

TOEPASSING Gelijkwaardig Samenwerken

Rijkswaterstaat en opdrachtnemers Onderhoudsmarkt

1 Inleiding

1.1 Doelstelling van dit document

Een gelijkwaardige samenwerking in de *hele* assetmanagementketen¹ van Rijkswaterstaat, dus *inclusief* de door RWS ingeschakelde marktpartijen, is essentieel om de toekomstige onderhoudsopgave goed uit te voeren. Dit document is bedoeld als aanvulling (deel 2) op het document "VISIE Gelijkwaardig Samenwerken" (Deel 1). Het visiedocument beschrijft gelijkwaardig samenwerken als afgeleide van de RWS-missie (waar staan we voor?) en RWS-visie (waar gaan we voor?). Dit voorliggend deel 2 beschrijft de toepassing van die visie in de praktijk van de samenwerking in de assetmanagementketen van Rijkswaterstaat en zijn opdrachtnemers.

Beide documenten zijn opgesteld door de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement met vertegenwoordigers uit de gehele keten en vastgesteld na diverse consultatierondes.

1.2 Richtinggevend en inspirerend

Deze versie 1.0 is vooral bedoeld om in de assetmanagementketen het gesprek met elkaar aan te gaan over de beschreven invulling van gelijkwaardig samenwerken. Met name bedoeld om elkaar te *inspireren* in het gesprek over hoe de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid ingericht kan worden, aan de hand van de volgende definitie:

"We organiseren en praktiseren onze samenwerking vanuit wederzijds respect en oprechte interesse in elkaars belangen, en zijn bereid om ons hiervoor in te zetten. Hierbij erkennen wij elkaars verschillen in rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en beschouwen we deze als gelijkwaardig².

Samenwerken is een keuze en is niet afdwingbaar. Dit wil niet zeggen dat de inhoud van deze visie vrijblijvend is. Om assetmanagement succesvol te organiseren is optimale samenwerking in de assetmanagementketen vereist en om die reden zal een aantal van de beschreven zaken worden verankerd in de nieuwe onderhoudscontracten. Zoals randvoorwaardelijke aspecten als PSU's³ en teamcoaching. Dit visiedocument omvat tips en adviezen en is bedoeld als handreiking, *richtinggevend* in het organiseren en realiseren van een *gelijkwaardige samenwerking* in de assetmanagement keten.

Met versie 1.0 van dit Toepassingsdocument gaan we van start waarbij we gaandeweg gezamenlijk gaan ontdekken wat daadwerkelijk meerwaarde heeft voor een optimaal functionerend assetmanagementproces en wat meerwaarde heeft voor vastlegging in volgende versies van dit Toepassingsdocument.

De Klankbordgroep Markt & Assetmanagement, 12 januari 2023

¹ In dit stuk samengevat als "Assetmanager<>IPM-team<>Opdrachtnemer" (afgekort als AM<>IPM<>ON), maar met een groot aantal entiteiten en rollen achter elk van die drie

² De rollen blijven ongewijzigd, waarbij besluitvorming aan Opdrachtgever is voorbehouden.

³ PSU staat voor Project Start-Up

Dit document beschrijft achtereenvolgens:

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Doelstelling van dit document	1
1.2	Richtinggevend en inspirerend	1
2	Toepassing in de praktijk: gelijkwaardig samenwerken in de voorbereiding en aanbesteding ...	3
2.1	Het vormgeven en opbouwen van de samenwerking tussen Regio en IPM-team	3
2.2	Het vormgeven van het aanbestedingstraject in gelijkwaardigheid	5
2.3	Tips voor de uitvoering van de aanbesteding in gelijkwaardigheid	7
2.4	Eerlijk geld voor eerlijk werk in de voorbereiding en aanbesteding	7
3	Toepassing in de praktijk: gelijkwaardig samenwerking in de uitvoering	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Het vormgeven van gelijkwaardig samenwerken binnen contracten	9
3.3	Gezamenlijk managen van de onderhoudsbehoefte	12
3.4	Eerlijk geld voor eerlijk werk in de uitvoeringsfase	16
4	Team-integratie als lonkend perspectief.....	17
4.1	Vormen van geïntegreerde teams als lonkend perspectief voor de toekomst.....	17
4.2	Succesfactoren geïntegreerde teamvormen	18
4.3	Combineren of scheiden van functies en rollen.....	18
5	Verankering van gelijkwaardige samenwerking.....	19
5.1	Verankering in de nieuwe basisonderhoudscontracten.....	19
5.2	Samenwerkingsmeting.....	19

2 Toepassing in de praktijk: gelijkaardig samenwerken in de voorbereiding en aanbesteding

Dit hoofdstuk beschrijft hoe samenwerking op basis van gelijkaardigheid in de *voorbereidingsfase* tot stand kan komen en in de praktijk kan worden ingevuld. In het volgende hoofdstuk volgt die invulling voor de *uitvoeringsfase*.

De voorbereidingsfase start met het eerste contact of overleg dat regio en IPM-team met elkaar voeren over de opstart van de aanbesteding en eindigt op het moment dat Rijkswaterstaat een marktpartij gecontracteerd heeft als opdrachtnemer.

De volgende besprekingsvragen kunnen per fase helpen in de gedachtenvorming en afstemming:

Bespreekvraag	Voorbeeld
Wat is onze ambitie?	Samenwerking op basis van gelijkaardigheid en ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid
Wat zijn daarbij de randvoorwaarden?	Er bestaat duidelijkheid over en inzicht in de belangen en de wijze waarop de verantwoordelijkheden per ketenpartner zijn verdeeld
Welke vragen of acties volgen daaruit?	Het gezamenlijk inventariseren en doorleven en vastleggen van de belangen en verantwoordelijkheden

Voorbeeld: besprekingspunt in de *voorbereiding* kan bijvoorbeeld de 'Line of sight' zijn, als vertaling van de bedrijfswaarden van I&W-RWS naar de doelstellingen die buiten gerealiseerd moeten worden. De 'Line of sight' is/zal in het SAMP⁴ van RWS worden uitgewerkt en gaat in op een drietal kernvragen. *Waarom* doen we wat we doen? *Hoe* gaan we het doen? En *wat* willen we met het nieuwe contract bereiken? Het gezamenlijk doorleven van deze vragen is een goed startpunt voor samenwerking op basis van gelijkaardigheid.

2.1 Het vormgeven en opbouwen van de samenwerking tussen Regio en IPM-team

Voordat de opdrachtnemer als partij in de keten in beeld komt, begint de voorbereiding van de aanbesteding in samenwerking tussen een regio en een IPM-team. Die samenwerking is maatgevend over hoe de samenwerking straks zal verlopen in de assetmanagementketen. Bespreek met elkaar en respecteer de sterke punten van eenieder, zoals:

Sterke punten van de Regio	Sterke punten van PPO/IPM
<ul style="list-style-type: none"> - Kennis over het netwerk en de stakeholders rondom dat netwerk - Regionale verankering - Kennis over het werk dat komt - Kennis over de kaders (beleidsmatig, financieel, etc.) - Kennis over prestaties en risico's van het areaal - Kennis over samenhang op netwerk(schakel)-niveau tussen verschillende assets en projecten - Vertalen van maatschappelijke waarde in keuzes in het onderhoud - Budget beschikbaar stellen passend bij de opgave/programmering - Kennis van gevolgen van mogelijke verkeershinder - Specifieke gebiedskennis die (nog) niet in systemen is verankerd 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis over het aanbestedingsproces - Kennis over (on)mogelijkheden van de (nieuwe) basisonderhoudscontracten - Kennis over de markt - Kennis over gelijkaardige samenwerking met de markt - Kennis van het productievermogen - Overziet het landelijk geheel (schaalvoordelen) - Kennis over het vormen van eerlijke prijzen met de markt - Kennis over het borgen van de kwaliteit door de markt (en controle hierop) - Verbinder tussen regio en opdrachtnemers en opdrachtnemers onderling - Dienstverlenend naar de regio - Meedenken over meerjarenprogrammering

⁴ Strategisch Assetmanagementplan

Om vanaf de prille begin de gelijkwaardige samenwerking optimaal in te regelen is het aan te bevelen om een Teamcoach aan te stellen. We zijn ons vaak niet bewust hoe wij op de ander reageren, zowel intern als extern, en dat onze primaire reacties vaak bepalend zijn voor hoe de ander hier weer op reageert. De toegevoegde waarde van de Teamcoach is dat deze de teamleden hierbij kan helpen. Het is belangrijk dat alle teamleden vertrouwen hebben in de persoon en de werkwijze die hij/zij hanteert. De coach zal helpen bij de bewustwording over hoe onze houding en gedrag overkomt op de ander. De Teamcoach helpt ons m.a.w. ook om *gelijkwaardig* te denken, te gedragen en te handelen.

