis, expertise en kwaliteiten van RWS en de marktpartijen onderkend en gezien als aanvullend aan elkaar. Dit inzicht in elkaars specifieke rollen en sterke (en mogelijk zwakkere) punten is wenselijk omdat alleen daarmee de opgave goed genoeg gerealiseerd kan worden. Dit is anders dan een samenwerking die meer op hiërarchie is gebaseerd.

Gelijkwaardig samenwerken is niet per definitie alles samen doen. Het past juist goed om samen op basis van respect en begrip voor ieders inbreng een zakelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden te maken. Bij gelijkwaardig samenwerken vertoont niemand boven- of ondergeschikt gedrag: directief, dominant en/of ondergeschikt gedrag is niet functioneel gebleken in samenwerking.

2.2 | Gelijkwaardig samenwerken vraagt meer

Gelijkwaardige samenwerking vraagt inzet van alle betrokkenen. Het vraagt lef en moed van alle betrokkenen om een deel van de eigen autonomie op te geven.

Voor eenvoudige opgaven, waarbij vooraf duidelijk is wat er wanneer door wie moet worden geleverd en weinig afstemming nodig is, is een investering in samenwerking niet per se nodig. Een teambuilding- en belangensessie met een leverancier omdat je bijvoorbeeld een pomp wilt afnemen levert beide partijen weinig op. Investeren in samenwerking wordt relevanter als de opgave ingewikkelder wordt, bijvoorbeeld wanneer voorafgaand aan de samenwerking het ontwerp of de onderhoudsbehoefte niet te bepalen is. In dat geval is samenwerking waarbij vooral de contract-juridische relatie doorklinkt in de getoonde houding en het getoond gedrag (ik ben opdrachtgever, dus ik bepaal) nog steeds makkelijker. Dit is makkelijker omdat je je vooraf niet hoeft te verdiepen in de belangen van de ander en daar ook geen rekening mee hoeft te houden. Ook voor de marktpartij kan deze route de makkelijke weg zijn. Je legt je neer bij de oplossing van de opdrachtgever en verzamelt claims en meerwerk. In beide gevallen redeneren en handelen beide partijen vooral vanuit eigenbelang en missen ze kansen waarbij ieders belang beter kan worden gediend door het samen slim oplossen van onzekerheden en problemen.

Deze visie gaat over die situaties waarbij we te maken hebben met langdurige samenwerkingsrelaties met onzekerheden tijdens de uitvoering en de realisatie. Situaties waarbij het voor alle partijen loont om het belang van het areaal, of “de opgave”, centraal te zetten. Het loont om te investeren in gelijkwaardige samenwerking. Maar het vraagt dus ook meer van de betrokken partijen en de mensen daarbinnen. Het vraagt tijd van de betrokkenen, het vraagt mogelijk extra inzet van teamcoaches en een andere manier van werken, maar bovenal vraagt het mensen om invloed van de ander toe te laten. Bijvoorbeeld door in je keuze rekening met de belangen van de ander te houden, wat nog best lastig kan zijn. In dit document staan diverse benaderingswijzen en tips om de essentie van gelijkwaardig samenwerken te doorgronden zodat alle partijen een begaanbare weg hierin kunnen gaan volgen.

2.3 | Randvoorwaarden om gelijkwaardig te kunnen samenwerken

Om gelijkwaardig samen te werken is er een werkcontext nodig waarin dit kan ontstaan. De volgende randvoorwaarden zijn van toepassing:

Managementsupport

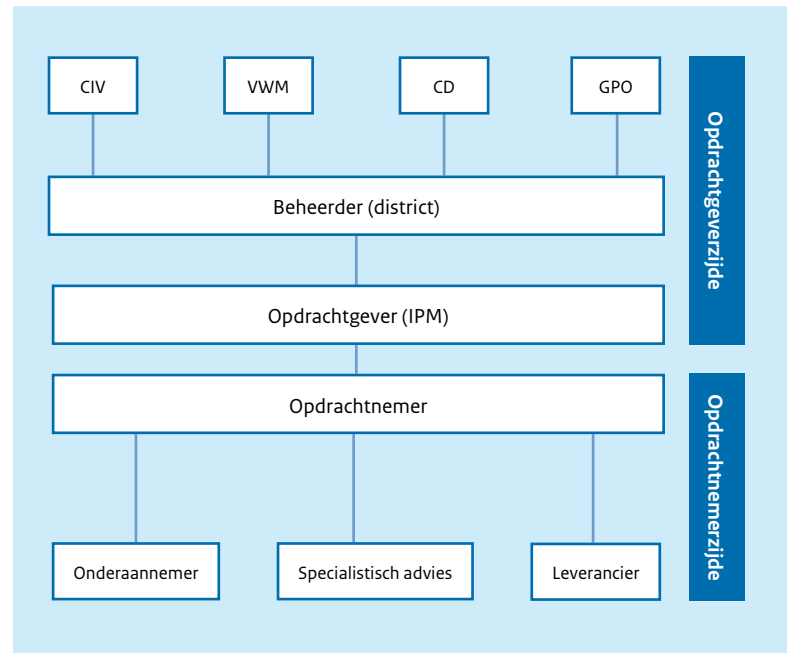
Het management (zowel lijn- als projectmanagement) van opdrachtgever en opdrachtnemer(s) speelt hierin een grote rol. Zij tonen voorbeeldgedrag op het gebied van gelijkwaardig samenwerken. Zij zien erop toe, zij bevragen en checken regelmatig en voorzien in een behoefte als daarom wordt gevraagd.

Gedeeld commitment

Alle professionals binnen de keten, in alle fasen van het project (van voorbereiding tot en met overdracht), zowel van RWS als van de marktpartijen, zijn bekend met de betekenis en toepassing van gelijkwaardig samenwerken. Iedereen draagt bij aan het bereiken van het commitment binnen de gehele groep.

Sociale veiligheid

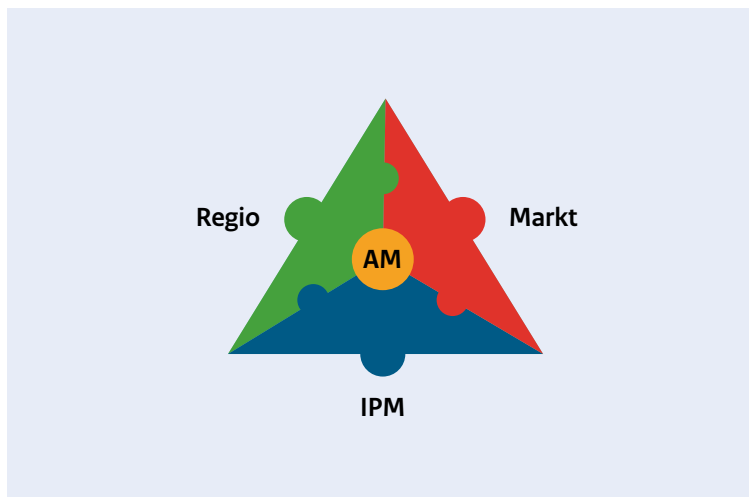
Een sociaal veilige en gezonde werkomgeving is een omgeving waarin iedereen respectvol met elkaar omgaat, zichzelf mag en durft te zijn, fouten mag maken en zijn of haar vakmanschap optimaal kan inbrengen. Sociale veiligheid betekent onder andere dat integer gedrag de norm is.



Afbeelding 3. Assetmanagementketen

2.4 | De samenwerkingsdriehoek

In de assetmanagementketen maakt elke speler – aan zowel opdrachtgeverszijde als aan opdrachtnemerszijde – deel uit van de keten. We zijn allemaal gelijkwaardige ketenpartners. Dit wordt hieronder beter weergegeven dan in afbeelding 3.



Afbeelding 4. Samenwerkingsdriehoek

In afbeelding 4 zijn de uiteinden van de keten uit afbeelding 3 naar elkaar toe geklapt. De driehoek, zoals hierboven weergegeven, vormt een samenhangend geheel waarbij de onderlinge afhankelijkheid en de gelijkwaardigheid beter zichtbaar is. Met óók de regio en de markt in nauw contact met elkaar en geen boven- of onderliggende partijen, met bijbehorend gedrag. We noemen dit de samenwerkingsdriehoek.

In de samenwerkingsdriehoek staat het assetmanagement centraal. Dat laat zien dat de opgave centraal staat oftewel het goed uitvoeren en verbeteren van het assetmanagement. Met “IPM” wordt het IPM-team bedoeld en dit team kan bestaan uit medewerkers van PPO, CIV en/of GPO. De regio kan ook door vertegenwoordigers van VWM of andere RWS-onderdelen ingevuld worden. De samenwerkingsdriehoek weerspiegelt de intensieve samenwerking die de drie ketenpartners markt-regio-IPM met elkaar hebben.

2.5 | Vijf actiepunten voor gelijkwaardig samenwerken

Hieronder beschrijven we vijf actiepunten voor als je wilt starten met gelijkwaardig samenwerken.

- 1| Leer de persoon achter de functie kennen. Maak kennis met elkaar en ontdek de motivatie en drijfveren van waaruit iemand handelt.
- 2| Start met het bespreken van elkaars belangen. Ken elkaars belangen en weeg ze gelijkwaardig af. Ga eens in elkaars schoenen staan.
- 3| Zeg wat je denkt en voelt. Wees eerlijk over wat je niet (zeker) weet. Spreek verwachtingen, veronderstellingen en aannames uit.
- 4| Wees oprecht nieuwsgierig naar wat de ander zegt. Heb aandacht voor vragen, ingenomen standpunten en zorgpunten van de ander.
- 5| Laat je coachen en coach elkaar. Gelijkwaardig samenwerken gaat niet vanzelf. Help elkaar of laat je helpen als dit nodig is.

Toepassen in de praktijk

- Welke voorbeelden ken je van gelijkwaardig gedrag en welke voorbeelden ken je van boven-gedrag* (wij zijn opdrachtgever!) en onder-gedrag (u vraagt, wij draaien)?
- In welke mate herken je de randvoorwaarden voor gelijkwaardig samenwerken in je eigen project?
- Wat is er in jouw project nodig om als driehoek te gaan samenwerken?
- Hoe scoren jullie nu op de vijf intenties/basis-uitgangspunten in het project?
- Hoe zou jij/zouden jullie gelijkwaardig samenwerken in jullie project bespreekbaar kunnen maken?

**Zie begrippenlijst voor toelichting*

3. Afhankelijkheid, belangen en streefdoelen



Alle assetmanagementpartners zijn wederzijds afhankelijk van elkaar: zij kunnen alleen met elkaar de opgave goed realiseren. Door elkaar als gelijkwaardige partners te zien en gebruik te maken van elkaars kennis en kunde, verbetert het hele assetmanagementproces. Deze gelijkwaardigheid heeft betrekking op alle fasen, op de kennis, expertise en kwaliteiten én op de belangen van alle medewerkers in de driehoek.

Onder assetmanagement worden alle processen en activiteiten verstaan die worden ondernomen om de infrastructuur, bijvoorbeeld bruggen, (vaar-)wegen, sluizen, kolken, vuurtorens, aanlegplekken, viaducten, groen e.d., optimaal te beheren waardoor de maatschappelijke waarde wordt behouden of wordt gerealiseerd.

3.1 | Wederzijdse afhankelijkheid in de samenwerkingsdriehoek

In het assetmanagementproces zijn regio, IPM en marktpartijen in grote mate afhankelijk van elkaar om hun doelstellingen te bereiken. Dit wordt in het schema hieronder weergegeven:

Assetmanagementproces

Het assetmanagement richten we zo in dat RWS op ieder moment in samenhang inzicht kan bieden in de staat en het presteren van de netwerken, de risico's en kosten.