Tips voor de start van het gelijkwaardig samenwerken tussen Regio en IPM-team:

1. Evalueer de/het huidige (prestatie)contract(en). Wat zijn de successen, wat zijn de knelpunten? Wat is de oorzaak daarvan? Ligt de oorzaak in een (te vage) scope, of in een onduidelijke contracttekst of zit het in houding en gedrag van de betrokkenen? Bedenk daarbij: actie is reactie.
2. Evalueer de huidige samenwerking tussen Regio en Werf⁵. Wat leverde discussie of wat leverde successen op?
3. Wat streven we als Regio na bij het volgende contract? Wat willen we halen uit de samenwerking tussen Regio-Werf en tussen Regio-Werf-Markt? Hoe kijken we tegen de gelijkwaardigheid in onze samenwerking aan?
4. Welke accenten willen we benadrukt hebben bij het volgende contract? Bespreek met PPO wat in het (model) contract al is geregeld en wat regio-specifiek uitgevraagd kan worden, bijvoorbeeld in de BPKV-criteria.
5. Breng risico's op bovenstaande en andere punten in beeld en zorg voor realistische beheersing (risicobesef) van risico's bij alle betrokkenen. Bijvoorbeeld als er onzekerheid is over kwaliteit van areaalinformatie, signaleer dit dan en bedenk vooraf een passende beheersmaatregel die wellicht in de aanbesteding of het contract mee- of opgenomen kan worden, om zodoende discussie in de uitvoering te voorkomen.
6. Wees helder over verwachtingen en (on-)mogelijkheden binnen een contract. Wees open en realistisch, ook over wat je (nog) niet weet.
7. Werk vanaf het begin met het team, dat ook verantwoordelijk is voor de uitvoering en de interactie met de contractpartij. Realiseer je dat teamwisselingen het grootste risico voor de gelijkwaardige samenwerking vormen.

Intermezzo regionale accenten

Elk areaal heeft specifieke kenmerken en zal op onderdelen verschillen. Maak dit zichtbaar omdat deze invloed hebben op de onderhoudsbehoefte.

Denk aan:

- Wel of geen signalering en rijbaanverlichting
- Specifieke (vaak onzichtbare) areaaleigenschappen of 'exotische' assets, slappe ondergrond, afwijkende/speciale constructies etc.
- Interactie met stakeholders: zijn dat vooral de grote steden/stadsregio's of de waterschappen en kleine gemeenten?
- Mate waarin er omleidingsroutes beschikbaar zijn
- Verkeersaanbod: bepaald door ochtend en avondspits of voor vakantieverkeer?
- Relatie met andere lopende contracten zoals GO-projecten of DBFM's.

⁵ RWS-intern samenwerkingsverband tussen PPO, GPO en CIV

2.2 Het vormgeven van het aanbestedingstraject in gelijkwaardigheid

Als 2.1 is doorlopen en de scope op hoofdlijnen is bepaald start de aanbestedingsfase. Hoe vroegtijdiger Regio en Werf beginnen met de vormgeving van de aanbesteding, hoe meer tijd er is om een gezamenlijk gedachtengoed met de markt tot stand te brengen.

Bedenk dat Regio en het PPO-onderdeel in de regio in hoge mate regionaal werken. Veel medewerkers kennen elkaar al jaren. Bedenk dat nagenoeg alle marktpartijen landelijk werken met landelijke tender- of assetmanagement afdelingen. Ook als een marktpartij een regionale vestiging heeft betekent dat nog niet dat de aanbesteding uitsluitend met de mensen uit deze regionale vestiging zal worden opgepakt. Wat daarin voor marktpartijen niet goed werkt is dat regio's onbewust eigen definities gebruiken en daarmee afwijken van het landelijk beleid en de landelijke RWS-lijn.

Een aanbesteding is in beginsel een ongelijke verhouding tussen aanbesteder en markt. 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 gegadigden zijn in deze fase elkaars concurrent. Dit roept een bepaald gedrag op, zowel bij gegadigden als bij de aanbesteder.

Dat laat onverlet dat er gelijkwaardig geacteerd kan worden, zowel door aanbesteder als door gegadigde. Expliciete aandacht voor gelijkwaardigheid helpt daarbij om ongewenst gedrag zoveel als mogelijk te voorkomen, o.a. door elkaar aan te spreken op dominant gedrag. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het onvoldoende beantwoorden van vragen, door afspraken over belangrijke terugkoppelmomenten niet (tijdig) na te komen of bij vertraging hier niet (tijdig) over te communiceren. Maar uit zich ook in de benaderbaarheid als aanbesteder en in de mate waarin die zich formeel opstelt.

Tips voor vormgeven gelijkwaardig aanbesteden:

1. Verkrijg eerst een heldere opdracht om het project te starten. Werk in de voorbereiding van de aanbesteding parallel: ga zowel in gesprek met de markt (ook over de planning van de aanbesteding) en bereid gelijktijdig de documenten en de interne besluitvorming voor. Verkrijg dan inhoudelijk goedkeuring voor gekozen contract- en aanbestedingsvorm. Daarmee verkort je de doorlooptijd en houd je potentieel geïnteresseerde partijen actief⁶.
2. Voorkom formeel gedrag. Zoek de ruimte waar het gaat om communicatie en bereikbaarheid. Aanbesteden is te spannend gemaakt.
3. Voer voor de aanbesteding informele gesprekken met zittende opdrachtnemers of andere bekende partijen in het areaal. Noem de voornemens en vraag expliciet naar tips of verbeterpunten voor de volgende aanbesteding. Dan zijn bedrijven bereid opener te zijn en kunnen de teamspelers elkaar al leren kennen en ervaring opdoen in dialooggesprekken. Gebruik deze informatie om de eerste gedachten te vormen.
4. Organiseer via de formele weg (TenderNed) *Marktconsultatie* en/of *Voorlichtingsbijeenkomsten* waarin de hoofdlijn 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 beoogde geschiktheidseisen
 - de voorgenomen planning
 - de mate van dialoog
 - de regionale accenten: Worden die herkend door de markt als echte regionale accenten of is de markt van mening dat datgene wat gepresenteerd wordt in het hele land geldt?
5. Geef aan marktpartijen een eerlijke terugkoppeling van wat er met hun inbreng gebeurt.
6. Geef ook aan waar je het gesprek niet over aangaat en waarom welke keuzes al zijn gemaakt.
7. Richt de selectie in op een beperkte tijdsbesteding van gegadigden en maak dat al in het voortraject duidelijk: op basis van geschiktheidseisen en een reflectiedocument, als dat gebruikt wordt.
8. Bezie op welke wijze de zogenaamde 'stand-still-periode' zinvol kan worden benut, door de inschrijvende partijen (voorbereiding van de inschrijffase) continuïteit van werkzaamheden en beperking van de doorlooptijd te bieden.
9. Richt een dialooggesprek in na indiening van de voorlopige inschrijving. De aanbestedende dienst bevraagt de inschrijver over dit document, op basis van vragen die door het

⁶ Vergt ook alertheid en flexibiliteit van markt, als RWS-concepten gewijzigd worden

Beoordelingsteam zijn geformuleerd. De inschrijver krijgt daarna de kans zijn inschrijving aan te passen/vullen. Dit met het doel een nog betere inschrijving te krijgen. Daarna vindt eerst de beoordeling plaats.

10. Een goede dialoog vraagt openheid van beide partijen in een (tenminste voor de inschrijver) spannende fase waar veel van afhangt. Borg de vertrouwelijkheid van hetgeen besproken wordt.
11. Selecteer eerst op kwaliteit ($x \rightarrow 3-5$), daarna op kwaliteit en prijs ($3-5 \rightarrow 1$).
12. Zorg dat de beoordeling onderscheidend gaat werken. Kies voor weinig criteria (hoe meer criteria, hoe meer uitmiddeling van resultaten), zo objectief mogelijk en durf onderscheidend te scoren ("6-8-10")

Intermezzo: Dialoofase

Een dialoofase is uitermate belangrijk om partijen de gelegenheid te geven hun aanbieding goed af te stemmen op de uitvraag. Maar het helpt de aanbestedende dienst ook om een goede uitvraag te doen. Ten aanzien van de dialoog gelden de volgende tips:

- Noem een dialoog die bestaat uit slechts één bijeenkomst geen dialoog maar een individuele inlichting. De eerste sessie van de dialoog bevat een hoog gehalte van elkaar aftasten en elkaar leren kennen en de vragen scherp krijgen. Pas in een tweede sessie kunnen partijen met elkaar in gesprek en uitgebreid van gedachten wisselen, ook nadat zij enig huiswerk hebben gedaan voortkomende uit de eerste sessie.
- 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.
- Neem minimaal anderhalf uur de tijd voor een gesprek.
- Breng als aanbesteder focus aan in de dialoog door accenten/focuspunten vooraf mee te geven.

Intermezzo: Reflectiedocument

Een nieuw fenomeen is een reflectiedocument als trechteringsproduct op bepaalde aspecten in de uitvraag. Kenmerken daarvan zijn:

- Het reflectiedocument vraagt de inschrijver te beschrijven waarom hij denkt dat hij op dat moment geschikt is om opdrachtnemer te zijn. Een reflectiedocument richt zich op het hier en nu, terwijl BPKV-plannen zich vaak richten op de toekomst.
- Tijdens het opstellen van het reflectiedocument kan de inschrijver zelf nagaan of hij op dit moment geschikt is, of dat hij een partner of onderaannemer moet zoeken. Hiermee bereik je dus dat inschrijvers beter voorbereid aan de streep staan.
- Vanuit de leertheorie wordt gesteld dat je met een reflectiedocument ook het zelf-reflectief vermogen kunt toetsen van een inschrijver. Hoe groter het zelf-reflectief vermogen, hoe gemakkelijker de samenwerking zal verlopen.

Intermezzo: Bij een aanbesteding krijg je wat je vraagt.

- Bevat de uitvraag veel onduidelijkheid over areaalgegevens? Dan krijg je hier in het inlichtingenproces veel vragen over.
- Vraag je BPKV-criteria in algemene termen uit, zonder toelichtende motivatie? Dan krijg je een algemeen verhaal terug. De partij die dan net het juiste argument weet te gissen, haalt waarschijnlijk de meeste punten.
- Als je vaag of onvolledig bent in je eisen kan het zijn dat de ON een aanbieding doet die voldoet aan de eis maar niet aan je verwachtingen. Gericht omschrijven mag en is vaak voor iedereen makkelijker.
- Breng als aanbesteder focus door aan te geven wat belangrijk is.

2.3 Tips voor de uitvoering van de aanbesteding in gelijkwaardigheid

De kwaliteit van de *uitvoering* van de aanbesteding wordt in hoge mate bepaald door de vormgeving en planning van het aanbestedingstraject.

Tips voor uitvoeren van gelijkwaardig aanbesteden:

1. Besteed veel aandacht aan de kwaliteit van het beoordelingsteam. Dit is een vak apart.
2. Straal als aanbestedend team uit dat gelijkwaardigheid hoog in je vaandel staat. Zie de inschrijvers als waardevolle kennispartners die jou gaan helpen de beoogde opgave te realiseren en niet als partijen die uitsluitend de grenzen van de regels opzoeken.
3. Wees in de informatieverstrekking duidelijk 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;
 - Wees duidelijk welke informatie je niet hebt en vraag marktpartijen of ze bepaalde informatie echt nodig hebben om een goede inschrijving te doen.
4. Houd intern overleg over onduidelijke vragen die via TenderNed binnen komen en durf wedervragen aan de gegadigde te stellen als de vraag niet wordt begrepen. Reageer niet, of zo min mogelijk met ontwijkende of proces-antwoorden zoals "zie contract", "de vraag is onduidelijk dus kunnen wij zo niet beantwoorden" of "dit is standaard contracttekst".
5. Houd aanvullende bijeenkomsten (live of teams) over zaken die onduidelijk blijken te zijn. Dit kun je als aanbesteder opmaken uit de vragen die gesteld worden. Dit kan vele vragen voorkomen die anders via de nota van inlichtingen gesteld gaan worden.

2.4 Eerlijk geld voor eerlijk werk in de voorbereiding en aanbesteding

Discussies over geld treden in ieder werk op, maar hoe beide partijen ermee omgaan is bepalend voor de uitvoering van het contract. De aanbesteding is erg bepalend voor de condities die op dit punt in het contract worden meegegeven.

Bij *RWS* ligt hier de nadruk vooral op het uitvoeren van 'eerlijk werk' door de marktpartij. Daarmee wordt bedoeld dat de markt het werk uitvoert volgens de contractuele verwachtingen en de contractuele bepalingen zodat RWS rechtmatig (en doelmatig) kan betalen.

Bij de *Markt* ligt hier de nadruk op het verkrijgen van 'eerlijk geld' voor werk dat eerlijk is uitgevoerd, waarbij faalkosten⁷ worden vermeden omdat deze direct ten laste komen van het bedrijfsresultaat.

2.4.1 Aanknopingspunten voor Eerlijk geld voor Eerlijk Werk tijdens voorbereiding en aanbesteding:

Voor de aanbesteder:

- Uitgangspunt is een eerlijke en realistische risicoverdeling tussen RWS en zijn opdrachtnemer(s).
- Op grond van de contractteksten moet het in de aanbestedingsfase duidelijk worden wat van een ON wordt verwacht. Op moment dat de aanbesteder onduidelijkheden hierover niet weg weet te nemen, is de kans groot dat hier in de toekomst discussies over gaan ontstaan.
- Voor het afprijzen van het onderhoudswerk maken de opdrachtnemers gebruik van de hoeveelheden die in de aanbesteding worden meegegeven. Als je een realistische aanneemsom wilt verkrijgen, is het essentieel dat duidelijk is wat de hoeveelheden zijn en hoe betrouwbaar de hoeveelheden zijn.
- Als inschrijver zelf geen inschatting kan maken van de hoeveelheden, is het niet realistisch om dit probleem (=risico) bij de markt neer te leggen. Er zijn contractueel voldoende mogelijkheden om dit voor of in de aanbesteding op te lossen, bijvoorbeeld door te gaan werken met een vorm van verrekening in de uitvoering.
- Mocht aanbesteder in de voorbereidingen tegen een specifieke onduidelijkheid aanlopen, dan is er ook ruimte in de marktconsultatie, voorlichting en inlichtingen om hier met de markt een gesprek over te voeren.
- Wees als aanbesteder alert op vragen die in dit kader worden gesteld en neem ze serieus.

Voor de inschrijver:

⁷ Uitgevoerde werkzaamheden / geleverde inspanningen waar geen vergoeding tegenover staat

- Als inschrijver conflicterende of onrealistische contracteisen tegenkomt, is het noodzakelijk dat hier in de inschrijvingsfase melding van wordt gemaakt, in plaats van hierover pas na gunning in discussie te gaan. Ditzelfde geldt voor hoeveelheden die niet in te schatten zijn.