Gevolg	Doelstellingen
Zodat	RWS en de marktpartijen de juiste beslisinformatie leveren om te komen tot realistische en effectieve keuzes over: <ul style="list-style-type: none"> • de instandhouding • de ontwikkeling • het gebruik • het buiten gebruik stellen/slopen
Zodat	RWS en de marktpartijen maatregelen betrouwbaar, voorspelbaar, eenduidig kunnen programmeren, plannen en uitvoeren.
Zodat	RWS en de marktpartijen zo efficiënt en effectief mogelijk werken aan de instandhouding en ontwikkeling.
Zodat	RWS en de marktpartijen bijdragen aan de doelstellingen en afspraken ten aanzien van een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.
En	de marktpartijen op ieder moment voldoende kennis, kunde en capaciteit beschikbaar hebben en een passend rendement behalen waarin voldoende innovatie mogelijk wordt.

3.2 | Gezamenlijke en verschillende belangen

RWS en de marktpartijen managen samen de onderhoudsbehoefte van de infrastructuur. De partners hebben grote gezamenlijke belangen: de opgave goed te realiseren en dit veilig te doen. Ook zijn er eigen organisatiespecifieke belangen. In essentie zijn dit de volgende belangen:

Belangen RWS	Belangen marktpartijen
Veilig werken	Veilig werken
Zinvol werk voor medewerkers, werkplezier	Zinvol werk voor medewerkers, werkplezier
Duurzaam werken	Duurzaam werken
Voorspelbare prestaties en betrouwbare netwerken	Continuïteit in de bedrijfsvoering
Betrouwbare programmering	Gezond rendement en gezonde cashflow
Rechtmatigheid van betaling	Waardering voor kennis en ervaring
Maakbare productie	Beloning voor innovaties
Gezond concurrerende markt	

Het belang van RWS in assetmanagement kan teruggebracht worden naar de begrippen; afgesproken prestaties die doelmatig, beheerst en rechtmatig gerealiseerd worden. Vertaald naar een gelijkwaardige samenwerking in onderhoudscontracten betekent dit:

Veilig werken

We werken veilig of we werken niet. Dit is een groot gemeenschappelijk belang.

Zinvol werk voor medewerkers, werkplezier

RWS-ers hechten grote waarde aan het maatschappelijk belang.

Zij kiezen er bewust voor zich in te zetten voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

Duurzaam werken

Duurzaamheid is een focuspunt van RWS. Dit is een groot gemeenschappelijk belang van RWS, de markt én onze kinderen.

Betrouwbare programmering

De programmering is bepalend voor wat er de komende jaren moet gebeuren. RWS heeft zicht op de inkoopbehoefte, ook op langere termijn. Al zijn we als RWS ook afhankelijk van politieke invloeden. Onvoldoende voorspelbaarheid in de programmering leidt tot veel verstoringen, ook in alle daaropvolgende processen.

Rechtmatigheid van betaling

RWS dient te allen tijde garant te staan voor de rechtmatigheid van de door haar verrichte betalingen, dit is in het belang van de belastingbetaler en dus in het belang van ons allemaal. Daarom moeten alle betalingen transparant en degelijk onderbouwd zijn. Dat vraagt dat RWS bewijsstukken opvraagt of toetsen uitvoert en checkt hoe een en ander past binnen de contractuele afspraken.

Maakbare productie

De programmering leidt tot een productieopgave die alleen gerealiseerd kan worden als die maakbaar is. RWS moet daarom over voldoende mensen en middelen beschikken voor al haar onderhoudstaken. Het contracteren van onderhoud is daar een onderdeel van. Daarnaast hebben veiligheid en doorstroming impact op maakbaarheid.

Gezond concurrerende markt

De samenleving heeft belang bij een brede en gezonde onderhoudsmarkt, zowel op de korte termijn als op de middellange en lange termijn. Daarin

komen vraag en aanbod bij elkaar met voldoende flexibiliteit, diversiteit, continuïteit en evenwichtige prijsvorming. Een onderhoudsmarkt met deze kenmerken is de beste garantie voor een doelmatige aanwending van het overheidsgeld.

Het grootste belang van marktpartijen is in de kern: het borgen van continuïteit van de bedrijfsvoering. Iedere commerciële organisatie is intrinsiek gericht op het voortbestaan. Vertaald naar de gelijkwaardige samenwerking in onderhoudscontracten betekent dit:

Veilig werken

We werken veilig of we werken niet. Dit is van groot gemeenschappelijk belang.

Zinvol werk voor medewerkers, werkplezier

Zeker bij krapte op de arbeidsmarkt, zoals nu het geval is, behoudt een organisatie haar medewerkers als het zinvol werk kan aanbieden. Waarbij de definitie van zinvol werk erg verschillend kan zijn, afhankelijk van de marktpartij en de werknemer. Het behouden van die medewerkers raakt ook het maakbaarheidsbelang voor de markt én RWS.

Duurzaam werken

Duurzaamheid is een focuspunt van de markt. Dit is van groot gemeenschappelijk belang voor RWS, de markt én onze kinderen.

Continuïteit in de bedrijfsvoering

Het bedrijfsleven ervaart grote problemen bij een ongelijkmatig aanbod van werk, waardoor het moet 'hollen en stilstaan'. Dit hollen en stilstaan veroorzaakt grote uitdagingen in het organiseren van de bedrijfsvoering en brengt hoge kosten met zich mee. Marktpartijen hebben daarom een sterke behoefte aan een constante dealflow. Met een meer gelijkmatige dealflow richting de markt, bijvoorbeeld gecombineerd met portfoliosturing, wordt de

capaciteit van de markt efficiënter benut. Ook wordt het risico op verloop van personeel verkleind en wordt de kennis behouden. Daarmee is ook de bereidheid om te investeren en innoveren groter.

Gezond rendement en gezonde cashflow

De organisatie is gericht op het behalen van een zekere winst. Winst is het verschil tussen kosten en opbrengsten. Deze winst fluctueert en kan zelfs kortdurend negatief zijn. Op de langere termijn moet het positief zijn, wil de organisatie levensvatbaar blijven. Daarnaast hebben marktpartijen behoefte aan een gezonde cashflow, om voldoende liquide te zijn voor het kunnen (voor)-financieren van investeringen.

Waardering voor kennis en ervaring

Marktpartijen werken vaak voor meerdere opdrachtgevers waardoor zij brede kennis, expertise en kwaliteiten hebben in het werkveld, die zij inzetten in de contracten.

Beloning voor innovaties

Als RWS in de contracten nieuwe ontwikkelingen uitvraagt, dan kan een organisatie hier alleen op inspelen als tegenover de noodzakelijke investeringen ook voldoende (potentiële) opbrengsten staan.

Bovenstaande belangen liggen in elkaars verlengde. Het laat goed de afhankelijkheden zien tussen RWS en marktpartijen.

3.3 | Streefdoelen

Gelijkwaardig samenwerken is geen doel op zichzelf, het is een middel om een aantal streefdoelen mee te bereiken. Zo wordt de onderhoudsbehoefte met het optimaal benutten van ieders inbreng optimaal gemanaged en kan er voldoende aandacht uitgaan naar 'eerlijk werk voor eerlijk geld'.

3.3.1 Samen managen van de onderhoudsbehoefte

Het gelijkwaardig managen is in de kern het gezamenlijk doorlopen en afwegen van prestaties, kansen en risico's en de kosten, waarbij de opdrachtgever de besluiten neemt. Zo kunnen RWS en alle marktpartijen hun kennis en kunde maximaal inbrengen. Op deze manier wordt bereikt dat:

- de juiste partij de juiste maatregel binnen het beschikbare budget op het juiste moment uitvoert;
- de uitvoeringsrisico's maximaal worden beheerst;
- de kansen die er zijn worden doorgesproken en eventueel benut;
- het areaal voorspelbaar blijft functioneren binnen specifieke kaders die conform de wet en het contract zijn gesteld.

Het samen managen laat zien dat RWS en marktpartijen aanvullend zijn aan elkaar: de behoefte van de één wordt ingevuld door de behoefte van de ander, en vice versa. Zie schema hiernaast.

Kijkend naar de menskant van het gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte wordt het werk zo georganiseerd dat medewerkers:

- samenwerken op basis van gelijkwaardigheid met respect voor ieders positie, kennis, expertise en kwaliteiten in de AM-driehoek en oog hebben voor de onderlinge relatie;
- samen leren. Samen worden er een gemeenschappelijke taal en hulpmiddelen gevormd, waardoor systemen en contracten kunnen worden doorontwikkeld;
- het werk als zinvol ervaren omdat zij maatschappelijke meerwaarde creëren.

3.3.2 Eerlijk werk voor eerlijk geld

Gesprekken over financiën treden in iedere contractrelatie op. Hoe medewerkers ermee omgaan kan zeer bepalend zijn voor de samenwerking. De nadruk op het 'eerlijk werk voor eerlijk geld' ligt voor RWS en de marktpartijen iets anders.

Vraag van RWS aan marktpartijen:
geef ons ...

doelmatig en correct onderhoud conform de gestelde doelen/gemaakte afspraken.

goede toestandsinformatie, oorzaak-analyses, risicobeoordelingen en instandhoudingsadviezen. Zodat de toekomstige behoefte kan worden geprogrammeerd en tijdig kan worden gecontracteerd.

voldoende inzicht en goede adviezen waarmee zoveel mogelijk waarde per euro verkregen kan worden.

eerlijkheid en vroegtijdigheid over uitvoeringskansen en -risico's.

voorspelbaarheid i.p.v. verrassingen.

Vraag van marktpartijen aan RWS:
geef ons ...

continuïteit in de productiestroom zodat er een efficiënt en effectief productieproces opgebouwd wordt waarin naast 'doen' ook ruimte is voor 'advisering'.

beloning voor 'goede advisering'.

inzicht in budgetten, zodat er ook meegedacht kan worden (nodig de marktpartij uit om mee te denken hoe de beschikbare middelen optimaal ten gunste van het areaal benut kunnen worden).

ontvankelijkheid voor de opmerkingen over kansen en risico's.

slagkracht in besluitvorming en duidelijkheid.

Het belang van RWS is dat de marktpartijen het werk uitvoeren volgens de contractuele bepalingen en afspraken om doelmatig en rechtmatig te kunnen betalen. Voor de marktpartijen wordt het naar redelijkheid financieel vergoed krijgen van uitgevoerd werk gezien als eerlijk. De situatie na gunning ziet er anders uit dan de situatie voor gunning. Dit is schematisch weergegeven in de tabel op de volgende pagina. Gelijkwaardige samenwerking in de assetmanagementdriehoek vraagt een bepaalde houding en een bepaald gedrag. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op welke houding en welk gedrag hiermee wordt bedoeld.

Voor gunning		Na gunning	
Vraag van RWS aan marktpartijen: geef ons ...	Vraag van marktpartijen aan RWS: geef ons ...	Vraag van RWS aan marktpartijen: geef ons ...	Vraag van marktpartijen aan RWS: geef ons ...
eerlijke terugkoppeling op onze plannen ten aanzien van (model)contractvormen.	continuïteit in de productiestroom zodat er een efficiënt en effectief productieproces opgebouwd wordt waarin naast 'doen' ook ruimte is voor 'advisering'.	waar voor ons geld. Lever de kwantiteit en kwaliteit die wij contractueel uitgevraagd hebben.	compensatie voor onvoorziene en onbeheersbare tegenvallers die markt redelijkerwijs niet hadden kunnen zien aankomen.
eerlijke terugkoppeling op onze plannen ten aanzien van voorgenomen aanbestedingen.	zo veel mogelijk een landelijke aanpak met benoemde regionale accenten (alle AM-partners werken namelijk bovenregionaal).	transparantie over kosten en kostenallocatie indien daarover gesproken gaat worden.	compensatie voor ingeschatte/meegegeven hoeveelheden die in de werkelijkheid niet blijken te kloppen.
ruimte om marktwerking mogelijk te maken, zodat belastinggeld efficiënt kan worden besteed.	aanbestedingen die onderscheidend werken.	tijdig inzicht in oplopende kosten zodat we kunnen anticiperen en bijsturen.	het tijdig/daadwerkelijk nakomen van mondeling of schriftelijk gemaakte afspraken bij extra werkzaamheden.
geen speculatieve inschrijving, maar een realistische inschrijving.	aanbestedingsvormen waarbij onze tenderkosten beheerst blijven (bijv. fase 1 op kwaliteit, fase 2 op prijs en kwaliteit).	mogelijkheden en voorstellen om tegenvallers te compenseren met meevallers of besparingen, om binnen het budget te blijven.	financiële ruimte voor het introduceren van kansen en innovaties om het werk ook in de toekomst beter te kunnen maken.
	betrouwbare areaalinformatie (hoeveelheden) of minimaal een indicatie op welk punt de hoeveelheden onbetrouwbaar zijn.		beloning in lijn met de kwaliteit van de advisering, 'goede advisering'.
	inhoudelijke antwoorden op vragen die wij stellen in de aanbestedingsfase.		adequate besluitvorming (in reactie op die advisering. Ook om de mensen gemotiveerd te houden om verbeteringen te signaleren en aan te dragen).