In de *contracteringsfase* betekent dit:

Vraag van RWS aan Markt: bied ons...	Vraag van Marktpartijen aan RWS: bied ons...
<ul style="list-style-type: none"> - Eerlijke terugkoppeling op onze plannen ten aanzien van (model) contractvormen - Eerlijke terugkoppeling op onze plannen ten aanzien van voorgenomen aanbestedingen - Ruimte om markwerking mogelijk te maken, zodat belastinggeld efficiënt kan worden besteed - Geen speculatieve inschrijving, maar een realistische 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuïteit in de productiestroom zodat er een efficiënt en doelmatig productieproces opgebouwd kan worden waarin naast 'doen' ook ruimte is voor 'advisering' - Zo veel mogelijk een landelijke aanpak met benoemde regionale accenten (alle marktpartijen werken namelijk boven regionaal) - Aanbestedingen die onderscheidend werken - Aanbestedingsvormen waarbij onze tenderkosten beheerst blijven (bijv. fase 1 op kwaliteit, fase 2 op prijs en kwaliteit) - Betrouwbare areaalinformatie (hoeveelheden), of minimaal een indicatie op welk punt de hoeveelheden onbetrouwbaar zijn - Inhoudelijke antwoorden⁸ op vragen die wij stellen in de aanbestedingsfase

⁸ In lijn met verbeterthema 6 terug naar de eenvoud, zie pagina 8

3 Toepassing in de praktijk: gelijkwaardig samenwerking in de uitvoering

Dit hoofdstuk beschrijft hoe we een goede samenwerking in de praktijk voor ons zien, tussen RWS en opdrachtnemers, *vanaf het moment dat er sprake is van een gecontracteerde marktpartij*.

3.1 Inleiding

Optimale samenwerking ontstaat door je te organiseren naar de opgave. Dat samenwerking zo belangrijk is in deze opgave komt doordat de keten bestaat uit veel verschillende actoren. Het gaat daarom ook niet alleen om de samenwerking tussen RWS en de Opdrachtnemer, maar over meer samenwerkingsrelaties: Zoals de relaties intern RWS, de relatie tussen neven-opdrachtnemers en de relatie tussen opdrachtnemer en onderaannemers en relaties met gebruikers en omgeving.

Gelijkwaardig samenwerken is niet per definitie alles samen doen. Binnen gelijkwaardig samenwerken past het juist heel goed om samen op basis van respect voor ieders expertise, een verdeling van taken en verantwoordelijkheden te maken (zakelijk), die op dat moment, voor die opgave, passend is. Gelijkwaardige samenwerking kan zich uiteraard in de tijd verder door ontwikkelen, dit heeft zelfs de voorkeur.

Een samenwerking is niet vanzelf optimaal, dit vraagt om bewustzijn, aandacht en om een actieve houding (proactief). We vragen dus veel van de betrokkenen. Het streven naar optimale samenwerking betekent: het bewust worden van belemmeringen in de samenwerking, het bespreekbaar maken van deze belemmeringen (transparant), waar mogelijk het gezamenlijk wegnemen van deze belemmeringen maar kan ook betekenen dat we bepaalde belemmeringen gezamenlijk accepteren.

Tips over houding- en gedragskenmerken:

- Omgevingsbewustzijn – ben je bewust van het complexe speelveld van actoren waarin we opereren, en handel daar op gepaste wijze naar.
- Gelijkwaardigheid - in de samenwerking zijn alle teamleden (de beheerder, IPM-leden en de opdrachtnemer) gelijkwaardig, ieder met een eigen specifieke rol en verantwoordelijkheden.
- Deskundigheid - erken, benut en respecteer elkaars expertise.
- Zakelijkheid – maak afspraken over taken en verantwoordelijkheden en komen deze na.
- Robuustheid – ga voor een langdurige samenwerkingsrelatie, zodat deze zich kan ontwikkelen en tot wasdom kan komen.
- Pro-activiteit – wees alert en handel proactief.
- Transparantie – wees open en eerlijk, juist over de belemmeringen die we ervaren in de samenwerking.

3.2 Het vormgeven van gelijkwaardig samenwerken binnen contracten

Gelijkwaardige samenwerking tussen de medewerkers van opdrachtnemer en opdrachtgever vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol uitvoeren van de contracten. Met succesvol bedoelen we dat opdrachtgever krijgt wat hij vraagt en opdrachtnemer het werk veilig en beheerst kan uitvoeren en er een boterham mee kan verdienen. Maar we bedoelen ook dat de medewerkers van RWS en Markt plezierig met elkaar omgaan zodat iedereen met plezier naar zijn werk gaat. Iedere medewerker voelt zich gehoord en gezien en wordt gerespecteerd voor zijn bijdrage. Op deze manier ervaart iedereen zijn werk als nuttig en zinvol.

3.2.1 Teamcoach

Zie het gestelde hierover in 2.1, over het starten met een Teamcoach vanaf het prille begin, bij de eerste voorbereiding van het nieuwe contract, bij het vormgeven en opbouwen van de samenwerking tussen Regio en IPM-team. Hou de Teamcoach aan boord, ook tijdens de uitvoeringsfase. De Teamcoach kan bijvoorbeeld een expliciete rol hebben bij het invullen van de PSU/PFU en bij het blijven monitoren van de samenwerking.

3.2.2 PSU en PFU

Het is belangrijk dat bij de start van het werk iedere partij goed bij zichzelf te rade gaat wat hij/zij verwacht van de samenwerking in dit werk, uitgaande van de uitvraag en aanbieding die er ligt. Dit zal vorm krijgen in de Project Start Up (PSU), waarbij verwachtingen kunnen worden gedeeld en afgestemd. Het verdient aanbeveling om deze PSU te laten faciliteren door een deskundige (Teamcoach) die oog heeft voor de menselijke aspecten binnen contractuele samenwerkingsrelaties en oog heeft voor de gelijkwaardigheid van de inbreng. Hieronder een lijst met aandachtspunten die in een PSU behandeld kunnen worden:

Opdrachtgever (Rijkswaterstaat)	Opdrachtnemer (marktpartij)
Wat zijn mijn belangen in dit werk?	Wat zijn mijn belangen in dit werk?
Gaan we werken vanuit een relatie van gelijkwaardigheid of stellen we ons op als bovenliggende partij?	Gaan we werken vanuit een relatie van gelijkwaardigheid of stellen we ons op als onderliggende partij?
Wat worden onze spelregels als er een conflict dreigt?	Wat worden onze spelregels als er een conflict dreigt?
Wat zijn onze zwakke punten in de beheersing van dit contract en welke afspraken kunnen we maken om te zorgen dat dit de uitvoering van het contract niet in gevaar brengt?	Wat zijn onze zwakke punten in de uitvoering van dit contract en welke afspraken kunnen we maken 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?	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?
En wanneer is dit contract voor ons een succes? Hoe kan dit contract ons helpen onze organisatie verder te brengen?	En wanneer is dit contract voor ons een succes? Hoe kan dit contract ons helpen onze organisatie verder te brengen?

3.2.3 Teamfoto

Naast het uitvoeren van een PSU kan er ook een teamfoto gemaakt worden waarbij voorkeurs gedragsstijlen in beeld worden gebracht. Bekend is de Management Drives. Als elk team dit invult en de uitkomst per team en het totaal van de teams bekeken wordt, dan kan snel geconcludeerd worden of er voldoende daadkracht (rood, oranje) in een team zit en voldoende mensen die verbindend kunnen optreden (groen, paars). Indien nodig kan de teamsamenstelling aangepast worden of een actieplan worden bedacht om de geconstateerde zwaktes op te lossen.

3.2.4 Prestatiemeten

De samenwerking tijdens de uitvoering kan prima periodiek geëvalueerd worden met het instrument prestatiemeten. Prestatiemeten biedt een goede basis om (zoals nu) 4 keer per jaar de thermometer in de samenwerking te steken en punten op te halen die in de onderlinge samenwerking besproken moeten worden. Deze bespreking kan ook weer goed begeleid worden

door de Teamcoach. Die kan dan ook bewaken of de samenwerking zich ontwikkelt zoals in de PSU is afgesproken. Het gesprek over de prestatiemeting kan verbreed worden naar een PFU, waardoor er meer tijd en aandacht ontstaat om bepaalde issues te adresseren in een bredere en uitgebreidere bespreking.