Toepassen in de praktijk

- Welke afhankelijkheden kun je benoemen in jouw project?
- Wanneer heb je met je partner uit AM-driehoek gesproken over achterliggende 'belangen' en waarden? Wat is je daarvan bijgebleven?
- Wat is jouw grootste belang of behoefte?

- Wat is bij jouw project de grootste belemmering in het samen managen van de onderhoudsbehoefte?
- Als je ooit een conflict hebt gehad: op welke aspecten in de tabellen ging het toen mis?

4. Het gaat om houding en gedrag

“Het is een kwestie van houding en gedrag”, is een zin die vaker gehoord wordt als er een hapering is in de onderlinge samenwerking. Omdat gelijkwaardig samenwerken iets anders van elkaar vraagt en misschien wel haaks staat op de oude praktijk, wordt niet alleen naar het gedrag gekeken maar ook naar de bron van waaruit gedrag ontstaat.

4.1. | Wat is gedrag en wat is houding?

Gelijkwaardig samenwerken betekent dat samenwerking in de keten wordt gekenmerkt door wederzijds respect en oprechte interesse in elkaars belangen. Hierbij erkennen de medewerkers elkaars verschillen in positie en inbreng en worden deze als gelijkwaardig aan elkaar beschouwd.

Zowel houding als gedrag verwijst naar de persoon die in de samenwerking meedoet. Dit kan een medewerker van zowel de opdrachtgever of de opdrachtnemer zijn. Het onderlinge samenspel tussen de twee of tussen partijen wordt ‘de samenwerking’ genoemd.

Gedrag is het geheel van acties en reacties die iemand vertoont of niet vertoont in een gegeven situatie. Dit gedrag kan bewust of onbewust zijn. Gedrag kan uiterst subtiel zijn (een draai met de ogen naar boven) of duidelijk waarneembaar

(keihard met de hand op de tafel slaan). Tot het gedrag behoren ook de woorden, de taal, en de toon waarmee we tot elkaar spreken. De taal kan stimulerend zijn in de samenwerking of helemaal niet. Gedrag kan ook iets zijn wat juist niet wordt gedaan.

Hoe het gedrag ook is, het wordt geïnterpreteerd door de ander. Gedrag leidt tot een gevolg. En dat gevolg wordt afgelezen uit de reactie van de ander op dat gedrag. Gedrag is daarmee een goed instrument van beïnvloeding. Bewust gedrag inzetten en bewust woordgebruik kan gelijkwaardig samenwerken stimuleren.

De houding heeft een mentaal aspect en verwijst naar de innerlijke houding. De innerlijke houding zegt iets over de gedachten en gevoelens van de persoon die in de samenwerking meedoet. Wat iemand denkt en voelt laat zich zien in het gedrag.

Houding en gedrag bestaan uit de vier G's: gedachten, gevoelens, gedrag en gevolg.

Om je gedrag (woorden en gedragingen) te beïnvloeden, is bewust zijn op wat je denkt en voelt van belang. Wanneer iemand zich niet bewust is van wat hij denkt en voelt, kan deze zijn gedrag niet beïnvloeden. In gelijkwaardig samenwerken is het belangrijk om na te gaan in hoeverre de eigen gedachten en gevoelens over de ander ook echt gelijkwaardig zijn.

4.2. Gewenste houding en gewenst gedrag

In het plan van aanpak ‘Op weg naar een vitale infrasector’ (2020) wordt goed beschreven welke gewenste houding en welk gewenst gedrag er nodig is om gelijkwaardige samenwerking te realiseren. Daarbij wordt ook aangegeven hoe de samenwerking er vroeger uitzag of er nu nog uitziet (oude houding en oud gedrag).

Gewenste houding en gedrag	Oude houding en oud gedrag
Samenwerken in de AM-driehoek gebeurt op basis van gelijkwaardigheid. De opgave staat centraal en er is oog voor ieders belang.	De houding en het gedrag is gebaseerd op eigenbelang, hiërarchie en wij-zij-denken.
Er is een gelijkwaardige samenwerking en een gelijkwaardige afweging van belangen gedurende het project.	Er wordt gewerkt vanuit gescheiden kolommen op techniek, inkoop en projectmanagement.
De inhoud en de opgave staan centraal. Leidinggevenden vertonen voorbeeldgedrag.	Proces, hiërarchie en sturing staan centraal.
Er is een open cultuur waarin feedback normaal is.	Er is een gesloten cultuur waarin we onvoldoende aanspreekbaar zijn op een gewenste houding.
Er is een eerlijk gesprek over risico's, kansen en informatiebehoefte en reële inschrijvingen.	Er is opportunistisch gedrag en ongezonde commerciële druk bij het binnenhalen van opdrachten.
Er is een financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die gebaseerd is op vertrouwen en transparantie.	Er is een financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die gebaseerd is op wantrouwen en verbergen.

Houding en gedrag liggen in elkaars verlengde. Als je vertrouwen geeft, ontvang je meestal ook vertrouwen terug. Iemand die zich open en transparant opstelt, krijgt dit terug. De gevoelens, de gedachten en het gedrag die hierbij horen, leiden tot een goed gevolg: dit helpt gelijkwaardige samenwerking.

4.3 | Vijf actiepunten voor houding en gedrag

Om gelijkwaardig te kunnen samenwerken zijn er specifieke kwaliteiten van medewerkers nodig. Hier wordt een vijftal kernkwaliteiten genoemd die van belang zijn:

1| Reflectief vermogen

Zonder reflectief vermogen kan er niet geleerd worden over jezelf en over elkaar. Door reflectief te zijn ben je je bewust van de eigen houding, je eigen gedrag en wat dit doet met de ander. Reflectie zorgt er ook voor dat je je houding en gedrag kan bijstellen (veranderen) als dat nodig is.

2| Openheid

Dit zegt vooral iets over de innerlijke houding. Kan je horen wat de ander zegt, ben je ontvankelijk voor de argumenten en belangen van een ander, kan je delen hoe jij erover denkt, wil je zeggen wat dit met jou doet? De mate van openheid is bepalend voor de kwaliteit van de onderlinge samenwerking.

3| Nieuwsgierigheid

Is er een onderzoekende en verwonderende blik op zaken en kan hierin het oordeel worden uitgesteld, heb je oprechte interesse hoe iemand iets ervaart, kan je op een open manier iets bevragen, wil je onbevooroordeeld weten hoe het zit?

4| Waardering

Waardering is een basisbehoefte van de mens. Waardering geven is respect en erkenning geven aan elkaar. Als je waardering geeft, wordt dat veelal als sympathiek ervaren en krijg je er waardering voor terug.

5| Relativering

Door te relativieren kan een voorval gezien worden in verband met het grotere geheel. Een minder leuke situatie hangt altijd samen met een veelheid van situaties. Relativering is het uitzoomen van een voorval met het oog op zaken die (wel/ook) goed gaan en van belang zijn. In gelijkwaardig samenwerken is het dus ook blijven kijken naar het grotere geheel, naar de opgave.

Een juiste houding en juist gedrag is essentieel om te kunnen samenwerken. Ingeslepen houding en gedrag veranderen is niet makkelijk. Zoek mogelijkheden voor coaching of begeleiding als je hiermee verder wilt.

Toepassen in de praktijk

- Hoe zie jij de ander? Als 'de tegenstander die ik moet bevechten' of als 'mijn samenwerkingspartner waarmee ik gezamenlijk de onderhoudsbehoefte tot stand breng'?
- Hoe denk je dat de ander jou ziet? Toets je dit wel eens bij de ander?
- Hoe open en transparant ben ik zelf als het gaat over het benoemen van risico's (onzekerheden)? Of wil ik zoveel mogelijk risico's ongemerkt zo ver mogelijk van mij afschuiven?
- Welk 'oud gedrag' en welk 'nieuw gedrag' is het meest zichtbaar in jullie project?
- In hoeverre is mijn houding en gedrag open om moeilijke situaties in rust en gelijkwaardigheid te bespreken? Kan ik mij weer positief opstellen als er een moeilijke situatie is geweest?
- In welke mate herken je de vijf kernkwaliteiten bij jezelf of je assetmanagement-partners?



5. Gelijkwaardig samenwerken voor gunning

De visie over gelijkwaardig samenwerken gaat over het proces voor en na gunning van het werk. In dit hoofdstuk bespreken we het proces voor gunning. Aanbesteder en marktpartijen dienen daarin zodanig te acteren dat iedere marktpartij gelijke kansen krijgt. Dit is onderverdeeld in vier stappen:

1| De voorbereiding van regio en IPM-team

Dit is de start en de vormgeving van de samenwerking tussen de beheerder/district (hierna regio genoemd) en het IPM-team om te komen tot de scope van het contract.

2| De contractvoorbereiding

Hierin wordt beschreven hoe gelijkwaardige samenwerking wordt verkregen tot het moment van daadwerkelijk in gesprek gaan met de marktpartijen. Hierin wordt ook een aantal instrumenten genoemd die behulpzaam zijn bij deze stap.

3| De voorbereiding door de marktpartij

Bij aankondiging van een aanbesteding gaan marktpartijen zich oriënteren of ze meedoen en met welke partijen ze meedoen.

4| Het aanbestedingstraject

Tenslotte worden aanbevelingen gegeven over hoe gelijkwaardig samenwerken wordt vormgegeven en uitgevoerd in het aanbestedingstraject.

5.1 | De voorbereiding van regio en IPM-team

De voorbereiding tot aanbesteding, de opmaat, begint met een gelijkwaardige samenwerking tussen beheerder/district (regio) en het integraal projectmanagementteam (IPM-team) van PPO/GPO/CIV. Samen komen ze tot het bepalen van de scope, de doelstelling, de opdracht en de projectvisie (zie ook 1.2). De kwaliteit van die gesprekken kleurt straks de samenwerking in de assetmanagementdriehoek. Een evenwichtige samenwerking in de voorbereiding tussen regio en IPM-team geeft een goede uitwerking voor de volgende fasen.

Regio en IPM-team hebben elkaar in deze fase veel inhoudelijk te voeden met kennis over het areaal. Het schema op de volgende pagina illustreert dit.

Sterke punten regio	Sterke punten IPM-team
Kennis over het netwerk en de stakeholders rondom dat netwerk.	Kennis over het aanbestedingsproces, prijsvorming en de markt.
Regionale verankering.	Kennis over (on)mogelijkheden van de (nieuwe) onderhoudscontracten.
Kennis over het werk dat eraan komt.	Kennis over gelijkwaardige samenwerking met de markt.
Kennis over de kaders (beleidsmatig, financieel, etc.).	Kennis van het productievermogen.
Kennis over prestaties en risico's van het areaal.	Overziet het landelijk geheel (schaalvoordelen).
Kennis over samenhang op netwerk(schakel)niveau tussen verschillende assets en projecten.	Generieke technische objectkennis.
Vertalen van maatschappelijke waarden in keuzes in het onderhoud.	Kennis over het borgen van de kwaliteit door de markt (en controle hierop).
Budget beschikbaar stellen passend bij de opgave/programmering.	Kennis over dataprocessen.
Kennis van gevolgen van mogelijke verkeershinder.	Verbindertussen regio en opdrachtnemers en opdrachtnemers onderling.
Specifieke gebiedskennis die (nog) niet in systemen is verankerd.	Meedenken over meerjarenprogrammering.