3.2.5 Signalen oppakken

De projectmanagers van opdrachtnemer⁹ en opdrachtgever hebben een sleutelrol bij het uitdragen van de gelijkwaardige samenwerking, en hebben hier een voorbeeldfunctie. Zij kunnen onderling afspreken om niet alleen de samenwerking in het eigen team te bewaken, maar ook om de onderlinge samenwerking te (laten) monitoren. Indien zij vroegtijdige signalen van (dreigende) haperende samenwerking opvangen, dienen zij elkaar op te zoeken en te bespreken hoe het (dreigende) conflictpunt opgelost gaat worden, voordat het tot frustraties over en weer leidt. Het vroegtijdig aan de orde stellen van irritaties helpt en kan onnodige escalatie van de irritaties voorkomen.

3.2.6 Areaalrondes

De aard van aanleg is fundamenteel anders dan van onderhoud. Daarom is de wijze van samenwerken op aanlegcontracten ook anders dan in onderhoudscontracten. Bij onderhoud missen we vaak de gemeenschappelijke bouwkeet, die er juist voor zorgt dat alle partijen oog krijgen op het werk dat buiten gerealiseerd wordt.

Een basisonderhoudscontract draait om de beheersing van een continue stroom van kleine en middelgrote werkzaamheden, gecombineerd met een aanzienlijke administratieve werkstroom. Om goed zicht op de 'buitenboel' te houden is het van belang dat alle partijen in de assetmanagement keten op de hoogte zijn van hoe het areaal er buiten daadwerkelijk bij ligt. Hierbij volstaat het *niet* om 'blind te varen' op onze systemen (OMS-BMS), de inspectierapporten en de toestandsinspecties. Een goed middel om een gedeeld beeld over het areaal te houden is het doen van gezamenlijke areaalrondes door vertegenwoordigers uit de keten AM<>IPM<>ON, aangevuld met collega's van VWM die zeer goed op de hoogte zijn van de kenmerken en toestand van ons areaal.

3.2.7 Teamonderhoud

Binnen een onderhoudscontract verandert de dynamiek gedurende de looptijd van het contract. Dit heeft allereerst te maken met het feit dat bij aanvang beide organisaties op stoom moeten komen. In de beginfase moeten documenten worden opgesteld, mensen worden geworven, het areaal worden verkend en systemen worden ingericht. Na één of twee jaar (afhankelijk van het type areaal) is deze fase meestal achter de rug en treedt consolidatie op. Als een projectmedewerker sterk is om de boel onder druk in te richten, wil dat niet zeggen dat hij ook sterk is om de winkel gecontroleerd open te houden. Dit vraagt andere competenties van medewerkers en hierdoor kunnen wisselingen in het team ontstaan. Door deze wisselingen verandert ook de samenstelling van het team en moet ervoor gewaakt worden dat een onbalans in het team gaat ontstaan.

3.2.8 Agree to disagree

Ten slotte is het belangrijk dat er goede afspraken zijn over escalaties. Wie doet wat als de partijen binnen het team het niet eens zijn en ook niet tot overeenstemming kunnen komen. Er moet worden voorkomen dat dit gaat leiden tot een conflict dat blijft door sudderen of zich onnodig uitbreidt. De kunst is dat er zo snel mogelijk overeenstemming ontstaat over het punt van verschil, volgens het principe van "agree to disagree". Dit kan door het discussiepunt op papier te zetten en te onderzoeken of te concretiseren wat het exacte verschil van inzicht is en kan hoger in de hiërarchie worden besproken of aan een derden-partij, zoals de raad van arbitrage, voorgelegd. Gelijkwaardige samenwerking wil niet zeggen dat je het altijd met elkaar eens hoeft te zijn. Snelle escalatie is een teken van volwassen samenwerking. *Tip*: wacht hier niet lang mee!

⁹ In de markt worden deze bij onderhoudscontracten ook wel assetmanagers of servicemanagers genoemd

3.3 Gezamenlijk managen van de onderhoudsbehoefte

De onderhoudsbehoefte is hetgeen het areaal op een bepaald moment nodig heeft om op een overeengekomen niveau te kunnen blijven presteren. De hiervoor benodigde middelen worden via programmering en budgettering verkregen. RWS sluit contracten af met onderhoudspartijen om de behoefte te kunnen invullen, en creëert daarmee het onderhoudsaanbod.

De onderhoudsbehoefte is tijdsafhankelijk en budgetten kunnen wijzigen. Ook de gevraagde prestaties kunnen in de tijd worden bijgesteld. De onderhoudsbehoefte kan daardoor afwijken van het onderhoudsaanbod. Bij het managen van de onderhoudsbehoefte onderscheiden we kansen die ontstaan en risico's die optreden of kunnen optreden:

- *Areaalkansen* betreffen areaalsituaties die doelmatiger of efficiënter (en daarmee goedkoper) beheerst kunnen worden na aanpassing van contractuele kaders, bijvoorbeeld na aanpassing van een voorgeschreven regime of functionele eis.
- *Areaalrisico's* betreffen situaties dat een areaal de gevraagde prestatie niet kan leveren. In een onderhoudscontract gaat het dan over instandhoudingskwaliteit die niet zelfstandig beheerst kan worden door de opdrachtnemer met het uitvoeren van de contractueel overeengekomen Taken of Services. Beheersing kan wel plaatsvinden door de uitvoering van Taken of Services aan te passen of door een Activiteit uit te voeren. De opdrachtnemer moet de opdrachtgever informeren over deze risico's d.m.v. toestandsinspecties en –rapportages, gegeven de staat van het areaal, de optredende veroudering en het geprogrammeerde onderhoud.

Areaalkansen en areaalrisico's beheers je door per geval een afweging te maken tussen:

- *Prestaties*: Voldoet het areaal aan de gewenste c.q. overeengekomen prestatie-eisen en blijft het hieraan voldoen?
- *Risico's*: Is het risico dat de gevraagde prestatie niet geleverd kan worden acceptabel?
- *Kansen*: Kan het gecontracteerde onderhoud zodanig worden aangepast dat de gevraagde prestatie op een betere manier geleverd kan worden?
- *Kosten*: Is de invloed op het beschikbare budget acceptabel, kan het worden ingepast?

En hiermee zitten we in het hart van het operationele assetmanagement!

Onderhoudscontracten zijn geen doel op zich maar een middel om het assetmanagement in termen van het gezamenlijk managen van de onderhoudsbehoefte mogelijk te maken en de conditie van het areaal constant of waar mogelijk zelfs te verbeteren. Omdat het managen consequenties heeft voor het overeengekomen niveau van presteren, de risico's en de financiële middelen, is dit een complex proces. Dit proces kan alleen maar succesvol verlopen bij een goede, gelijkwaardige samenwerking in de (organisatie-)driehoek Regio-Markt-Werf.