Om vanaf het prille begin de gelijkwaardige samenwerking goed te borgen is het aan te bevelen om een coach hierin te betrekken en de (leer)opdracht te laten vaststellen door leidinggevend van zowel regio als IPM-team. Een coach maakt mensen bewust van het eigen gedrag en de wisselwerking tussen de teamleden. Het gelijkwaardig denken en handelen vergt een specifieke houding en specifiek gedrag die de coach of een training kan stimuleren. Het verdient aanbeveling om bij de start van de voorbereiding door regio-IPM-team de opties met elkaar te bespreken. Hieronder volgt een aantal aanbevelingen om gelijkwaardigheid in de voorbereiding te bevorderen:

Terugkijken en om je heen kijken

- Evalueer het huidige contract. Wat zijn de successen, wat zijn de knelpunten? Wat is de oorzaak daarvan? Ligt de oorzaak in een (vage) scope of in een onduidelijke contracttekst of zit het in houding en gedrag van de medewerkers?
- Evalueer de huidige samenwerking tussen regio en IPM-team.
- Leer van de ervaringen bij andere regio's die eerder een vergelijkbaar contract hebben aanbesteed en bouw daarop voort. Bedenk dat veel marktpartijen landelijk georganiseerd zijn en met vaste tenderteams bij meerdere regio's inschrijven. Vind niet opnieuw regionaal het wiel uit.

Doelen stellen

- Wat streven we als de regio na bij het volgende contract? Wat willen we halen uit onze samenwerking en de samenwerking met de marktpartij(en)? Hoe kijken we tegen de gelijkwaardigheid in onze samenwerking aan?
- Welke accenten willen we benadrukt hebben bij het volgende contract? Bespreek wat in het (model)contract al is geregeld en wat regio-specifiek uitgevraagd kan worden, bijvoorbeeld in de BPKV-criteria.

Doen

- Neem gelijkwaardig samenwerken op in de projectvisie.
- Houd bij de start van de interne voorbereiding een startgesprek met de

RWS-coach om te zien welk coachings- of opleidingstraject het best bij jullie past. Onderzoek welke competenties er zijn in het team, wat er ontbreekt en wat dat kan betekenen voor een optimale gelijkwaardige samenwerking.

- Zorg voor managementsupport inclusief afgestemde opdracht met zowel regio als IPM-team.
- Werk vanaf het begin met het team dat ook verantwoordelijk is voor de uitvoering en de interactie met de marktpartij.
- Stel eventueel een teamcoach aan of volg samen een ander opleidings-traject. Het is belangrijk dat iedereen vertrouwen heeft in de coach en/of de gekozen werkwijze.

Manage onzekerheden

- Breng risico's op bovenstaande en andere punten in beeld en zorg voor realistische beheersing (risicobesef) van risico's bij alle medewerkers. Bijvoorbeeld als er onzekerheid is over kwaliteit van areaalinformatie, signaleer dit dan en bedenk vooraf een SMART-beheersmaatregel die wellicht in de aanbesteding of het contract kan worden opgenomen om discussie in de uitvoering te voorkomen.
- Wees helder over verwachtingen en (on-)mogelijkheden binnen een contract. Wees open en realistisch, ook over wat je (nog) niet weet.
- Informeer de markt over de onzekerheden en communiceer daarover in het aanbestedingstraject. Deze worden door de markt sowieso opgemerkt bij het bestuderen van de stukken.

5.2 | De contractvoorbereidingsfase

Nu de scope van het contract in grote lijnen bekend is, kan de vormgeving van het aanbestedingstraject beginnen, de uitkomsten daarvan worden beschreven in de aanbestedingsleidraad en de contractstukken. De aanbestedende dienst heeft de taak om een gelijk speelveld voor alle gegadigden te creëren en stelt om die reden de spelregels op en bewaakt of iedereen zich hieraan houdt.

De deelnemende marktpartijen zijn in deze fase elkaars concurrent. Ondanks dat is hier gelijkwaardig samenwerken tussen RWS en de markt toch heel goed mogelijk. Hieronder volgt een aantal aanbevelingen om gelijkwaardigheid in het aanbestedingstraject te bevorderen die gehanteerd kunnen worden bij het beschrijven en inplannen van het aanbestedingstraject:

Betrek de markt in de voorbereiding

- Voer voor de aanbesteding informele gesprekken met zittende opdrachtnemers in het areaal. Noem de voornemens en vraag expliciet naar tips of verbeterpunten voor de volgende aanbesteding. Geef ook aan waar het gesprek niet over gaat. Gebruik deze feedback om de eerste gedachten te vormen.
- Organiseer via de formele weg (TenderNed) marktconsultaties en/of voorlichtingsbijeenkomsten (contactmomenten) waarin de essentie van de aanbesteding wordt gepresenteerd en de openstaande vragen worden benoemd. Verspreid het verslag daarvan onder de deelnemers en geef aan waar je wel of geen gebruik van maakt. Deze bijeenkomsten kunnen prima gebruikt worden om feedback te krijgen op bijvoorbeeld: de risico-allocatie, de beoogde geschiktheidseisen, de voorgenomen planning, de inrichting van de dialoog en bepaalde documenten.
- Let op de regionale accenten zoals verschillen in verkeersaanbod of invloedrijke stakeholders. Worden die herkend door de marktpartijen als eigen regionale accenten of denkt de markt dat wat gepresenteerd wordt voor het hele land geldt?
- Zoek de ruimte op in de communicatie en bereikbaarheid. Voorkom formeel en dominant gedrag. Maak aanbesteden niet spannender dan nodig.
- Geef aan marktpartijen een eerlijke terugkoppeling van wat er met hun inbreng wordt gedaan en welke nieuwe keuzes zijn gemaakt.

De marktconsultatie is een bruikbaar instrument om in te zetten om met marktpartijen bepaalde nieuwe ontwikkelingen, werkwijzen, benaderingswijzen en vernieuwde contractdocumenten uit te leggen en te bespreken. Een marktconsultatie is daarvoor een beter instrument dan een bijeenkomst tijdens de aanbesteding. Bepaalde marktpartijen hebben zichzelf namelijk aangeleerd om in de aanbesteding geen enkele vraag te stellen die hun kans op het aannemen van het werk zou kunnen verkleinen. De kans op een goede dialoog tussen de markt en RWS is in een marktconsultatie vele malen groter.

Reflectiedocument als lonkend perspectief

In het aanbestedingstraject is er een aantal instrumenten die het gelijkwaardig samenwerken goed kunnen ondersteunen. Voor de selectiefase wordt meestal een beknopt BPKV-plan gebruikt met één of twee criteria. Dit dient dan als een trechteringsdocument om van veel naar weinig partijen te komen, bijvoorbeeld van 13 geïnteresseerden naar 5 die daadwerkelijk mogen inschrijven.

Een nieuw fenomeen is om een reflectiedocument te vragen als trechteringsdocument. Dit document wordt opgesteld door de marktpartij en geeft aan waarom deze denkt nu de geschikte opdrachtnemer voor dit project te zijn. Dit document werkt als een trechter op bepaalde aspecten van de uitvraag. Kenmerken van het reflectiedocument zijn:

- Tijdens het opstellen van het reflectiedocument kan de marktpartij zelf nagaan of hij op dit moment geschikt is, of dat hij een partner of

onderaannemer moet zoeken. Hiermee bereik je dus dat marktpartijen beter voorbereid aan de streep staan.

- Vanuit de leertheorie wordt gesteld dat met een reflectiedocument ook het zelfreflecterend vermogen wordt getoetst van een marktpartij. Hoe groter het zelfreflecterend vermogen, hoe gemakkelijker de gelijkwaardige samenwerking zal verlopen.
- Het richt zich op het hier en nu, terwijl BPKV-plannen (beste prijs-kwaliteitverhouding) zich vaak richten op de toekomst.

Het reflectiedocument helpt de marktpartij bij de vormgeving van zijn tenderorganisatie voor de inschrijvingsfase. Voor de uitvoeringsfase helpt het hem om, op basis van de sterke en zwakke punten van zichzelf, besluiten te nemen over zijn toekomstige projectorganisatie, teamleden, partners en onderaannemers.

Besteed aandacht aan de vormgeving van de dialoog

Tijdens het schrijven van de aanbestedingsleidraad moet ook nagedacht worden over de vormgeving van de dialoog. Een dialoofase is uitermate belangrijk om marktpartijen de gelegenheid te geven hun aanbieding goed af te stemmen op de uitvraag, daarbij helpt het RWS enorm om een goede uitvraag te doen. Ten aanzien van het inplannen en vormgeven van de dialoog gelden de volgende aanbevelingen:

- Plan de dialoogronde zorgvuldig in. Geef de markt tijd om eerst de contractstukken door te nemen, intern te bespreken en vragen te formuleren. Idem na afloop om de resultaten te kunnen verwerken in de aanbieding. De dialoog gaat feitelijk over het doorgronden van de opdracht. Het bevat een hoog gehalte van elkaar aftasten en elkaar leren kennen. Hier begin je te bouwen aan het vertrouwen voor de gelijkwaardige samenwerking.
 - Als er sprake is van een nieuwe aanpak, sterk vernieuwde documenten of anderszins, waardoor er sprake is van een 'trendbreuk' of 'systeemsprong' in de doorontwikkeling, plan dan ook een tweede dialoogronde in. De eerste dialoog kun je dan gebruiken voor het doorgronden van de opdracht en de onderlinge kennismaking. In de tweede dialoogronde kun je stilstaan bij de nieuwe ontwikkeling. Hiermee geef je de marktpartij ook tijd en gelegenheid om zich in die ontwikkeling te verdiepen en vragen te stellen over die ontwikkeling en haar beoogde aanpak of oplossingsrichting.
 - Laat beide partijen agendapunten aandragen, zaken waar nog vragen over zijn of zaken die nog bijgesteld kunnen worden. Hoe meer zwaktes elke partij durft te laten zien, hoe opener het gesprek wordt.
 - Zorg dat je duidelijk bent over hoeveel tijd het gesprek met de marktpartij gaat duren. Werk daarom met nettotijd, bijvoorbeeld anderhalf uur, die geheel voor het inhoudelijke gesprek met de marktpartij is. Dit inhoudelijk gesprek wordt dan omgeven met het voorstelrondje, spelregels, verslaglegging, vervolgspraken etc. En het geheel moet uitgevoerd worden binnen de brutotijd.
- Borg de vertrouwelijkheid van hetgeen besproken wordt. Een goede dialoog vraagt openheid van beide partijen in een voor de marktpartij spannende fase waar veel van afhangt.

Neem een toelichting op in de aanbestedingsplanning

Een instrument dat al incidenteel wordt toegepast en momenteel onderzocht wordt voor een bredere toepassing betreft de toelichting. Dit werkt als volgt: nadat de stukken zijn ingediend en nadat het beoordelingsteam de documenten heeft bestudeerd, kan er een 'toelichting' gehouden worden. Het beoordelingsteam heeft een voorlopige beoordeling vastgesteld en heeft vragen geformuleerd over de onduidelijkheden. In de toelichting krijgt de marktpartij de mogelijkheid om een korte presentatie te geven over de inschrijving en eventuele verduidelijkende vragen van het beoordelingsteam te beantwoorden. Op basis hiervan kan het beoordelingsteam de voorlopige beoordeling heroverwegen om zo tot een definitieve beoordeling te komen. Hiermee wordt bereikt dat de door de marktpartij aangedragen maatregelen worden beoordeeld op toegevoegde waarde ten aanzien van de opgave (de bedoeling) en niet uitsluitend op de gekozen formulering. Deze wijze van beoordelen doet recht aan de moeite (en kosten) van de marktpartijen. Het werken met een toelichting wordt momenteel nog geëvalueerd en is nog geen beleid.

5.3 | Voorbereiding door de marktpartij

De belangrijkste stap die inschrijvende partijen in de voorbereiding nemen is dat zij nagaan of er ruimte of noodzaak is voor het betreffende werk binnen hun portfolio. De partij onderzoekt vervolgens of zij voldoet aan de geschiktheidseisen en met welke partners (combinanten) gaat worden ingeschreven en welke onderaannemers wel of niet bindend meegaan in de inschrijving. Daarbij wordt ook gekeken of er voldoende tendercapaciteit is (planschrijvers, calculatoren etc.) in de inschrijvingsfase.

Veelal wordt er ook een analyse gemaakt van het speelveld om een beeld te krijgen van de 'scoringskans'. Daarbij worden vragen beantwoord zoals: Wie is de huidige opdrachtnemer? Wat weten wij van zijn presteren? Wat weten we over het team van de opdrachtgever? Welke partijen schrijven zich nog meer in? Wat is onze kracht en wat zijn onze zwaktes ten opzichte van de concurrentie?

Uiteindelijk vindt er een afweging plaats tussen behoefte, tendercapaciteit, tenderkosten en scoringskans, waar een besluit uitrolt of er wel of niet wordt ingeschreven. Dit besluit kan ook lopende de aanbesteding gemaakt worden, wanneer bijvoorbeeld eerst de stukken bestudeerd zijn, de inlichtingen zijn bijgewoond etc.

In het kader van gelijkwaardig samenwerken met RWS is het goed om ook de volgende vragen te stellen in deze afweging:

- Hebben wij medewerkers (directie, bedrijfsbureau, inkoop, uitvoering) die in de geest van de overeenkomst kunnen en willen werken?
Zo nee, wat is ervoor nodig om hieraan te werken?
- Hebben wij intern voldoende sturend vermogen om het tenderteam c.q. het uitvoeringsteam indien nodig te begeleiden bij het aanleren van de gevraagde houding en het juiste gedrag?
- Zijn wij bereid om de dialoog eerlijk en transparant te voeren en niet 'de kaarten tegen de borst te houden'?

5.4 | De aanbesteding

Of er wel of niet een bepaalde mate van gelijkwaardig samenwerken bereikt wordt in het aanbestedingstraject wordt in hoge mate bepaald door de vormgeving en planning zoals dat in de vorige paragraaf aan bod kwam. Maar ook in de uitvoering van het aanbestedingstraject zijn aanknopingspunten voor gelijkwaardig samenwerken.

Hieronder volgt een aantal aanbevelingen om gelijkwaardigheid in de uitvoering van de aanbesteding te bevorderen:

Over de houding naar elkaar

- Voor de aanbesteder is het belangrijk om de marktpartijen te zien en te benaderen als waardevolle kennispartners die jou gaan helpen de beoogde opgave te realiseren en niet als partijen die uitsluitend de grenzen van de regels opzoeken.
- Voor de marktpartijen is het belangrijk om de aanbesteder te zien en te benaderen met de intentie om hem te helpen om de opgave te realiseren en risicoverhogende factoren en onduidelijkheden te benoemen in de aanpak en de stukken in het licht van de opgave.

Over de documenten en informatieverstrekking

- Het is belangrijk dat RWS in de informatieverstrekking duidelijk is over de status van de documenten. Geef aan welke documenten nog in bewerking zijn en op welke punten deze nog aangepast worden tijdens de aanbesteding en wanneer deze dan zullen verschijnen.
- De aanbesteder kan aanvullende bijeenkomsten houden (live of online) over zaken waar veel onduidelijkheden over zijn. Hier kan de marktpartij om vragen maar de aanbesteder kan dit zelf ook opmaken uit de vragen die gesteld worden. Zo'n aanpak kan veel schriftelijke vragen voorkomen die anders via de nota van inlichtingen gesteld gaan worden.
- Het aanbestedingsproces voor de marktpartij wordt enorm verstoord wanneer aanbesteder bij de laatste nota van inlichtingen met een grote set van wijzigingen of nieuwe documenten komt. Aanbesteder heeft dan de plicht om een termijnverlenging te overwegen, maar ondanks de termijnverlening kan dit tot enorm veel 'rework' leiden. Dergelijke wijzigingen hebben een ernstig versturende werking in de aanbestedingsprocesgang en mogen slechts enkel in geval van urgentie doorgevoerd worden.

Over vragen stellen en beantwoorden

- Marktpartijen kunnen hun vragen verduidelijken met een toelichting waarom zij die vraag stellen. Dit helpt de beantwoorders om een (beter) antwoord te formuleren.
- Het komt het aanbestedingsproces ten goede wanneer marktpartijen alleen vragen stellen over onduidelijkheden in de documenten die van invloed zijn op de inschrijving. Wegnemen van resterende onduidelijkheden, voor zaken die niet van invloed zijn op de prijs, kan mondeling in de eisenverificatie na gunning.
- Als reactie op onduidelijke vragen kunnen aanbesteders om opheldering vragen over het specifieke punt dat onduidelijk is. Vermijd beantwoording in de trant van “de vraag is onduidelijk” (dus we doen er niets mee).
- Ga ervan uit dat elke vraag vanuit een behoefte gesteld is. Geef nooit antwoorden in de trant van: “Zie contract”, “Dit is standaard contracttekst” of “Inschrijver kan dit zelf opmaken uit de tekst.”

Over het beoordelingsteam

- Besteed veel aandacht aan de kwaliteit en de samenstelling van het beoordelingsteam. Beoordelen is een vak apart want het vraagt objectiviteit en zorgvuldigheid en het consistent uitvoeren van de beoordeling van elke inschrijving.
- Idealiter is er zoveel mogelijk overlap tussen de medewerkers die de dialoog voeren en die de beoordeling doen.
- Betrek medewerkers uit het landelijke team onderhoudscontracten (SIO) of andere RWS-regio's in het beoordelingsteam. Marktpartijen werken over het algemeen landelijk, en rekenen daarom op een consistente beoordeling over de verschillende regio's heen.
- Wees transparant over wie de beoordeling doet, geef de disciplines of expertises mee van de beoordelaars en eventueel het perspectief van waaruit beoordeeld wordt.
- Zorg dat er voldoende medewerkers vanuit de aanbesteding doorgaan naar

de realisatiefase. Hiermee wordt de continuïteit van de beoogde aanpak geborgd.

Over het communiceren van de uitslag

- Houd je aan de planning die je in de aanbestedingsleidraad opneemt. Marktpartijen mogen van RWS de inschrijftermijn niet overschrijden, zodat elke partij gelijke kansen heeft. RWS heeft ook de verantwoordelijkheid om haar eigen planning te bewaken en alle onnodige obstakels in het gunningsproces weg te nemen. Maar toch kan het voorkomen dat de objectiviteit en zorgvuldigheid van de gunningsbeslissing moet prevaleren, waardoor het kan voorkomen dat het versturen van de gunningsbeslissing uitgesteld moet worden.
- Neem de tijd voor een goede terugkoppeling op het BPKV-plan. Zo kunnen marktpartijen leren wat ze de volgende keer beter kunnen doen en toon je respect voor de tijd en moeite die marktpartijen hebben genomen voor het schrijven van het plan.

Toepassen in de praktijk

- Welke mogelijkheden zijn er om de markt al zo vroeg mogelijk in het aanbestedingstraject te betrekken zonder dat het gelijk speelveld in gevaar komt? Hoe benut je die nu?
- Hoe geef je ruimte in een aanbestedingstraject om voldoende uitwisseling tussen marktpartij en opdrachtgever te hebben? (Beperkingen die louter bedoeld zijn om de werklast te beperken en daarmee een goede uitwisseling van informatie in de weg staan dienen zoveel mogelijk bespreekbaar gemaakt te worden).
- Wat is er nodig als tijdens vragen in het kader van de nota van inlichtingen een antwoord van RWS op een vraag van een marktpartij als onduidelijk ervaart?
- Welke hulpmiddelen zetten jullie in om de samenwerking te verbeteren?

6. Gelijkwaardig samenwerken na gunning

Vanaf het moment dat de opdracht aan een marktpartij is gegund, wordt de gelijkwaardige samenwerking tussen RWS en de marktpartij(en) nog meer zichtbaar en voelbaar: de samenwerking kan nu veel intenser worden omdat je niet meer in een aanbestedingstraject zit. Voor deze fase van de samenwerking geven we een aantal aanbevelingen en instrumenten om de gelijkwaardige samenwerking verder vorm te geven.

6.1 | Samenwerking en de rol van de beheerder

Na gunning is (zijn) ook de marktpartij(en) onderdeel van de keten. De keten is nu langer geworden en in de samenwerking spreken we van een driehoek (zie 2.3). De samenwerking met de AM-partners is divers. Dit zijn alle relaties tussen interne onderdelen van RWS, de relatie tussen eventuele (neven-) opdrachtnemers, de relatie tussen de opdrachtnemers en hun onderaannemers én de relaties met gebruikers en de omgeving (de stakeholders). Alles in deze samenwerking richt zich nu op de realisatie van de opgave. De samenwerking intensiveert in de driehoek.

In deze fase komen voor de marktpartij meer medewerkers vanuit de regio in beeld dan voor gunning. De gelijkwaardige samenwerking tussen medewerkers van de regio, de opdrachtnemer en het IPM-team vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol uitvoeren van de opgave (en het contract). Met succesvol wordt bedoeld dat de beheerder krijgt wat hij heeft gevraagd, want hij is uiteindelijk de inhoudelijke opdrachtgever.

Succesvol betekent ook dat alle betrokken medewerkers goed met elkaar omgaan en met plezier naar hun werk gaan. Dat iedereen gerespecteerd wordt en zich gehoord en gezien voelt. En wanneer dat onvoldoende het geval is, dat er over lastige situaties open gesproken wordt.

Gelijkwaardig samenwerken is zoals eerder gesteld niet per definitie alles samen doen. Het is juist goed om op basis van respect voor ieders positie, kennis, expertise en kwaliteiten een zakelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden te maken.

6.2 | Instrumenten en aanbevelingen in de uitvoeringsfase

Hoe kan ervoor gezorgd worden dat gelijkwaardig samenwerken in de uitvoering een gesprekstema blijft zodat er gezamenlijk geleerd wordt hoe dit steeds beter vorm te geven? Hieronder volgen instrumenten en aanbevelingen die kunnen helpen bij het leren van en over elkaar. Het is aan te bevelen om gezamenlijk te verkennen in de driehoek welk instrument of welke tip het beste werkt.

Projectambitie

Na gunning stellen opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk een

projectambitie op waarin ze met concrete (meetbare) haalbare doelen aangeven hoe zij gelijkwaardig samenwerken gaan vormgeven voor het komende jaar. Aan het eind van het eerste jaar wordt de projectambitie geëvalueerd en geactualiseerd voor het aankomende jaar. De mate waarin de projectambitie jaarlijks gerealiseerd kan worden, kan een onderdeel zijn van de besluitvorming om wel of niet gebruik te maken van de verlengingsopties in het contract.

Coaching

Hou een coach aan boord tijdens de uitvoeringsfase. Deze kan een expliciete rol hebben bij het invullen van de projectstart-up en projectfollow-up (resp. PSU en PFU), als gespreksleider bij situaties in en tussen teams, bij het samenwerkingsgericht prestatie meten en bij het ontwikkelen van de samenwerking. Binnen een onderhoudscontract verandert de dynamiek gedurende de looptijd van het contract, bijvoorbeeld door verloop van personeel. Bij verandering van dynamiek kan coaching helpend zijn om opnieuw een goede balans te vinden.