- De regio stelt prestatieniveaus en budgetten vast
- De werf organiseert dat vraag en aanbod bij elkaar komen
- De markt voert uit en adviseert



Figuur: samen de onderhoudsbehoefte managen

Op hoog abstractieniveau zijn er twee driehoeken te onderscheiden die leidend zijn in onze ketensamenwerking. Zij hebben een verschillende invalshoek. Beide invalshoeken zijn relevant in het signaleren en beheersen van areaalkansen en areaalrisico's:

1. De driehoek Regio-Markt-Werf¹⁰ > de organisatorische invalshoek
2. De driehoek Prestaties-Risico's-Kosten > assetmanagement-afweging invalshoek

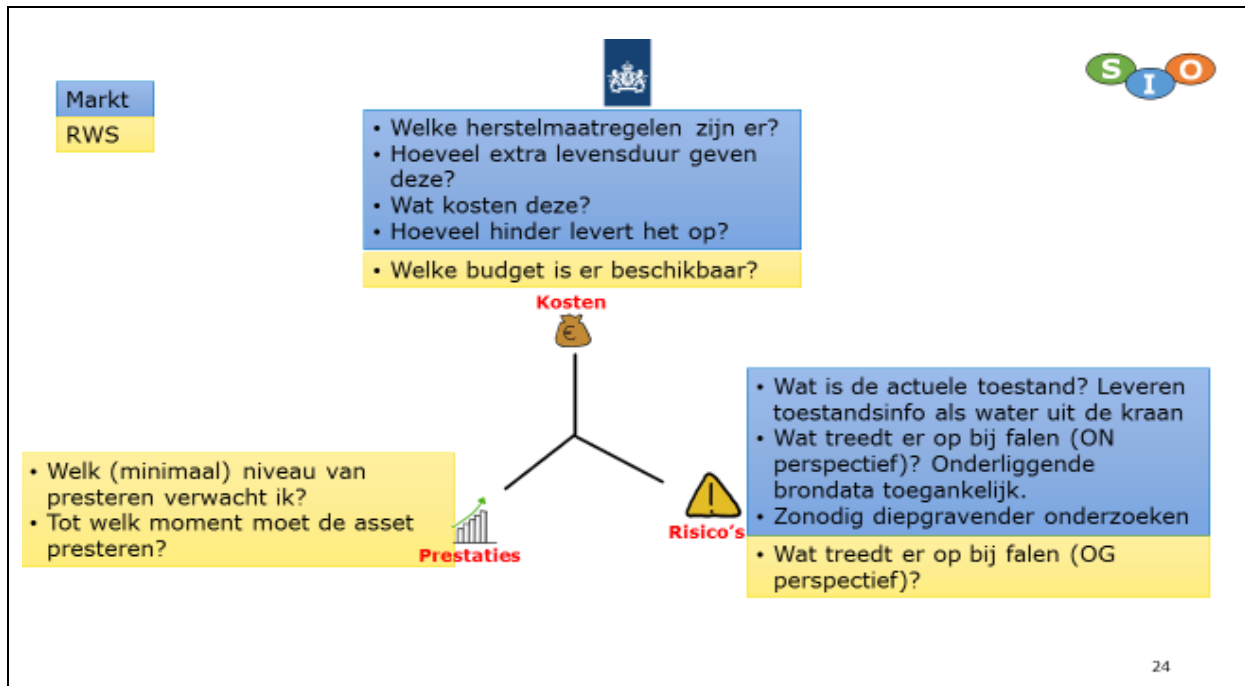
Deze (abstracte) driehoeken kunnen wat de KGMAM betreft het beste op de volgende manier een plaats krijgen in de processen van de onderhoudscontracten.

1. Ketenoverleg

Ten eerste is het belangrijk om, gegeven het belang van de assetmanagementketen, een ketenoverleg in te richten waar de areaalkansen en areaalrisico's gezamenlijk besproken kunnen worden. Want beheersing ervan kan consequenties hebben voor budget of het niveau waar op het areaal presteert. Omdat PPO wel opdrachtgever is maar geen assetmanager en ook geen budgethouder, vraagt dit een goed afgestemde samenwerking met de Regio. Wil dit overleg goed werken, dan zijn de volgende elementen rand-voorwaardelijk:

- Er is iemand verantwoordelijk voor het inplannen van de overleggen en het vastleggen van afspraken en acties en het verspreiden hiervan onder de deelnemers.
- Er is sprake van een goede voorzitter die oog heeft voor de belangen van alle drie de partijen en de gelijkwaardigheid bewaakt.
- Er is sprake van een intake alvorens een kans of risico besproken gaat worden. Voorkomen moet worden dat een van de partijen energie steekt in kansen of risico's die niet relevant zijn voor het desbetreffende onderhoudscontract. Bijvoorbeeld omdat dit beheerst wordt in een ander contract of dat het buiten de areaalgrenzen ligt.
- Het is duidelijk wat ieders rol en inbreng is, zie verder onder punt 2.
- Er is sprake van een escalatie-afpraak; wat doen we als we het niet met elkaar eens zijn? Zie hiervoor paragraaf 3.2.8

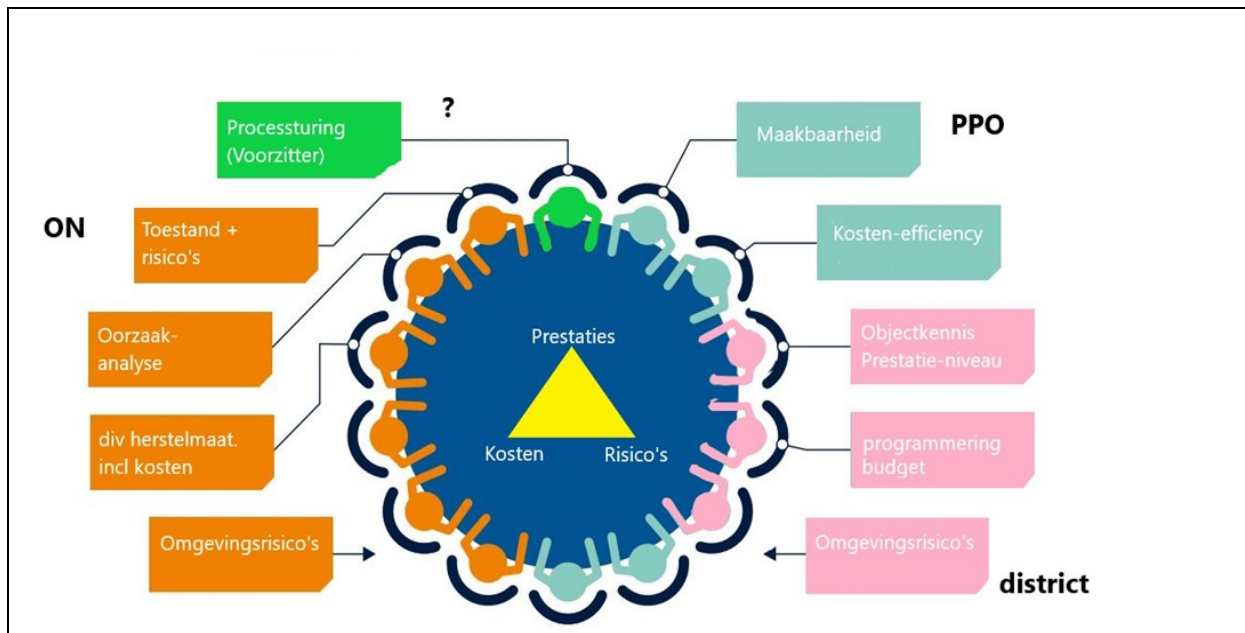
¹⁰ In dit document vooral toegespitst op de keten AM<>IPM<>ON



Figuur: samen de assetmanagementafweging maken

2. De deelnemers en hun inbreng

Hier volgt een uitwerking hoe de assetmanagementafweging op operationeel niveau vorm kan krijgen. De netwerkschakelteams (Regio, PPO en VWM) stellen de netwerkschakelplannen op waarin alle te programmeren maatregelen worden opgenomen. De opdrachtnemer van het basisonderhoudscontract kan hier met zijn infovoorziening goed op aansluiten! Deze netwerkschakelplannen worden besproken aan een overlegtafel, zie onderstaande figuur. Hierin hebben de spelers van de verschillende partijen een plaats gekregen.



Figuur: de operationele assetmanagement overlegtafel

De deelnemers en hun inbreng staan globaal al beschreven in bovenstaande afbeelding. In onderstaande tabel wordt een uitgebreidere opsomming gegeven van de rollen en inbreng.