Persoonlijkheids- en teamtest

Een persoonlijkheidstest en een teamtest kunnen ingezet worden om een soort teamfoto te maken van directe medewerkers bij het project. Bekend is de inzet van 'Management Drives'. Als elke persoon van het team dit invult, kan vanuit de methodiek van de test gezien worden welke type mensen er in het team zitten en waar de ontwikkelmogelijkheden van een team liggen. Voorbeelden: is er voldoende daadkracht (rood, oranje) in een team? Zitten er voldoende mensen die verbindend kunnen optreden (groen, paars)?

PSU en PFU

Bij de start van het project is het goed met elkaar stil te staan bij de werkwijze en ieders positie, kennis, expertise en kwaliteiten. Een PSU wordt bij de start ingezet, een PFU komt periodiek later in de tijd terug, meestal jaarlijks. Beide

instrumenten hebben tot doel om in een informele sfeer in het bijzijn van een coach de samenwerking en het project te bespreken.

Hieronder een lijst met aandachtspunten die in een PSU of PFU door alle medewerkers kunnen worden beantwoord:

- Wat zijn mijn belangen en onze gezamenlijke belangen in dit werk?
- Hoe gaan we werken vanuit een relatie van gelijkwaardigheid?
- Wat worden onze spelregels als er een conflict dreigt?
- Wat zijn onze zwakke punten (risico's) in de beheersing van dit contract?
- Welke afspraken maken we om te zorgen dat dit de uitvoering van het contract niet in gevaar brengt?
- Is ons team voldoende in balans om een goede teamprestatie neer te zetten? Hebben wij voldoende mensen in ons team die oog hebben voor een gelijkwaardige samenwerking?
- Wanneer is dit contract voor ons een succes?

Samenwerkingsgericht prestatie meten

De samenwerking tijdens de uitvoering kan prima periodiek geëvalueerd worden met het instrument Samenwerkingsgericht prestatie meten. Prestatie meten en daarmee monitoren biedt een goede basis om te bespreken hoe de onderlinge samenwerking wordt ervaren. Het werkt als een soort thermometer van die samenwerking.

Community of practice (CoP)

Een CoP is een groep professionals die een gemeenschappelijk belang of passie hebben. Het doel is kennis verdiepen, leerervaringen delen en deze verrijkte kennis gebruiken en delen over projectteams heen. Samen leren en

ontwikkelen in een CoP is een middel om slimmer, sneller en beter te kunnen werken.

Areaalrondes

Om goed zicht op de 'buitenboel' te houden zijn gezamenlijke areaalrondes belangrijk. Zo blijft iedereen op de hoogte van de daadwerkelijke conditie van het areaal. Blindvaren op de systemen en inspectierapporten is niet voldoende. Door samen areaalrondes te lopen met vertegenwoordigers van het assetmanagement (de driehoek en/of VWM) wordt er geleerd van elkaars interpretatie van het areaal. Het is informatief en leuk om te doen. Bovendien kan het de samenwerking versterken.

Escalatieafspraken

Wie doet wat als de partijen het niet eens zijn en ook niet tot overeenstemming kunnen komen? Maak hier bij de start van het project afspraken over. Voorkomen wordt daarmee dat geen overeenstemming gaat leiden tot een doorsudderend conflict dat zich onnodig uitbreidt. Pas 'agree to disagree' toe: bepaal de discussiepunten met elkaar en geef precies aan waar het verschil van inzicht zit. Op directieniveau kan nu een knoop worden doorgehakt die door beide partijen gedragen wordt.

Mocht dat niet afdoende zijn dan kan een onafhankelijke derde partij erbij gehaald worden om te bemiddelen. Dit zijn onafhankelijke mediators, voor meer informatie hierover: conflicthantering@rws.nl. Gelijkaardige samenwerking wil niet zeggen dat je het altijd met elkaar eens hoeft te zijn. Snelle escalatie is een teken van volwassen samenwerking. Escalatie is een kracht.

Voorbeeldgedrag

Gelijkaardige samenwerking moet uitgedragen en voorgeleefd worden door iedereen en zeker door de mensen in de hogere beslislagen. Bij RWS ligt hier een belangrijke rol voor de portfoliomanager (van PPO) en het districtshoofd

(de regio). Voor de marktpartij zijn dat de bedrijfsleiders en directieleden. In goed onderling overleg spreken zij dit uit (bijvoorbeeld tijdens de PSU en PFU) en nog belangrijker: zij geven het goede voorbeeld van wat gelijkaardig samenwerken is. Voor zowel RWS als de marktpartij geldt dat ook de tussenliggende lijnmanagers het juiste voorbeeldgedrag laten zien.

Toepassen in de praktijk

- Hoe streef je naar een langdurige samenwerkingsrelatie waardoor ieders rol en de samenwerking tot wasdom kan komen?
- Welke instrumenten zetten jullie in om gelijkaardige samenwerking te borgen en concreet handen en voeten te geven?
- Hoe alert en proactief zijn we in het bespreken van eventuele ongelijkaardigheid in de samenwerking?
- Wanneer was je met de gehele assetmanagementdriehoek in gesprek om de gezamenlijke belangen te bespreken?



7. Operationeel assetmanagement bij onderhoudscontracten

Hoe wordt nu gezamenlijk de onderhoudsbehoefte op basis van gelijkwaardigheid gemanaged? In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat de rol is van de diverse AM-tafels in de operationele assetmanagementdriehoek binnen de basis-onderhoudscontracten (BOC's) en raamovereenkomsten (ROK's). In het document 'Samen Managen van de Onderhoudsbehoefte' wordt een en ander in meer detail besproken.

7.1 | Afstemmen onderhoudsaanbod en onderhoudsbehoefte

Het gezamenlijk en gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte is het kernproces van het operationele assetmanagement. Onder de onderhoudsbehoefte wordt verstaan: alles wat het areaal op een bepaald moment nodig

heeft om op het gewenste niveau te kunnen blijven presteren. Hiervoor worden de financiële middelen via het programmeringsproces van RWS aangevraagd. De uitkomst van het budgetteringsproces bepaalt wat er uiteindelijk beschikbaar is en is kaderstellend voor het onderhoud dat uiteindelijk aangeboden kan worden.

RWS sluit contracten af met onderhoudspartijen (marktpartijen) om de behoefte in te vullen en creëert zo het onderhoudsaanbod. Het onderhoudsaanbod en de onderhoudsbehoefte zijn niet altijd dezelfde. Budgetten wijzigen en ook de gevraagde prestaties kunnen naar verloop van tijd worden bijgesteld. Het onderhoudsaanbod wijkt daardoor af van de onderhoudsbehoefte.

Bij het managen van de onderhoudsbehoefte wordt gezamenlijk bepaald in welke behoefte wordt voorzien en welke risico's beheerst en/of welke kansen dan benut kunnen worden binnen het beschikbare budget. Schematisch:

Areaalrisico's	Areaalkansen
Dit zijn areaalsituaties waar de overeengekomen prestatie niet geleverd kan worden. In een lopend onderhoudscontract gaat het dan over instandhoudingskwaliteit die niet meer beheerst kan worden door de opdrachtnemer omdat de overeengekomen onderhoudsregimes niet meer toereikeind zijn om de functie te kunnen blijven vervullen. Beheersing lukt wel als de onderhoudsregimes worden aangepast of door een upgrade uit te voeren. In zo'n geval informeert de opdrachtnemer de opdrachtgever over de actuele toestand, de risico's die kunnen optreden en komt met een voorstel tot extra maatregelen om deze risico's te beheersen.	Dit zijn areaalsituaties die doelmatiger of efficiënter (en daarmee goedkoper, duurzamer of veiliger) beheerst kunnen worden na aanpassing van de contractueel overeengekomen scope. Bijvoorbeeld door aanpassing van een voorgeschreven regime of functionele eis. Binnen benutten van areaalkansen valt ook het toepassen van nieuwe ontwikkelingen waardoor het onderhoud doelmatiger of efficiënter kan worden. Denk bijvoorbeeld aan alle ontwikkelingen binnen het thema duurzaamheid (emissiereductie, hergebruik materiaal, biodiversiteit).

Voorbeelden van beheersen areaalrisico's

Situatie

In het asfalt van een stuk snelweg vallen regelmatig gaten waardoor een spoed-reparatie moet plaatsvinden en er rijstroken dicht moeten. Groot onderhoud (vervanging staat over 2 jaar gepland).

Wat is de optimale oplossing?

- Gaten vullen (en mindere capaciteit) accepteren.
- Groot onderhoud vervroegen.
- Een tussentijdse maatregel door alleen de meest kritische stukken te vervangen (in het kader van levensduur verlengend onderhoud (LVO)).

Situatie

Langs een kanaal staan beeldbepalende populieren van meer dan 30 jaar oud. Bij storm vallen er takken uit.

Wat is de optimale oplossing?

- Niets doen.
- Alles kappen en herplanting.
- Gefaseerd vervangen.

Situatie

Een pomp komt steeds vaker in storing.

Wat is de optimale oplossing?

Het optimale moment kennen om deze te vervangen. Maar wat is dat moment?

Onderhoudscontracten zijn middelen om het areaal in gezamenlijkheid goed te beheren. Dit proces kan alleen maar succesvol verlopen bij een goede gelijkwaardige samenwerking tussen regio, marktpartij (opdrachtnemer) en IPM-team (opdrachtgever).

Voorbeelden van beheersen areaalkansen

Situatie

Binnen een klaverblad bevinden zich grote vlakken met schraal grasland. Dit 2x per jaar maaien, afvoeren en storten kost veel geld.

Wat is de optimale oplossing?

- Aanpassen maairegime (goedkoper).
- Inzaaien met een kruidenmengsel (meer insecten).
- Volplanten met wilgentenen of olifantengras (biomassa).
- Plaatsen zonnepanelen.

Situatie

Met de toepassing van een nieuw (maar veel duurder) smeermiddel kan de onderhoudsfrequentie (smeerbeurten) gehalveerd worden.

Wat is de optimale oplossing?

- Het oude smeermiddel behouden in verband met de kosten.
- Het nieuwe smeermiddel gebruiken maar daarmee wordt ook het aantal controlemomenten gehalveerd.

Situatie

Op basis van beeldkwaliteit wordt de mate van zwerfvuil beheerst op een verzorgingsplaats.

Wat is de optimale oplossing?

- Een lagere beeldkwaliteit is goedkoper.
- Een lagere beeldkwaliteit kan leiden tot meer klachten van weggebruikers.

De rolverdeling in de assetmanagement driehoek is als volgt:

- De regio stelt prestatieniveaus en budgetten vast.
- Het IPM-team organiseert dat vraag en aanbod bij elkaar komen.
- De marktpartij voert uit en adviseert.

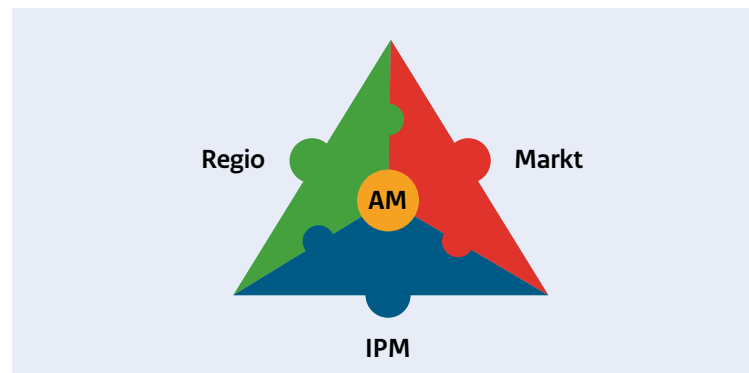
7.2 | De overleggen in de driehoek

Er zijn twee driehoeken te onderscheiden die leidend zijn in de samenwerking met betrekking tot operationeel assetmanagement bij basisonderhoudscontracten: de samenwerkingsdriehoek van de partners (afb. 5) en de driehoek van assetmanagementaspecten (zie afb. 6). Beide driehoeken zijn relevant en hebben verschillende invalshoeken in het signaleren en beheersen van areaalkansen en areaalrisico's.