Inbreng marktpartij	Potentiële functionaris	Voorbeeld van inbreng
Actuele toestand van een specifiek onderdeel van het areaal waar sprake is van een areaalrisico of een areaalkans. Naast het feit dat de actuele toestand benoemd moet worden, moet ook de oorzaak benoemd kunnen worden, alsmede de kansen en risico's die hieraan verbonden zijn	Maintenance Engineer	Duiker ingestort waardoor grote kans op water op de weg bij langdurige regenval omdat beoogde afwatering niet meer tot stand kan komen.
Potentiële herstelmaatregelen benoemen met gekoppelde voor- en nadelen	Technisch specialist	Herstelmaatregelen: -duiker opgraven en vervangen K€40 -nieuwe duiker inpersen K€50
Inbreng PPO	Potentiële functionaris	Voorbeeld van inbreng
Procesbewaking	Contractmanager / projectleider	Vergadering voorzitten Proces bewaken Deelnemers aanspreken op inbreng
Maakbaarheid: past herstel binnen de scope van het contract en zijn de kosten van de herstelmaatregelen reëel	Technisch manager	
Inbreng Regio	Potentiele functionaris	Voorbeeld van inbreng
Objectkennis Het gewenst niveau van presteren	Objectbeheerder	"die duiker is destijds ook te klein aangelegd" Hij moet minimaal 100 jaar meegaan want er staat geen verbreding of andere werkzaamheden gepland
Hoeveel budget is er beschikbaar?	Programmeur	K€30, tenzij ik een procedure start om meer budget te krijgen
Perspectief op kansen en risico's vanuit RWS (bijv vanuit landelijke prioritering of bestuurlijke contacten)	Omgevingsmanager	Het waterschap klaagt ook al jaren over de slechte afwatering in dat gebied

Met bovenstaande inbreng van alle partijen kan door opdrachtgever een besluit genomen worden. Dit kan een van de volgende besluiten zijn:

- Het areaalrisico of de areaalkans wordt herkend, beheersing/aanpassing is inmiddels opgenomen binnen het onderhoudscontract.
- Het areaalrisico of de areaalkans wordt niet herkend, beheersing/aanpassing is niet nodig.
- Het areaalrisico of de areaalkans wordt herkend, maar beheersing is niet voor opdrachtnemer, van hem wordt geen verdere inspanning verwacht, behalve het opstellen van een afwijking en eventueel een VTW.
- Kans of risico wordt herkend en als beheersmaatregel wordt een Activiteit opgedragen.
- Kans of risico wordt herkend en als beheersing wordt een Activiteit geprogrammeerd voor toekomstig herstel en een regeling getroffen voor aangepaste uitvoering van Taken en of Services tot het moment dat de Activiteit wordt uitgevoerd. E.e.a. geregeld middels een VTW.

3. Escalatie aan de operationele assetmanagement overlegtafel

Indien er in het ketenoverleg geen overeenstemming gevonden kan worden, wordt de zaak geëscaleerd naar de verantwoordelijke voor de netwerkschakel (voorzitter Netwerkschakelteam) en de PPO-projectmanager. Daarna eventueel naar het districtshoofd¹¹, de portfoliomanager en de

¹¹ RWS staat op het punt om zgn. "Areaal centrale eenheden/ACE's" in te voeren, dit is een voorlopige werknaam voor nieuwe RWS-afdelingen in regio

netwerkdirecteur. Met als doel een expliciet besluit te nemen over hoe om te gaan met geconstateerde areaalkansen of -risico's. Dat vrijwaart ook de Opdrachtnemer van eventuele aansprakelijkheid wanneer het geconstateerde risico uiteindelijk toch optreedt.

3.4 Eerlijk geld voor eerlijk werk in de uitvoeringsfase

Alhoewel iedereen het waarschijnlijk eens is met het principe van "Eerlijk geld voor eerlijk werk", wil dat niet zeggen dat je hiermee alle financiële discussies kunt oplossen. De Opdrachtnemer zal dikwijls de nadruk leggen op "eerlijk geld" voor werk dat hij in zijn beleving heeft verricht, de Opdrachtgever zal hameren op "eerlijk werk" wat de opdrachtnemer volgens hem dan kennelijk niet heeft verricht.

Zoals al gesteld onder 2.4:

Bij *RWS* ligt hier de nadruk vooral op het uitvoeren van 'eerlijk werk' door de marktpartij: De markt voert het werk uit conform contract zodat *RWS* rechtmatig (en doelmatig) kan betalen. Bij de *Markt* ligt hier de nadruk op het verkrijgen van 'eerlijk geld' voor werk dat eerlijk is uitgevoerd, waarbij faalkosten worden vermeden, omdat deze direct ten laste komen van het bedrijfsresultaat.

3.4.1 Aanknopingspunten voor Eerlijk geld voor Eerlijk werk in de uitvoering:

Op moment dat er een Opdrachtnemer is gecontracteerd, is het goed om in de transitieperiode over een aantal punten nadere afspraken te maken over hoe op dit punt gelijkwaardig samengewerkt kan worden. Hoe gaan we onze werkzaamheden financieel verantwoorden? Werken we met een Open Boek, transparante begrotingen, fixed price, lump sum, of rekenen we af op basis van verrekening achteraf? Wat laten we zien van begrotingen van Onderaannemers?

- Welke tarieven worden gehanteerd voor nieuwe of verrekenbare werkzaamheden? Welke percentages hanteren we voor de staartkosten (AK, winst, Risico¹²). Welke eenmalige kosten voeren we op?
- Hoe gaan we om met situaties tijdens de uitvoering als er z.s.m. extra werkzaamheden moeten gebeuren?

Afspraken die vooraf gemaakt zijn dienen ook vastgelegd te worden zodat die tijdens de hele uitvoeringsperiode beschikbaar blijven.

¹² Indien het aandeel levering qua kosten dominant is en eenvoudig qua uitvoering, vraagt dit om een lagere Risico-opslag dan wanneer de uren dominant zijn en de doorlooptijd minder goed in te schatten.

4 Team-integratie als lonkend perspectief

4.1 Vormen van geïntegreerde teams als lonkend perspectief voor de toekomst

Tot nu toe zijn we in dit toepassingsdocument uitgegaan van twee afzonderlijke IPM-teams. Namelijk een team van de opdrachtnemer en een team van de opdrachtgever. De afgelopen jaren is er ook geëxperimenteerd met verschillende vormen van team-integratie, waarbij een of meerdere team-rollen slechts door één van de partijen is ingevuld. Deze experimenten zijn bekend als *Eén IPM Team* of *Enkelvoudig Team*. Deze vormen van team-integratie bevinden zich nog in de pilot/experimentele fase, maar de tussentijdse resultaten zijn veelbelovend. Om die reden zijn deze hier dan ook als lonkend perspectief voor de verdere invulling van gelijkwaardig samenwerken toegelicht. Hieronder volgt een beschrijving hoe dat, in de toekomst, vorm *kan* krijgen¹³.

Het *Enkelvoudig IPM-Team* is een voorbeeld van een andere manier om het project in te richten en vergt daarmee dan ook een andere werkwijze. Bij een Enkelvoudig IPM-Team wordt het project gestuurd vanuit één IPM-team. De vijf projectrollen worden vervuld door zowel functionarissen van opdrachtgever als van opdrachtnemer. Het is een gemixt team.

Zijn er nu (veelal) twee IPM-teams die gespiegeld aan elkaar werken, bijvoorbeeld: de contractmanager van de opdrachtgever als gesprekspartner van de contractmanager opdrachtnemer en v.v., in een Enkelvoudig Team is sprake van één rolhouder die namens opdrachtgever en opdrachtnemer zitting heeft in het IPM-team.

Dat kan resulteren in:

- Waar voorheen ongeveer tien IPM-rollen moesten worden bemenst, worden de rollen in het uiterste geval gereduceerd tot vijf rollen/functionarissen en kan dit dus leiden tot capaciteitswinst.
- Doordat elke IPM-rol door één functionaris wordt bezet, speelt de thuisbasis (opdrachtgever of opdrachtnemer) een minder prominente rol. Dit vergt van de functionaris wel dat men in staat is om de thuisbasis te overstijgen.
- Minder personen aan tafel kan schelen in afstemming tussen IPM-rolhouders en kan schelen in overleg en coördinatie als de rol door één persoon wordt uitgevoerd.
- De IPM-rollen kunnen worden uitgevoerd door een mix van RWS en opdrachtnemer. Bezetting van de rol door de één betekent dat deze functionaris ook de belangen van de ander heeft mee te nemen in de afwegingen. Een Enkelvoudig IPM-Team vereist inzicht in de gezamenlijke belangen en in de *eigen* belangen, als men dit aan kan is er de kans op een hechtere samenwerking.