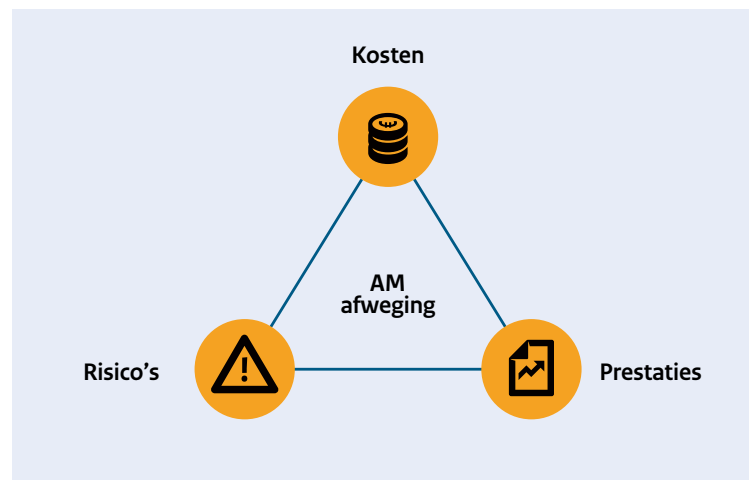
De driehoek van assetmanagement is een veel gebruikt begrip in het assetmanagement om de kern van het proces aan te duiden. Dé kern van assetmanagement is dat je ernaar streeft de kosten-prestaties-risico's in balans te houden. Het wil dus niet zeggen dat je ernaar streeft om één van de punten van de driehoek te optimaliseren, maar juist dat je stuurt op het in balans zijn van de driehoeken.

7.2.1 De samenwerkingsdriehoek: regio-markt-IPM-team

De samenwerkingsdriehoek (afb. 5) weerspiegelt de intensieve samenwerking die deze drie partners met elkaar hebben, waarbij markt en regio dicht tegen elkaar aan zitten en dus ook intensief met elkaar samenwerken (zie ook hoofdstuk 2.3 'de samenwerkingsdriehoek').



Afbeelding 5. De Samenwerkingsdriehoek



Afbeelding 6. De Assetmanagementdriehoek

Spelers in AM-driehoek	Expertisegebieden
Marktpartij	<ul style="list-style-type: none"> Actuele toestandsinformatie (datagedreven) Prognose restlevensduur (voorspelbaar onderhoud) Toestand vertaald naar risico's; Herstelmaatregelen en kosten Onderhoudservaringen Risico's vanuit perspectief opdrachtnemer
IPM-team	<ul style="list-style-type: none"> Bewaken kwaliteit data, informatie en advies Procesbewaking Maakbaarheid Kostenefficiëntie Raakvlakmanagement andere contracten Areaalkennis Kennis over systemen en werkprocessen
Regio/beheerder	<ul style="list-style-type: none"> Gewenste (netwerk)prestaties Objectkennis Toestand vertaald naar risico's Programming Omgevingsrisico's Risico's perspectief opdrachtgever

Aspecten van de driehoek	Wat verstaan we eronder?
Prestaties	Op welk niveau moet een asset presteren? Binnen prestaties kan nog onderscheid gemaakt worden door deze te beschouwen langs de assen van de RAMSHEEP-aspecten: prestaties op het gebied van betrouwbaarheid, beschikbaarheid etc., alsook de benadering gelet op de waarden (veiligheid, duurzaamheid).
Risico's	Wat is de kans, wat is de oorzaak en wat zijn de gevolgen van falen? Ook dit kan afgewogen worden langs de aspecten van RAMSHEEP of het 'waardegedreven onderhoud'.
Kosten	Wat zijn de kosten bij falen en wat zijn de kosten van beheersmaatregelen?

Deze opsomming is niet limitatief en kan in de loop der tijd veranderen. Het maakt vooral duidelijk dat de drie spelers elk hun eigen invalshoek hebben.

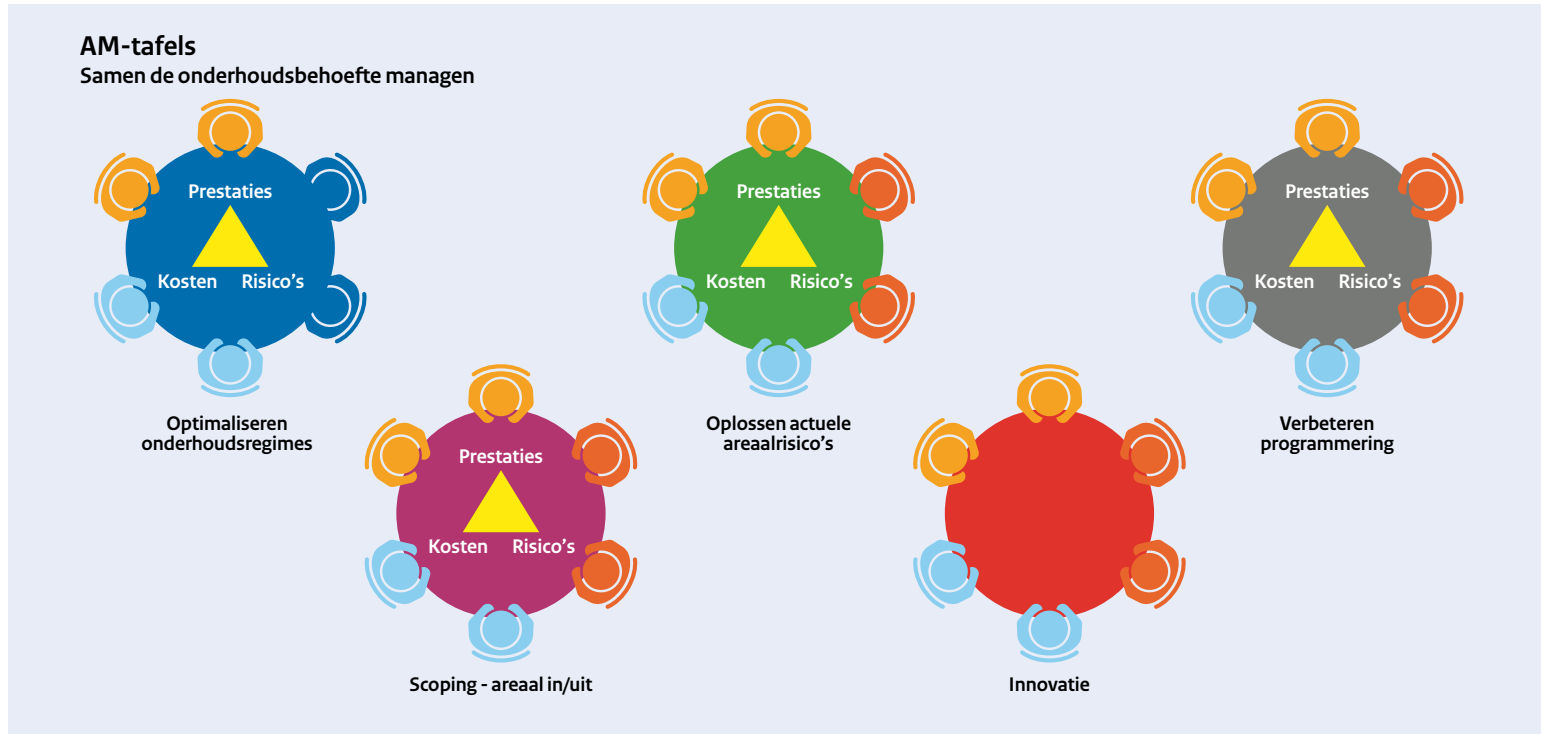
7.2.2 De assetmanagementdriehoek: prestaties-risico's-kosten

De assetmanagementdriehoek (zie afb. 6) weerspiegelt dat een AM-besluit feitelijk neerkomt op het zoeken van een optimum tussen prestaties, risico's en kosten.

7.3 | De AM-tafels

De partners in de driehoek ontmoeten elkaar aan een vijftal AM-tafels met elk een eigen invalshoek (zie afb. 7). De beschrijving die hier volgt is enigszins

theoretisch en de indruk kan ontstaan dat het veel overleggen zijn met allemaal verschillende deelnemers. In de praktijk zal waarschijnlijk blijken dat dezelfde mensen aan meerdere AM-tafels zullen plaatsnemen en een aantal overleggen gecombineerd plaats zullen vinden.



Afbeelding 7. De vijf AM-tafels

Overlegtafel 1: Oplossen actuele areaalrisico's

Dit betreft het gezamenlijk overleg over areaalrisico's die (mogelijk) in het lopende jaar of het jaar daarop opgelost moeten worden. De areaalrisico's worden ingebracht door de opdrachtnemer vanuit zijn schouw en inspectie.

Overlegtafel 2: Verbeteren van de programmering

De deelnemers aan deze tafel richten zich op het verbeteren van de programmering voor het volgende jaar en de jaren daarna. In veel gevallen zal hier de toestandsinformatie op tafel liggen die informatie verschaft over het actuele beeld van de asset. De geplande onderhoudsmomenten kunnen hieraan getoetst worden en indien nodig bijgesteld.

Overlegtafel 3: Optimaliseren onderhoudsregimes

In het basisonderhoudscontract zijn voor de meeste assets onderhoudsregimes voorgeschreven. Deze liggen vast in de contractdocumenten. Aan de overlegtafel wordt besproken hoe het onderhoud effectiever of efficiënter kan worden uitgevoerd. Oftewel: hoe areaalkansen benut kunnen worden.

Overlegtafel 4: Scoping, areaal in/areaal uit

Aan de vierde overlegtafel voor het managen van de onderhoudsbehoefte worden ten eerste de scopes van toekomstige werkzaamheden besproken. Dit zijn werkzaamheden die niet door de opdrachtnemer worden uitgevoerd, maar zich wel in het areaal bevinden. Aan deze tafel is de opdrachtnemer in de gelegenheid de scope te toetsen op compleetheid, maakbaarheid en eventueel uitvoeringsrisico's toe te voegen op basis van zijn kennis van het areaal en de actuele onderhoudsbehoefte.

Ten tweede wordt aan deze tafel het proces 'areaal in/areaal uit' beheerst. Als een andere opdrachtnemer op een onderdeel van het areaal werk gaat uitvoeren, dan vraagt deze afstemming over het wel of niet uitvoeren van onderhoudstaken. Het doel hiervan is het creëren van betrokkenheid van de

opdrachtnemer op de werkzaamheden van andere opdrachtnemers in het areaal. Zo worden verrassingen en faalkosten voorkomen en dit zorgt ervoor dat bepaald noodzakelijk onderhoud niet wordt vergeten.

Overlegtafel 5: Innovatie

De innovatietafel heeft als doel om inspirerend en adviserend te zijn voor de andere tafels als het gaat om het toepassen van innovaties. Aan tafel 1 t/m 4 dient aandacht te zijn voor optimalisaties, vernieuwing en verbetering, maar als het te complex of te omvangrijk wordt kan tafel 5 ondersteunen. Daarnaast kan tafel 5 vanuit haar eigen analyse van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen innovaties aandragen bij de andere tafels. Groot verschil met tafel 1 t/m 4 is dat aan deze tafel wat meer medewerkers zitten met oog voor en interesse in innovaties, de nodige creativiteit bezitten, en weten hoe ze een verandertraject moeten aanpakken. En het is de bedoeling dat deze medewerkers voldoende tijd en aandacht hebben voor analyse van vraagstukken en implementatie van oplossingen, tijd die vaak ontbreekt bij medewerkers die dagelijks werkzaam zijn in het project.

Het samenbrengen en afwegen van de bovenstaande kennis en inzichten vanuit de marktpartij, het IPM-team en de regio is de essentie van het gezamenlijk gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte in de praktijk.

De hier genoemde tafels zijn andere tafels dan de meerjarenplantafels die nu binnen RWS worden ingericht. De AM-tafels kunnen gezien worden als het voorportaal van de meerjarenplantafels. In het document 'Samen Managen van de Onderhoudsbehoefte' worden de vijf AM-tafels in meer detail besproken.