Op het eerste gezicht lijkt een Enkelvoudig IPM-Team tijd en geld te besparen door reductie in rollen en overlegtijd. Het lijkt de opgave (meer dan gebruikelijk) centraal te stellen en te leiden tot een hechtere samenwerking. Echter, het is daarmee niet per se kiezen voor de gemakkelijkste weg (geen quick fix). Echt gelijkwaardig samenwerken in een enkelvoudig IPM-team vraagt veel/meer van de betrokken teamleden. Dit neemt niet weg dat we dit als lonkend toekomstperspectief zien voor de gelijkwaardige samenwerking in de assetmanagement keten.

Een onderhoudsteam kan verregaand samenwerken door bepaalde rollen te combineren, waardoor het feitelijk lijkt of er sprake is van één team in plaats van twee teams. Potentiële voordelen het van werken vanuit de gedachte van één IPM-team:

- Werkt efficiënter, bepaalde rollen kunnen prima belegd worden bij één persoon.
- Maakt het team kleiner en overzichtelijker, minder en kortere communicatielijnen.
- Markt leert van interne processen (belangen) van RWS, RWS leert van interne processen (belangen) van de marktpartij.
- Is een oplossing voor tijdelijk of permanent capaciteitstekort waardoor voorkomen wordt dat werkzaamheden stil komen te liggen.

¹³ N.B: In het kader van gelijkwaardige ketensamenwerking behoeft de rol van de assetmanager c.q. Regio in deze toepassing nog nadere aandacht!

4.2 Succesfactoren geïntegreerde teamvormen

Kritieke succesfactoren c.q. randvoorwaarden voor het werken met één IPM-team zijn:

1. *Het vraagt intensieve begeleiding van de mensen in de systeemverandering van begin tot eind.* Werken vanuit één IPM-team is meer dan het combineren van 'dubbele rollen' bij één persoon. Het is een hele verandering van het systeem en dat vraagt van medewerkers een behoorlijke omschakeling in het denken. Het uitgangspunt is niet meer 'wij-zij' maar 'wij!' met enkele uitzonderingen daarop. Medewerkers moeten daarin meegenomen en begeleid worden, en voor iemand die geschoold is in de 'Aannemerij' of in de 'Waterstaat' kan dat best een hele opgave zijn. Het is van belang om ook dit proces goed te begeleiden met een Teamcoach.

2. *Er moet een gebalanceerde vertegenwoordiging in het team zijn*

Dit gaat om de verhouding van het aantal medewerkers vanuit de Markt en RWS. Het concept gaat pas werken als daar een zekere balans in zit.

3. *Het vraagt commitment uit alle lagen van de organisaties*

Het concept werkt niet als er onvoldoende begrip en draagvlak is binnen de brede organisaties van waaruit het enkelvoudige IPM-team is samengesteld. Dit vraagt aan opdrachtgeverszijde commitment van de portfoliomanager en discipline-coördinatoren van PPO (techniek, contract, omgeving en projectbeheersing), het vraagt commitment en steun vanuit de diverse gelederen in de regio waaronder de districten. Dit geldt uiteraard ook aan opdrachtnemerszijde, ook hier is commitment op alle echelons noodzakelijk.

4. *Zorg voor heldere samenwerkingsafspraken die op papier vastliggen*

Het vastleggen van afspraken in een samenwerkingsdocument kan zorgen voor borging van de goede samenwerking in de AM-keten. Als er issues ontstaan kan er altijd teruggegrepen worden op de initiële afspraken, die dan opnieuw beoordeeld kunnen worden. Het document kan ook helpen om de taakverdeling aan te brengen, ook waar die nodig is vanuit de rechtmatigheidsoptiek (principes van functiescheiding).

5. *Pas de sturingslijnen aan*

Bij het behouden van de gebruikelijke (separate) sturingslijnen, maak je de samenwerking in het enkelvoudig team extra complex. Als de leden van de verschillende organisatie elk hun eigen sturing meekrijgen, zal het team conflicten in deze sturing steeds moeten oplossen. Door de sturingslijn zoveel mogelijk te combineren, ontstaat er meer eenduidigheid in de sturing, waardoor het team zich kan richten op zijn taak.

4.3 Combineren of scheiden van functies en rollen

De samenwerking in één IPM-team is op bepaalde vlakken begrensd vanwege rechtmatigheid en bedrijfsgeheim/belangenverstrengeling. Daarom is het belangrijk goed vast te leggen welke functies en rollen wel of niet gecombineerd kunnen worden. Hier zal in 2023 verder aan gewerkt worden vanuit de CoP "Eén IPM-team". In onderstaande tabel is een voorbeeld gegeven hoe zulke afspraken eruit kunnen zien.

Projectmanager

Specifieke taken richting Markt	Gezamenlijk wat gezamenlijk kan	Specifieke rol richting RWS
	Organiseren PSU, PFU, prestatie meten, teamcoaching, teamuitjes etc	
Rapporteren aan directie	Bewaken projectvoortgang	Rapporteren aan portfoliomanagement
	Processen stroomlijnen, stagnaties oplossen, aan alle kanten van de keten	
Capaciteit regelen bij capaciteitsleveranciers / HRM	Organiseren capaciteit	Capaciteit regelen bij clustercoördinatoren.

5 Verankering van gelijkwaardige samenwerking

5.1 Verankering in de nieuwe basisonderhoudscontracten

Zaken die in BOC¹⁴ contractueel geregeld kan/moet worden:

Nu (PC BOC 0.7)	BOC 1.0	BOC 2.0	BOC 3.0
PSU, PFU	PSU, PFU, Prestatiemeten combineren met teamcoaching		
Prestatiemeten 4x per jaar			
Voortgangsoverleg 6x per jaar	Voortgangsoverleg 6x per jaar		
Toestandsrapportage inleveren Investeringsvoorstellen indienen	Ketenoverleg over AM incl ieders rol vastleggen		
	Nieuwe visie op samenwerking in VSA		
		Mogelijkheden om te werken met gedeeltelijke teamintegratie	
	Pilot prestatie-meten nieuwe stijl	Prestatiemeten nieuwe stijl	

5.2 Samenwerkingsmeting

Binnen RWS wordt momenteel de "Prestatiemeting" omgezet naar een "Samenwerkingsmeting". De voortschrijdende inzichten hieromtrent nog invullen op deze plaats, in een volgende versie van dit document. Deze samenwerkingsmeting zou in ieder geval ook moeten inzoomen op de twee belangrijkste thema's in dit document: "Samen managen van de Onderhoudsbehoefte" en "Eerlijk geld voor eerlijk werk".

Tot slot: evenwichtig bij signalering van minder goede samenwerking

Er zou ook een mechanisme moeten komen waarbij marktpartijen ook buiten het PPO-team om, ergens bij RWS kunnen melden dat de samenwerking niet de samenwerking is die RWS op landelijk niveau beoogt. De opdrachtnemer heeft geen 'sanctiemiddel' om slechte samenwerking te melden en te bespreken.

Opdrachtgever heeft dat wel, die kan betalingen inhouden, tekortkomingen opleggen om de marktpartij onder druk te zetten. Opdrachtnemer heeft geen/minder mogelijkheden, anders dan dat het contract voorschrijft (prestatie-meten, voortgangsoverleggen, directeurengesprekken, e.d.).

Voor de onderhoudscontracten heeft RWS sinds 2018 leveranciersgesprekken ingevoerd en leveranciersmanagers aangesteld, dit is deels nog in ontwikkeling. Toch heeft een groot aantal onderhoudspartijen de weg naar de leveranciersmanager weten te vinden om signalen over stroef lopende samenwerking af te geven.

Tot slot kan een (onafhankelijke) derden partij - bijvoorbeeld een mediator - een mogelijkheid zijn waar partijen zich toe kunnen wenden. Deze optie zou verder uitgewerkt moeten worden.

¹⁴ Basis OnderhoudsContract