7.4 | Datagedreven assetmanagement

Momenteel zijn er veel ontwikkelingen gaande op het gebied van data-gedreven assetmanagement. Door meer (en continu) gebruik te maken van data uit bestaande en/of nieuwe sensoren en het toepassen van algoritmes (waaronder ook AI) kan data vertaald worden naar toestandsinformatie en risicobeoordelingen waarop besluitvorming kan plaatsvinden.

Deze toestandsinformatie vervangt of is aanvullend op de 'klassieke informatie' vanuit schouw en inspectie en helpt om onderhoudsmaatregelen beter voorspelbaar te maken (voorspelbaar onderhoud). Bij deze aanpak horen duidelijk kaders en afspraken over het inwinnen, opslaan en verspreiden van data. Daarover maken RWS en markt duidelijke afspraken, in lijn met de geldende wet- en regelgeving. Voordat deze aanpak wordt geïntroduceerd is het belangrijk dat hierover aan de AM-tafels goede afspraken gemaakt worden hoe en met welk doel de data veilig wordt ingewonnen, opgeslagen en verspreid.

Toepassen in de praktijk

- Hoe bewaak je boven- en onder-gedrag in de samenwerking aan de tafels?
- Wat is voor jou belangrijk om de kennisuitwisseling tussen de spelers van de driehoek regio- IPM-team -markt optimaal te laten verlopen over AM-vraagstukken?
- Hoe gaan we om met de data? Hoe wordt de data ingewonnen, opgeslagen en verspreid?
- Hoe borgen we de veiligheid rondom de data?



8. Het enkelvoudig IPM-team als lonkend perspectief

Het enkelvoudig IPM-team is een vergaande vorm van gelijkwaardig samenwerken. Tot nu toe is in dit document uitgegaan van twee afzonderlijke IPM-teams: een team van opdrachtnemer en een team van opdrachtgever. De afgelopen jaren is er geëxperimenteerd met verschillende vormen van integratie van de rollen van een team. Bij een enkelvoudig IPM-team worden twee IPM-teams, van de opdrachtgever en opdrachtnemer, samengevoegd tot één team. Daarbij wordt elke IPM-rol in principe door óf de opdrachtgever óf de opdrachtnemer ingevuld. Het is een 'gemixt' team. Een enkelvoudig IPM-team is dus een andere manier om je project in te richten en leidt tot een andere werkwijze.

Het werken met een enkelvoudig IPM-team heeft een aantal voordelen:

- Versterken van de focus op de opgave. Doordat belangen samenvallen komt de rol van de opgave meer centraal te staan.

Toepassen in de praktijk

- Is het mogelijk om binnen onze assetmanagementdriehoek elementen toe te passen van het enkelvoudig IPM-team? En is hier commitment voor bij de hogere leiding?
- Welke voordelen zien we als wij dit doen?
- Welke rollen kunnen belegd worden bij één persoon? Zijn personen hiervoor geschikt?

- Beter begrip voor elkaars context leidt tot hechtere samenwerking en meer werkplezier.
- Meer efficiency. Het scheelt menskracht, overleg, coördinatie en geld als een rol door één persoon wordt uitgevoerd.

Het enkelvoudig team is vooral geschikt voor projecten die meerdere jaren duren. Het vraagt intensieve samenwerking. Dat stelt hoge kwalitatieve eisen aan IPM-teamleden en de kwaliteit van het commitment van de directe achterban. Bij kortdurende en meer 'rechttoe-rechtaan' projecten staan de investeringen in betrokkenen en projectorganisatie niet in verhouding tot het werk dat uitgevoerd moet worden.

9. Wil je meer weten?

Binnen RWS houdt SIO (team Samenwerken In Onderhoud) zich bezig met de doorontwikkeling van onderhoudscontracten. Sinds december 2020 doen ze dit samen met de markt in de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement (KGMAM). In dat kader hebben zij al een tweetal andere publicaties ontwikkeld en een derde publicatie is in voorbereiding.

Programmeren bij RWS: dat gaat zo!

Bevat een uitleg over hoe binnen RWS de systematiek van programmeren werkt en wat de markt daarover moet weten en aan kan bijdragen.

Inspiratiedocument Het enkelvoudig team

Een beschrijving van hoe RWS en de markt beter kunnen samenwerken door te werken vanuit één team in plaats van twee gespiegelde teams.

Samen Managen van de Onderhoudsbehoefte

Bouwt voort op Visie Gelijkwaardig Samenwerken, maar gaat dieper in op hoe RWS en de markt met elkaar kunnen samenwerken rondom het (verbeterde) assetmanagement.

Serious game Gelijkwaardig Samenwerken

Deze kan worden aangevraagd bij het SIO-team.

Communities of Practice en/of coaching

mail naar: SIO@rws.nl

RWS Samenwerken en conflicthantering

mail naar: conflicthantering@rws.nl

KGMAM

Benader één van de deelnemers (via SIO@rws.nl of je brancheorganisatie). De KGMAM is tevens een themagroep onder de Taskforce Infra. Deze TFI bespreekt thema's of ontwikkelingen in de sector, zet hier indien gewenst collectief actie op, en communiceert naar de diverse achterbannen over activiteiten, adviezen en producten van de diverse themagroepen. De Taskforce Infra is onderdeel van Transitie Vitale Infrasector: kijk op www.vitaleinfrasector.nl

Nawoord

Tjeerd Roozendaal

Voormalig hoofdingenieur-directeur
Rijkswaterstaat (PPO en Regio WNN)



Ik luister naar de radio en schrijf de eerste aanzetten van dit woord. Het gesprek gaat over onvertaalbare Italiaanse woorden. En het woord dat mij raakt is convivialitat, met de klemtoon op de eerste lettergreep. Je kan dat alleen in een beeld gieten, zegt de expert, omdat iedere directe vertaling tekortschiet.

Ik droom al weg naar Toscane. Wie kent de Italiaanse films of kookprogramma's niet waarin een groep vrienden, familie of dorpsgenoten en buitenlui samenkomen. Samen met elkaar inkopen, de voorbereiding doen voor het koken en samen de buitentafel en de keuken organiseren. Wie niet sjouwt, roert of snijdt bespreekt belangrijke zaken en werkt even later druk mee.

En iedereen is met concentratie, humor en temperament bezig het samenzijn vorm te geven. De maaltijd komt er zeker, maar lijkt geen doel. De gesprekken zijn er in velerlei vorm, maar lijken geen richting te vragen of te geven. Het is energie die voelbaar stroomt en daar lijkt het precies om te gaan: energie brengen en ontvangen. En het voelt alsof niemand kan ontbreken in dit beeld, iedereen telt mee en is van waarde. Is dat niet gelijkwaardig samenwerken?

Convivialiteit is een bestaand Nederlands woord dat niet dit beeld oproept. Het voelt voor mij te droog en zakelijk. Sturen op het verbeteren van samenwerking ervaar ik vaak als ietwat instrumenteel, in alle eerlijkheid. Convivialitat daarentegen roept in mij op te willen meedoen. In gelijkwaardig samenwerken aan onze mooie opgaven in de infrastructuur is convivialitat een

beschrijving van waarnaar ik wil streven. En waar we ons met energie voor moeten inzetten om het te bereiken, als effect of impact op en met elkaar. Daarom roep ik op ervoor te waken gelijkwaardig samenwerken te vertalen in de taal die aansluit bij de doelen van een project. Het is zoveel meer.

Hoe geven we de samenwerking vorm tussen markt en overheid? Ik heb daarbij geen wonderrecept. Er is wel een ingrediënt dat niet kan ontbreken om gelijkwaardig samenwerken vorm te geven: je organiseert het niet alleen in de teams die werken aan één opgave of project. Het is ook mijn verantwoordelijkheid als opdrachtgever convivialitat met mijn collega's van de markt en binnen Rijkswaterstaat te organiseren. Zodat ook hele organisaties of ketens zich richten op het streven van de goede spirito in de keet. De nieuwe contractvormen voor meer gelijkwaardig samenwerken vragen ook mij te vergewissen wat er anders of nieuw is, voor mij en voor jou. En hoe mooi is het dat aan tafel uit te vinden, met elkaar?

Dit boekje zette mij aan tot het hernieuwd nemen van mijn verantwoordelijkheid. Lees het en deel het gedachtengoed in jouw organisatie. Ik moedig je aan om de inhoud om te zetten naar een Italiaans warme samenwerking. Dat komt het resultaat en samenzijn ten goede. En er komen vast klinkende verhalen bij los!

Afkortingen en begrippen



Basisonderhoudscontracten (BOC's) en raamovereenkomsten (ROK's):

Aanduiding voor de nieuwe onderhoudscontracten (vanaf 2023) van RWS. BOC's regelen voornamelijk het vast dagelijks onderhoud middels voorgeschreven onderhoudsregimes. Het merendeel van het variabel onderhoud wordt via ROK's in de markt gezet. We onderscheiden daarbij regionale ROK's, bovenregionale voor een aantal regio's en zelfs landelijke (voor alle RWS-regio's).

Boven- en onder-gedrag: Er bestaat 'boven-gedrag' en 'onder-gedrag'. Met 'boven' wordt hier bedoeld dat iemand dominant gedrag vertoont naar de ander. Iemand beschouwt zich op dat moment als 'meerdere' van de ander. Met 'onder' wordt hier bedoeld dat iemand onderdanig gedrag vertoont naar de ander. Iemand beschouwt zich op dat moment als 'ondergeschikte' van de ander.

CIV: Centrale Informatievoorziening. Zorgt voor de ontwikkeling en beschikbaarheid van informatie binnen RWS. Heeft landelijke taken en ondersteunt de regio's.

GPO: Grote projecten en Onderhoud. Regelt de grote aanleg en reconstructiewerken.

IPM (Integraal Projectmanagement)-team: Aanduiding voor een projectorganisatie binnen RWS vanuit de diensten PPO, GPO of CIV. Een IPM-team bestaat in de basis uit een projectmanager, contractmanager, technisch manager, omgevingsmanager en manager projectbeheersing. Veelal wordt er ook een vertegenwoordiger van de beheerder (regio) aan toegevoegd. De omgevingsmanager en beheerder zijn onderdeel van de regio van RWS.

Kompas RWS: Bevat de langetermijnstrategie voor RWS richting 2050. Gepubliceerd in september 2021. De publicatie is te downloaden op de RWS-website.

PPO: Programma's, Projecten en Onderhoud; RWS-dienst die als taak heeft om onder andere onderhoudscontracten op te stellen, naar de markt te brengen en te begeleiden.

Regio: Regionale RWS-dienst; in totaal zijn er zeven regionale diensten.

WWM: Verkeer en Watermanagement. Hieronder vallen de weginspecteurs en de bedienaars in de verkeerscentrale en op de verkeers- en bedienposten voor de scheepvaart.



WVL: Water, Verkeer en Leefomgeving: Adviesdienst.

V&R: Vervanging en Renovatie. Programma om groot onderhoud, renovatie en vervanging van rijksinfrastructuur te regelen.

In dit document komen een aantal begrippen voor die betrekking hebben op het aanbestedingsproces:

Aanbestedingsleidraad: Document waarin de planning en spelregels staan opgeschreven.

BPKV-plan: Beste Prijs-Kwaliteitverhouding. Document dat de inschrijver moet indienen voor een bepaalde datum, meestal samen met een inschrijfprijs. De scores op het plan en de prijs bepalen via een wegingsmethodiek wie als winnaar uit de aanbesteding komt.

Trechtering: Fase aan het begin van een aanbesteding waarbij RWS een keuze maakt om met een beperkt aantal (3-5) inschrijvers de aanbesteding te doen.

Nota van inlichtingen: Document dat gedurende de aanbestedingsperiode door RWS verstrekt wordt met aanvullende informatie op de contractstukken alsmede antwoorden op vragen die door marktpartijen gesteld zijn.



Dit is een uitgave van:

