

Inhoud

1	Leeswijzer	1
2.	Introductie 'Gelijkwaardig Samenwerken'	2
3.	De assetmanagement-keten.....	5
4.	Houding en gedrag	11
5.	Gelijkwaardig samenwerken rondom de aanbesteding	13
6.	Gelijkwaardig samenwerken na gunning en borging	18
7.	De operationele assetmanagement-keten	22
8.	Het enkelvoudig IPM-team als lonkend perspectief.....	26

1 Leeswijzer

Het document 'Visie Gelijkwaardig Samenwerken in de assetmanagement-keten', hierna gelijkwaardig samenwerken genoemd, heeft een achttal onderdelen. Per onderdeel wordt hieronder kort aangegeven wat wordt toegelicht.

2 Introductie 'Gelijkwaardig Samenwerken'

Wat wordt verstaan onder 'gelijkwaardig samenwerken in de assetmanagement-keten'. Hier wordt de bedoeling en de aanleiding van de visie aangegeven.

3 De assetmanagement-keten

Welke context en rolhouders kent de assetmanagement-keten en wat moet daar tot stand komen zodat de onderhoudsbehoefte gezamenlijk gemanaged wordt.

4 Houding en gedrag

Ingezoomd wordt wat onder gewenste houding en gewenst gedrag verstaan en welke houding en welk gedrag wenselijk is bij gezamenlijk samenwerken in de assetmanagement-keten.

5 Gelijkwaardig samenwerken rondom de aanbesteding

Gelijkwaardig samenwerken wordt vertaald in drie stappen rondom de aanbesteding: in de voorbereiding, het aanbestedingstraject en de uitvoering van de aanbesteding.

6 Gelijkwaardig samenwerken na gunning en borging

Hier worden suggesties en instrumenten beschreven om gelijkwaardig samenwerken vorm te geven en te borgen als het contract is gegund aan een marktpartij.

7 De operationele assetmanagement-keten

De kwaliteit van de samenwerking tussen regio, IPM-team en de marktpartij is ook bepalend voor het goed en gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte in de operationele fase. Hierin kan een rol worden weggelegd voor vier overlegtafels.

8 Het enkelvoudig IPM-team als lonkend perspectief

Het enkelvoudig IPM-team wordt kort toegelicht en is een vorm van ultiem gelijkwaardig samenwerken.

9 Het verankeren van gelijkwaardig samenwerken

Gelijkwaardig samenwerken moet worden verankerd in contracten. Of deze wijze van samenwerken sanctie mogelijkheden kent bij niet naleven van de gelijkwaardigheid, valt nog te bezien.

Toepassen in de praktijk!

Bij verschillende onderdelen van dit document zijn vragen toegevoegd. Dit zijn concrete vragen om aan jezelf en aan je ketencollega's te stellen. Deze vragen geven je meer inzicht in jullie houding en gedrag in de samenwerking. Deze vragen dagen je uit om te reflecteren waar je nu staat en wat je kunt veranderen om meer gelijkwaardig samen te werken.

Definities en afkortingen

Dit is een opsomming van de definities en afkortingen die gehanteerd worden in deze visie.

2. Introductie 'Gelijkwaardig Samenwerken'

1. Wat is gelijkwaardig samenwerken*

Gelijkwaardig samenwerken in de assetmanagement-keten betekent dat samenwerking in onze keten georganiseerd en gepraktiseerd wordt vanuit wederzijds respect en oprechte interesse in elkaars belangen. Hierbij erkennen de betrokkenen in de keten elkaars verschillen in rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en *we beschouwen deze als gelijkwaardig*.

Bij gelijkwaardig samenwerken is geen sprake van boven en onder gedrag.

De assetmanagement-keten zijn de marktpartijen en RWS-afdelingen die in afhankelijkheid van elkaar met elkaar samenwerken aan het (gaan) doen van aanleg en onderhoud (instandhouding) aan een areaal.

Deze visie is tot stand gekomen na verschillende consultatierondes samen met spelers uit deze gehele assetmanagement-keten en samengebracht onder de verantwoordelijkheid van de Klankbordgroep Markt & Assetmanagement. In de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement zitten medewerkers van RWS en de markt die werken aan 6 thema's waarop verbeteringen nodig zijn.



2. Richtinggevend en inspirerend

Dit document is bedoeld ter inspiratie én om in de assetmanagement-keten met elkaar het gesprek aan te gaan over hoe wij samenwerking op basis van gelijkwaardigheid kunnen vormgeven. Daarom hebben we het verrijkt met vragen die je kunnen helpen in het gesprek met ketenpartners of kunnen dienen ter zelfreflectie. Gelijkwaardig samenwerken is een keuze en is niet afdwingbaar. Dit wil niet zeggen dat de inhoud van deze visie vrijblijvend is, want die inhoud is gebaseerd op de ontwikkeling die RWS en marktpartijen willen doormaken. Om assetmanagement succesvol te organiseren is optimale samenwerking in de assetmanagementketen vereist en om die reden is een aantal van de beschreven zaken verankerd in de nieuwe onderhoudscontracten.

De bedoeling is om deze visie sowieso ter hand te nemen bij het voorbereiden, aanbesteden en realiseren van nieuwe onderhoudscontracten. Daarnaast is hij ook toepasbaar bij bestaande, lopende (aanleg en onderhouds-) contracten.

De beoogde werkwijze is dat op basis van deze (landelijke) Visie de regionale Teams van PPO en Regio (District/beheerder) die voor een aanbesteding staan, samen een Projectvisie opstellen (Wat willen we uiteindelijk bereiken en hoe willen we dat bereiken met ons project?) De inschrijvers kunnen hun aanbieding baseren op deze projectvisie. In de daaropvolgende samenwerking met de marktpartij kan vervolgens jaarlijks (gezamenlijk) een projectambitie bepaald worden wat er in het volgende jaar van de Visie bereikt moet worden.

Bij lopende aanleg en onderhoudscontracten, kan de Visie gedeeld en geagendeerd worden in het gesprek tussen de ketenpartijen. Het document bevat inzichten, tips en handvatten die de teams kunnen gebruiken om de bestaande samenwerking te verbeteren. Ook hier kan dan jaarlijks een ambitie benoemd worden hoe Gelijkwaardige Samenwerking vorm gegeven kan worden.

3. De aanleiding voor de 'Visie Gelijkwaardig Samenwerken'

Het rapport van McKinsey van 2019 legde verbeteringsmogelijkheden van de toekomstige opgave van RWS bloot. Aangegeven werd dat er een transitie nodig is binnen de grond-, weg en waterbouw sector. Eén van de aandachtspunten van die transitie is de samenwerking. Duidelijk werd dat de onderlinge samenwerking écht anders moet worden vorm gegeven. RWS legde te veel risico's bij de markt weg en de markt schreef te gretig in. Dit had als consequentie dat er grote verliezen werden geleden. Vervolgens werd de markt kritischer en loopt RWS het risico dat er door zeer weinig partijen ingeschreven gaat worden als de markt vindt dat het risicoprofiel te hoog is.

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. In gezamenlijkheid wordt de kennis en expertise van de gehele keten gebruikt. Bovendien kan er zo ruimte ontstaan om met elkaar te innoveren en te leren. Naast aandacht voor proces- en contractvormen (Basis-Onderhoudscontract, Tweefase aanpak, portfoliomanagement etc) werd ook duidelijk dat er meer aandacht gegeven moet worden aan de ontwikkeling van de 'zachte kant', zoals samenwerking binnen contracten met aandacht voor houding en gedrag.

Daarnaast heeft RWS gekeken naar toekomstige ontwikkelingen vanuit de vraag 'wat wil de maatschappij in de toekomst van RWS?'. Dit heeft zijn weerslag gekregen eind 2020 in de 'Expeditie RWS2050'. Naar aanleiding van dit document zijn 'Assetmanagement-keten 2.0' en 'Opgavegericht Samenwerken' als belangrijke focuspunten bepaald. Dit gecombineerd heeft geleid tot de aandacht voor- en de visie op wat nu heet 'gelijkwaardig samenwerken'.

“Markt, tenzij” is vervangen door “De markt en wij”.

**Met ‘gelijkwaardig samenwerken’ wordt ‘gelijkwaardig samenwerken in de assetmanagement-keten’ bedoeld.*

Toepassen in de praktijk!

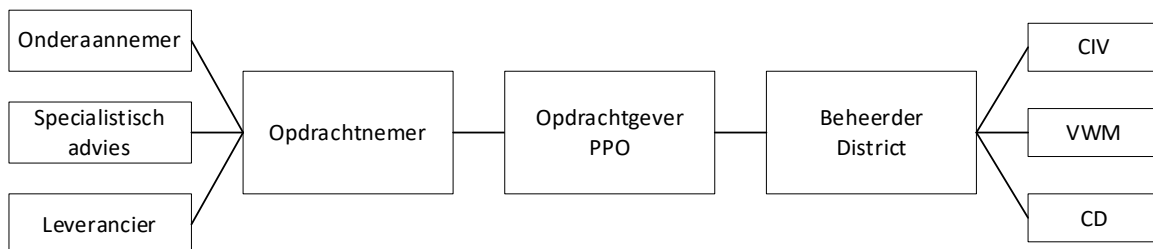
- Wat betekent ‘gelijkwaardig’ voor jou?
- Wanneer is er sprake van ongelijkwaardig samenwerken?
- Welke voorbeelden ken je van ‘gelijkwaardig’ gedrag en welke voorbeelden ken je van boven-gedrag (wij zijn opdrachtgever!) en onder-gedrag (u vraagt wij draaien)?
- Wat denk jij bij de term “De markt en wij?”

3. De assetmanagement-keten

In dit onderdeel wordt aangegeven welke rolhouders behoren tot de keten en dat al deze ketenpartners wederzijds afhankelijk zijn van elkaar. Door het gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte verbetert het gehele assetmanagement-keten-proces in de keten. Deze gelijkwaardigheid heeft betrekking op alle fasen, op de kennis en kunde, op de belangen én de persoonlijke inbreng van alle werkzame mensen in de keten.

1. De brede context

Zowel RWS als de marktpartijen bestaan elk uit meerdere zelfstandige organisaties met ieder een eigen expertise gebied. De opdrachtnemer kan in de praktijk bestaan uit één of meerdere onderaannemer(s), -ingenieur bureau(s) en /of-leveranciers van materialen. Ook de opdrachtgever kent verschillende landelijk werkende diensten die samenwerken met de projectmanagementorganisatie (PPO). Deze heten allemaal 'de opdrachtgever'. Schematisch ziet dit er als volgt uit.



Waarbij VWM verantwoordelijk is voor de (terugkoppeling vanuit de) wegininspecteurs. De CIV de ontwikkeling en beschikbaarheid van informatie en de data beheert en de CD de schade-afhandeling regelt. In de keten maakt elke zelfstandige organisatie van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer deel uit van de keten. Ze zijn allemaal ketenpartners.

2. Wederzijds afhankelijkheid in de keten

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

De assetmanagement-keten bestaat uit het samenhangend proces van RWS(-onderdelen) en (diverse) marktpartijen. De onderlinge afhankelijkheid is vanzelfsprekend groot. Zonder gelijkwaardige onderlinge samenwerking kan de huidige- en toekomstige behoefte niet zorgvuldig en met voldoende slagkracht gezamenlijk worden gemanaged.

Het kernproces van de assetmanagement-keten geeft inzicht in de onderhoudsbehoefte. Er zijn drie belangrijke kernaspecten om de onderhoudsbehoefte van een asset te bepalen:

- de huidige en/of de gewenste prestaties van een asset;
- de kansen & risico's als er geen of extra onderhoud wordt gepleegd ten behoeve van een asset;
- de kosten voor de beoogde onderhoudsmaatregelen.

Inzicht op deze kernaspecten levert voor RWS en de marktpartijen een aantal doelstellingen op. In schema:

Kernproces assetmanagement-keten	
De assetmanagement-keten is zo ingericht dat er op ieder moment inzicht is in elk specifiek onderdeel van de rijksinfrastructuur voor hoofd vaarwegen, hoofd wegen en hoofd watersystemen, in: <ul style="list-style-type: none"> - De prestaties - De kansen & risico's - De kosten 	
Gevolg	Doelstellingen
zodat	..wij en onze marktpartijen de juiste beslisinformatie leveren om te komen tot realistische en effectieve keuzes over de <ul style="list-style-type: none"> - instandhouding - ontwikkeling en - het gebruik
zodat	..wij en onze marktpartijen maatregelen <ul style="list-style-type: none"> - betrouwbaar - voorspelbaar en - eenduidig kunnen <ul style="list-style-type: none"> - programmeren - plannen en - uitvoeren
zodat	..wij en onze marktpartijen zo <ul style="list-style-type: none"> - efficiënt en - effectief mogelijk werken aan - instandhouding en - ontwikkeling
zodat	..RWS bijdraagt aan de Ministerie van I&W-doelstellingen t.a.v. een <ul style="list-style-type: none"> - veilig - leefbaar en - bereikbaar Nederland
en	... onze marktpartijen op ieder moment voldoende kennis, kunde en capaciteit beschikbaar hebben en een passend rendement behalen waarin voldoende innovatie mogelijk wordt.

Een soepel lopende assetmanagement-keten betekent een voorspelbare werking van de diverse 'assets' een grote mate voorspelbaarheid in de kosten en geaccepteerde risico's en kansen.

3: Verschillende en gedeelde belangen

RWS en de marktpartijen managen samen de onderhoudsbehoefte van de Rijksinfrastructuur. Dat kan alleen als de toekomstige behoefte zorgvuldig en met voldoende slagkracht wordt uitgevoerd: als beide partijen gelijkwaardig samenwerken. De ketenpartners hebben naast het gezamenlijk belang ook eigen organisatie-specifieke belangen. In essentie zijn dit de volgende:

Belangen RWS	Belangen marktpartijen
<ul style="list-style-type: none"> ● Doelmatig, rechtmatig, beheerst (uitlegbaar) assetmanagement; ● Betrouwbare programmering; ● Maakbare productie; ● Gezond concurrerende markt; ● Zinvol werk voor medewerkers, werkplezier; ● Veilig werken. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Continuïteit in de bedrijfsvoering; ● Gezond rendement; ● Waardering voor kennis en kunde; ● Beloning voor innovaties; ● Zinvol werk voor medewerkers, werkplezier; ● Veilig werken.

Het belang van RWS in assetmanagement kan teruggebracht worden naar de begrippen: doelmatig, beheerst en rechtmatig. Dit zijn voor RWS de leidende principes van behoorlijk bestuur. Vertaald naar de gelijkwaardige samenwerking in onderhoudscontracten betekent dit:

- *Betrouwbare programmering*
De programmering is bepalend voor wat er de komende jaren moet gebeuren. RWS weet daarmee wat moet worden ingekocht bij marktpartijen. Onvoldoende voorspelbaarheid in de programmering leidt tot veel verstoringen, ook in alle daarop volgende processen.
- *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.
- *Gezond concurrerende markt*
Onze samenleving heeft belang bij een brede en gezonde onderhoudsmarkt. Daarin komen vraag en aanbod bij elkaar met voldoende flexibiliteit, diversiteit, continuïteit en evenwichtige prijsvorming. Deze onderhoudsmarkt is de beste garantie voor een doelmatige aanwending van het overheidsgeld.
- *Zinvol werk*
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.

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:

- *Gezond rendement*
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.
- *Waardering voor kennis en kunde*
Marktpartijen werken vaak voor meerdere opdrachtgevers waardoor zij een brede kennis en -kunde hebben van het werkveld die zij inzetten in de contracten.
- *Beloning voor innovaties*
Als RWS in de contractering nieuwe ontwikkelingen uitvraagt, dan kan een organisatie hier alleen op inspelen als tegenover de noodzakelijke investeringen ook voldoende (potentiële) opbrengsten staan.
- *Zinvol werk*
Zeker bij krapte op de arbeidsmarkt, zoals nu het geval is, behoudt een organisatie haar medewerkers als het zinvol werk kan aanbieden. Het behouden van die medewerkers raakt ook aan het maakbaarheidsbelang voor de markt én RWS.

Bovenstaande belangen liggen in elkaars verlengde en zijn niet tegengesteld aan elkaar. Het laat goed de afhankelijkheden zien tussen RWS en marktpartijen.

4. Gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte

Het 'gelijkwaardig managen' is in de kern het gezamenlijk doorlopen en afwegen van prestaties, kansen & risico's en de kosten. 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 genomen;
- het areaal voorspelbaar blijft functioneren binnen specifieke kaders die conform de wet en het contract zijn gesteld.

De onderlinge afhankelijkheid in het gelijkwaardig managen biedt voor de marktpartijen voorspelbaarheid en duidelijkheid. In schema:

Vraag van RWS aan marktpartijen: geeft ons...	Vraag van marktpartijen aan RWS: geeft ons.....
<ul style="list-style-type: none">- 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;- Eerlijkheid en vroegtijdigheid over uitvoerings-kansen en -risico's;- Voorspelbaarheid i.p.v. verrassingen.	<ul style="list-style-type: none">- Continuïteit in de productiestroom zodat er een efficiënt en doelmatig productieproces opgebouwd wordt waarin naast 'doen' ook ruimte is voor 'advisering';- Beloning voor 'goede advisering';- Inzicht in budgetten, zodat er ook meegedacht kan worden;- Een ontvankelijk oor voor de opmerkingen over kansen en risico's;- Slagkracht in besluitvorming en duidelijkheid.

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 kennis, kunde en positie in de keten en oog hebben voor persoonlijkheden en de onderlinge relatie.
- Samen leren. Samen wordt er een gemeenschappelijke taal en hulpmiddelen gevormd waardoor systemen en contracten kunnen worden doorontwikkeld.
- Het werk als zinvol ervaren omdat zij maatschappelijke meerwaarde creëren die tastbaar is en waarin zij een bijdrage leveren.

7. Eerlijk werk voor eerlijk geld = gelijkwaardig samenwerken

Gesprekken over geld treden in ieder project wel op. Hoe beide partijen ermee omgaan is bepalend voor het samenwerken. De nadruk op het 'eerlijk werk voor eerlijk geld' ligt voor RWS en de marktpartijen iets anders. Voor RWS ligt de nadruk vooral dat de marktpartijen het werk uitvoeren volgens de contractuele bepalingen en afspraken zodat doelmatig en rechtmatig betaald kan worden. Voor de marktpartijen wordt het naar redelijkheid financieel vergoed krijgen van uitgevoerd werk gezien als eerlijk.

Voor de aanbestedings- als uitvoeringsfase kan dit er anders uitzien. In schema:

Aanbestedingsfase	
Vraag van RWS aan marktpartijen: geeft ons...	Vraag van marktpartijen aan RWS: geeft 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 wordt waarin naast 'doen' ook ruimte is voor 'advisering'. - Zo veel mogelijk een landelijke aanpak met benoemde regionale accenten (alle ketenpartners 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 antwoorden op vragen die wij stellen in de aanbestedingsfase.

Uitvoeringsfase	
Vraag van RWS aan marktpartijen: geeft ons...	Vraag van marktpartijen aan RWS: geeft ons...
<ul style="list-style-type: none"> - Waar voor ons geld. Lever de kwaliteit die wij contractueel uitgevraagd hebben. - Wees transparant over kosten en kostenallocatie indien daarover gesproken gaat worden. - Tijdig inzicht in oplopende kosten zodat we kunnen anticiperen en bijsturen. - Mogelijkheden, voorstellen om tegenvallers te compenseren met meevallers of besparingen, om binnen budget te blijven. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compensatie voor onvoorziene en onbeheersbare tegenvallers die markt redelijkerwijs niet hadden kunnen zien aankomen. - Compensatie voor ingeschatte/meegegeven hoeveelheden die in de werkelijkheid niet blijken te kloppen. - Het tijdig/daadwerkelijk nakomen van mondeling of schriftelijk gemaakte afspraken bij extra werkzaamheden. - Financiële ruimte voor het introduceren van kansen en innovaties om het werk ook in de toekomst beter te kunnen maken. - Beloning in lijn met de kwaliteit van de advisering, 'goede advisering'. - Adequate besluitvorming (in reactie op die advisering. Ook om de mensen gemotiveerd te houden om verbeteringen te signaleren en aan te dragen.

Ook de kijk op belangen ligt bij gelijkwaardig samenwerken genuanceerder. Natuurlijk hebben RWS en de marktpartijen verschillende belangen, het grootste gezamenlijk belang blijft: de onderhoudsbehoefte goed tot stand te brengen. Benadrukken van de verschillen is niet helpend in samenwerking, het benadrukken van het grootste gezamenlijk belang wel.

Hoewel de uitwerking van belangen verschillen, liggen ze wel in elkaars verlengde. De belangen zijn niet per se tegenstrijdig aan elkaar. Een voorbeeld, als je een brood koopt dan geef je de bakker geld voor dat brood. Het belang van de koper is een gezonde maaltijd. Het belang van de bakker is omzet. Bakker en klant hebben een gezamenlijk belang: het hebben van gezond brood. Geven en ontvangen zijn uitwisselbaar waarbij het gezamenlijk belang bovenliggend is.

Gelijkwaardige samenwerking in de assetmanagement-keten vraagt een bepaalde houding en gedrag. In hoofdstuk 4 wordt stil gestaan bij welke houding en welk gedrag hiermee wordt bedoeld.

Toepassen in de praktijk!

- Wanneer heb je met je partner gesproken over achterliggende 'belangen'? Wat is je daarvan bijgebleven?
- Wat is jouw grootste 'belang'?
- Wat is jouw beste en wat is jouw slechtste voorbeeld van gelijkwaardig samenwerken in de aanbestedingsfase?
- Wat zou je een volgende keer anders doen bij een conflict over geld?
- Is jou wel eens een toezegging gedaan die niet is nagekomen? Hoe ben je daaruit gekomen?

4. 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. In dit hoofdstuk wordt kort toegelicht wat we onder gedrag en houding verstaan en welke houding en gedrag werkt in gelijkwaardig samenwerken.

1. Wat is gedrag en wat is houding?

Zowel houding als gedrag verwijst naar de persoon die de samenwerking verleent. Dit kan 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 dat een mens doet of niet doet in een gegeven situatie. Dit gedrag kan hij bewust of onbewust doen. Gedrag kan uiterst subtiel zijn (een draai met de ogen naar boven) of duidelijk waarneembaar (keihard met de hand op de tafel slaand). Tot het gedrag worden ook de woorden, de taal, gerekend die we tot elkaar spreken. De taal kan stimulerend zijn in de samenwerking of helemaal niet.

Hoe het gedrag ook is, het wordt geïnterpreteerd door de ander. Gedrag is een goed instrument van beïnvloeding. Bewust gedrag in zinnen en bewust woorden gebruik kan gelijkwaardig samenwerken stimuleren.

De houding heeft een fysieke component (lichaamstaal). Iemand die zijn gezicht wegdraait terwijl hij spreekt met een collega roept iets anders op dan iemand die zijn collega met een frontale houding aanspreekt. De houding heeft bovenal een mentaal aspect en verwijst naar de innerlijke houding. De innerlijke houding zegt iets over de gedachten en gevoelens van de persoon die de samenwerking verleent. Wat iemand denkt en voelt dat toont hij in zijn uiterlijk gedrag.

Deze niet zichtbare binnenwereld bepaalt hoe iemand zich zichtbaar gedraagt. Wanneer iemand zich niet bewust is van wat hij denkt en voelt, kan iemand zijn gedrag moeilijk beïnvloeden. De rol van de innerlijke houding op samenwerking is nog onderbelicht. In gelijkwaardig samenwerken is het belangrijk om na te gaan in hoeverre de eigen gedachten en gevoelens over de ander gelijkwaardig zijn. Bij de gedachten en gevoelens zit de bron van ultieme beïnvloeding.

Bij gelijkwaardig samenwerken horen specifieke gedachten en gevoelens, specifieke woorden en gedragingen die dit stimuleren. Zie de gespreksvragen om hier bewustzijn op te verkrijgen.

2. Gewenste houding en gewenst gedrag

In het plan van aanpak ‘Op weg naar een vitale infrasector’ (2020) wordt goed beschreven welk gewenst houding en gedrag er nodig is om gelijkwaardige samenwerking te verkrijgen. Daarbij wordt ook aangegeven waar de samenwerking vandaan is gekomen (oude houding en oud gedrag).

Gewenste houding en gewenst gedrag	Oude houding en oud gedrag
Samenwerken in de keten gebeurt op basis van gelijkwaardigheid. De opgave staat centraal en er is oog voor ieders belang.	De houding en het gedrag is gebaseerd op eigen belang, hiërarchie en wij-zij denken.
Er is een gelijkwaardige samenwerking en 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. Leidinggevend vertonen voorbeeldgedrag.	Proces, hiërarchie en sturing staan centraal.

Gewenste houding en gewenst gedrag	Oude houding en oud gedrag
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. Iemand die vertrouwen geeft en zich open opstelt, bezit positieve gedachten en gevoelens over de ander en de situatie. Deze houding is helpend in gelijkwaardige samenwerking.

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?
- Hoe open 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?
- Ben ik uitnodigend in mijn taal om anderen ruimte te geven?
- Durf ik aan te geven als ik iets niet (zeker) weet?
- In welke mate werk ik mee aan het verbloemen of afschuiven van mogelijke kosten?
- In welke mate werk ik mee om transparant en eerlijk te zijn over de benodigde werkzaamheden, kosten en winstpercentages die daarbij horen?
- Kijk en handel ik naar de letter of naar de bedoeling van het contract?
- 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.

5. Gelijkwaardig samenwerken rondom de aanbesteding

Dit deel van de visie over gelijkwaardig samenwerken gaat over het gehele aanbestedingsproces en is onderverdeeld in drie stappen:

Stap 1: De interne voorbereiding.

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.

Stap 2: Het vormgeven van het aanbestedingstraject.

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

Stap 3: Het aanbestedingstraject.

Hoe wordt gelijkwaardig samenwerken vormgegeven en uitgevoerd wanneer de gesprekken met de inschrijvers starten en hoe worden zij beoordeeld.

1. Stap 1: De interne voorbereiding

De voorbereiding tot aanbesteding, de opmaat, begint met een gelijkwaardige samenwerking tussen beheerder/district (Regio) en het integraal projectmanagementteam (IPM-team). De regio bepaalt welke onderhoudsbehoefte er is. De kwaliteit van die gesprekken kleurt straks de samenwerking van de assetmanagement-keten. Een evenwichtige samenwerking in de voorbereiding tussen regio en IPM-team geeft een goede uitwerking voor de volgende fasen.

De Regio en het IPM-team hebben elkaar in deze fase veel inhoudelijk te voeden met kennis over het areaal. Onderstaan schema illustreert dit:

Sterke punten Regio	Sterke punten IPM-team
<ul style="list-style-type: none"> • Kennis over het netwerk en de stakeholders rondom dat netwerk. • Regionale verankering. • Kennis over het werk dat er aan 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 gelijkwaardige 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.

Om vanaf het prille begin de gelijkwaardige samenwerking goed te regelen is het aan te bevelen om een teamcoach hierin te betrekken. Een teamcoach maakt mensen bewust van het eigen gedrag en de

wisselwerking tussen de teamleden. Het gelijkwaardig denken en handelen vergt een specifiek (innerlijke) houding en gedrag die de teamcoach kan stimuleren. Naast een teamcoach zijn er ook andere middelen/ trainingen die de samenwerking bevorderen. Het dient aanbeveling om bij start interne voorbereiding de opties met een RWS-coach te bespreken.

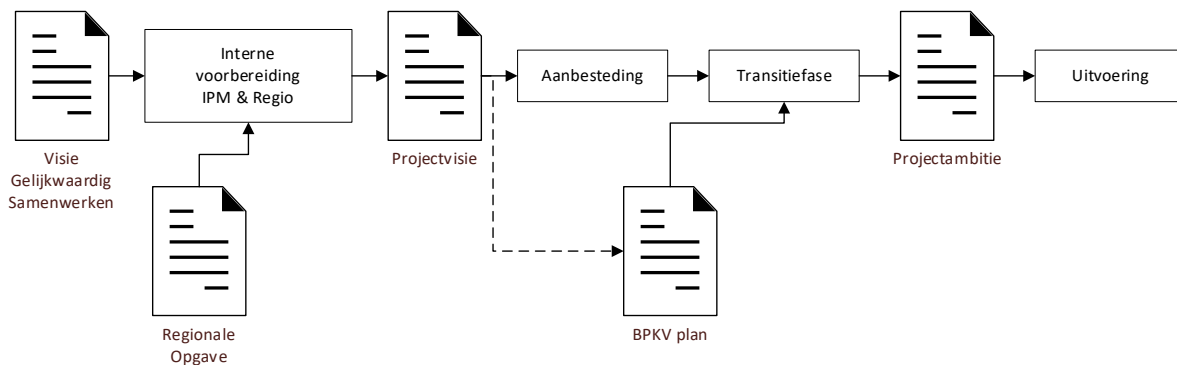
Hieronder volgen een aantal handreikingen om gelijkwaardigheid in de voorbereiding te bevorderen:

- 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.
- 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.
- Evalueer de huidige samenwerking tussen Regio en IPM-team. Wat leverde discussie of wat leverde successen op?
- Kijk naar 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 regionaal het wiel opnieuw uit.
- 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 met het IPM-team wat in het (model) contract al is geregeld en wat regio-specifiek uitgevraagd kan worden, bijvoorbeeld in de BPKV-criteria.
- 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 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.
- Houd bij start interne voorbereiding een startgesprek met RWS-coach om te bezien welk coach of opleidingstraject het best bij jullie past. Stel een teamcoach aan of volg samen een ander opleidingstraject. Het is belangrijk dat iedereen vertrouwen heeft in de coach en/of gekozen werkwijze.

Hoe kan zo'n goede voorbereiding verlopen? Het werkt goed om in de eerste overleggen tussen de Regio en het IPM-team te investeren in de relatie met een teamcoach. Is de relatie eenmaal tot stand gebracht en is er begrip voor elkaar, bepaal dan gezamenlijk de Projectvisie:

Wat willen we gezamenlijk bereiken met het project en hoe gaan we daarin samenwerken in de keten? Wat is de stip op de horizon? Waar willen we staan einde contract?

Voor het opstellen van de projectvisie kan geput worden uit dit document en kunnen regionale accenten benoemd worden.



Na gunning wordt in de transitiefase in gezamenlijkheid met de marktpartij de projectambitie bepaald. Hoe en hoever willen we per jaar komen met de concretisering van de visie? De marktpartij kan in de aanbestedingsfase al ingrediënten hiervoor op tafel leggen middels het BPKV-plan.

Met de beantwoording van de bovenstaande vragen worden een drietal kernvragen duidelijk. *Waarom* doen we wat we doen? *Wat* willen we met het nieuwe contract bereiken? En, *hoe* gaan we dit doen? Het gezamenlijk doorleven is een goed startpunt voor gelijkwaardige samenwerking.

11. Stap 2: Het vormgeven van het aanbestedingstraject

Nu de scope van het contract in grote lijnen bekend is, kan het aanbestedingstraject beginnen. Een aanbesteding is in beginsel een ongelijke verhouding tussen de aanbesteder en de 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 (marktpartijen) zijn in deze fase elkaars concurrent. Dit roept een bepaald gedrag op zowel bij de gegadigden als bij de aanbesteder.

Ondanks dat is hier toch gelijkwaardig samenwerken mogelijk. Vandaar ook dat expliciete aandacht voor gelijkwaardigheid helpt om ongewenst gedrag te voorkomen. Hieronder volgen een aantal handreikingen om gelijkwaardigheid in het aanbestedingstraject te bevorderen:

- Verkrijg eerst een heldere opdracht om het project te starten. Werk in de voorbereiding van de aanbesteding parallel: ga zowel in gesprek met marktpartijen (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 actief¹.
- Voorkom formeel en dominant gedrag. Zoek de ruimte op in de communicatie en bereikbaarheid. Maak aanbesteden niet te spannend.
- 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. Gebruik deze informatie om de eerste gedachten te vormen.
- Organiseer via de formele weg (TenderNed) marktconsultaties 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:
 1. de beoogde geschiktheidseisen;
 2. de voorgenomen planning;
 3. de mate van dialoog.
 4. Documenten die 'nieuw' zijn of ingrijpend zijn gewijzigd.

¹ Vergt ook alertheid en flexibiliteit van markt, als RWS-concepten gewijzigd worden

- Let op de regionale accenten zoals verschillen in verkeersaanbod of invloedrijke stakeholders zoals het havenbedrijf'. Worden die herkend door de marktpartijen als eigen regionale accenten of denkt de markt dat wat gepresenteerd wordt voor het hele land geldt?
- Geef aan marktpartijen een eerlijke terugkoppeling van wat er met hun inbreng gebeurt en geef ook aan waar het gesprek niet over gaat en waarom welke keuzes al zijn gemaakt.
- 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.
- Richt een dialooggesprek in na indiening van de voorlopige inschrijving. De aanbestedende dienst bevrage de inschrijver over dit document, op basis van vragen die door het Beoordelingsteam zijn geformuleerd. De inschrijver krijgt daarna de kans zijn inschrijving aan te passen/vullen. Dit met het doel een nog betere inschrijving te krijgen. Daarna vindt eerst de beoordeling plaats.
- 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.
- Selecteer eerst op kwaliteit daarna op kwaliteit in relatie tot prijs.
- Zorg dat de beoordeling onderscheidend gaat werken. Kies voor weinig criteria (hoe meer criteria, hoe meer uitmiddeling van resultaten). Durf zo objectief mogelijk en onderscheidend te scoren.

Bij een aanbesteding krijg je wat je vraagt. Dus als bijvoorbeeld de uitvraag onduidelijk is over areaalgegevens, zal dit tot veel vragen leiden die via de Nota van Inlichten beantwoord moeten worden.

In het aanbestedingstraject zijn er een aantal instrumenten die het gelijkwaardig samenwerken ondersteunen. De dialoog wordt ingezet in de 'dialoofase' en het reflectiedocument wordt gebruikt voor het trechteren van bepaalde aspecten van de uitvraag. Hieronder wordt de dialoog(fase) en het reflectiedocument kort toegelicht.

De dialoog in de dialoofase

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 de dialoog gelden de volgende opmerkingen:

- 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 komen en uitgebreider van gedachten wisselen omdat zij hun huiswerk hebben gedaan vanuit de eerste sessie.
- Noem een dialoog die bestaat uit slechts één bijeenkomst geen dialoog maar een individuele inlichting.
- 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 elk gesprek. Dit is netto tijd, dus exclusief voorstellen en het doornemen van huishoudelijke afspraken.
- Breng als aanbesteder focus aan in de dialoog door accenten en focuspunten vooraf mee te geven.

Het reflectiedocument

Een nieuw fenomeen is het reflectiedocument, het gebruik hiervan is optioneel. Dit document wordt opgesteld door de inschrijver 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 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 met een reflectiedocument ook het zelfreflectief vermogen wordt getoetst van een inschrijver. Hoe groter het zelfreflectief vermogen, hoe gemakkelijker de gelijkwaardige samenwerking zal verlopen.
- Het richt zich op het hier en nu, terwijl BPKV-plannen (Beste Prijs Kwaliteit Verhouding) zich vaak richten op de toekomst.

12. Stap 3: Het aanbestedingstraject

De uitvraag is bekend en de (dialoog)gesprekken met marktpartijen worden gehouden. Nadien zullen de aanbiedingen van de inschrijvers worden beoordeeld en moeten leiden tot een verantwoorde keuze van de aanstaande contractpartner.

De kwaliteit van deze uitvoering van de aanbesteding wordt in hoge mate bepaald door de vormgeving en planning van het aanbestedingstraject. Hoe worden de gesprekken georganiseerd met de inschrijvers? Hoe wordt het informatieproces gestalte geven, ook als het niet leidt tot goede inschrijvingen?

Hieronder volgen een aantal handreikingen om gelijkwaardigheid in de uitvoering van de aanbesteding te bevorderen:

- Besteed veel aandacht aan de kwaliteit van het beoordelingsteam. Dit is een vak apart.
- 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.
- 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.
- 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”.
- 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.

Toepassen in de praktijk!

- Hoe heb jij de afgelopen jaren de samenwerking met de regio zien ontwikkelen?
- Welke mogelijkheden zijn er om de markt al zo vroeg mogelijk in het aanbestedingstraject te betrekken zonder dat het level-playingfield in gevaar komt?
- Hoe geef je ruimte in een aanbestedingstraject om voldoende uitwisseling tussen inschrijver en opdrachtgever te hebben? (Allerlei beperkingen die RWS oplegt om haar eigen werklust te beperken, kunnen de goede uitwisseling enorm in de weg staan.)
- Wat zou er moeten gebeuren als tijdens de Inlichtingen een beantwoorder van RWS een vraag van een marktpartij als onduidelijk ervaart?

6. Gelijkwaardig samenwerken na gunning en borging

Dit hoofdstuk gaat over de periode nadat een contractpartij is geselecteerd. Vanaf dat moment is het gelijkwaardig samenwerken tussen RWS en de marktpartij(en) 'in actie'. In deze fase wordt de keten-samenwerking intensiever. De rol van de beheerder wordt nadrukkelijker. Er worden een aantal suggesties en instrumenten toegelicht om de gelijkwaardige samenwerking te borgen in deze fase. Dit kan geborgd worden door de nadrukkelijke inzet op teamontwikkeling, het doen van areaalrondes, het gebruik van escalatie en het laten zien van voorbeeldgedrag.

13. Keten-samenwerking en de rol van de beheerder

Na gunning maakt RWS en de marktpartij(en) onderdeel van de keten. De keten is nu langer geworden. De samenwerking met de ketenpartners -dit zijn alle relaties tussen interne onderdelen van RWS, de relatie tussen eventuele neven-opdrachtnemers, de relatie tussen (neven-)opdrachtnemer en hun onderaannemers én de relaties met gebruikers en de omgeving (de stakeholders)-, richt zich nu op de realisatie van de opgave. De samenwerking intensiveert bij het IPM-team, de opdrachtnemer(s) én de beheerder.

In deze fase komt de beheerder nadrukkelijk in beeld. De gelijkwaardige samenwerking tussen medewerkers van de beheerder, de opdrachtnemer en opdrachtgever vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol uitvoeren van het contract. Met succesvol wordt bedoeld dat de beheerder krijgt wat hij heeft gevraagd en dat de marktpartij het werk-veilig en beheerst- uitvoert, waarmee hij (eerlijk) geld verdient.

Succesvol betekent ook dat alle betrokken in de keten plezierig met elkaar omgaan en met plezier naar hun werk gaan. Dat ketenpartners gerespecteerd worden en zich gehoord en gezien voelen. En wanneer dat niet het geval is er over lastige situaties open gesproken kan worden.

Gelijkwaardig samenwerken is niet per definitie *alles samen* doen. Het past juist goed om samen op basis van respect voor ieders expertise een zakelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden te maken. Gelijkwaardige samenwerking ontwikkelt zich in de tijd en zal per fase van de uitvoering veranderen.

Een gelijkwaardige samenwerking heeft een alerte- en bewuste houding en gedrag nodig. Het vraagt een actieve proactieve houding. Alle betrokkenen hebben hier een verantwoordelijkheid in. Het streven naar evenwaardige samenwerking betekent:

- Het bewust worden van de eigen- en andermans houding en gedrag en aandacht voor de eventuele ongelijkheid in de samenwerking;
- Het open bespreken van de situatie waarin dit optreedt;
- Het waar mogelijk gezamenlijk oplossen van de situatie of accepteren dat gegeven de omstandigheden dit de juiste wijze is.

14. Suggesties en instrumenten 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 in houding en het gedrag. Hieronder een aantal suggesties en instrumenten:

Teamontwikkeling

Een project in de uitvoering is een leertraject voor alle betrokkenen. Dit leren van- en over elkaar is sowieso in alle fasen van voorbereiding tot aanbesteding en uitvoering van het contract relevant.

Groepen mensen die (gelijkwaardig) samenwerken ontwikkelen zich en kunnen hierbij zeker ondersteuning gebruiken in mensen en instrumenten.

- De teamcoach

Hou de teamcoach aan boord, ook tijdens de uitvoeringsfase. Deze kan een expliciete rol hebben bij het invullen van de project start-up en project follow-up (resp. PSU en PFU), 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. 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 organisatie onder druk goed vorm te geven, wil dat niet zeggen dat hij ook sterk is om 'de winkel' gecontroleerd open te houden. Dit vraagt andere competenties van medewerkers, hierdoor kunnen team wisselingen ontstaan. Er ontstaat weer een nieuw team. Ook in dit nieuwe team moet er balans ontstaan. De aandacht hiervoor en de gesprekken hierover kunnen goed belegd worden bij de teamcoach.

- PSU en PFU

Bij de start van het werk helpt het iedere partij goed bij zichzelf te rade gaan wat er verwacht wordt van de samenwerking in dit werk en hoe betrokkenen de werkwijze zien. Een PSU wordt bij de start ingezet en een PFU later in de tijd. Beide instrumenten hebben tot doel om in een informele sfeer in het bijzijn van een teamcoach de samenwerking en het werk dat hierin gedaan moet worden, constructief te bespreken. Hieronder een lijst met aandachtspunten die in een PSU of PFU door alle betrokkenen kan 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? Hoe kan dit contract ons helpen onze organisatie verder te brengen?

- Persoonlijkheids- en teamtest

Een persoonlijkheidstest en een teamtest kan ingezet worden om een soort teamfoto te maken van directe betrokkenen 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 sterkten en zwakten van een team ligt. Als voorbeeld, is er voldoende daadkracht (rood, oranje) in een team. Zitten er voldoende mensen die verbindend kunnen optreden (groen, paars). Als dat nodig is kan ook de teamcoach met deze gegevens aan de slag gaan en eventuele zwakten sterker maken.

- 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 (zoals nu) vier keer per jaar te bespreken hoe de onderlinge samenwerking wordt ervaren. Het werkt als een soort thermometer van de samenwerking. Deze bespreking kan weer goed begeleid worden door de teamcoach. Die kan dan bewaken of de samenwerking zich ontwikkelt zoals in de PSU is afgesproken. Het gesprek over de prestatie meting kan verbreed worden naar een PFU. In de PFU is er meer tijd en aandacht om bepaalde issues te adresseren en uitgebreid te bespreken.

Areaalrondes

Onderhoud heeft een fundamenteel andere aard dan aanleg. De wijze van samenwerken is anders. Bij onderhoud missen we vaak de gemeenschappelijke bouwkeet. Zo'n bouwkeet zit bovenop het werk, het werk is heel concreet want iedereen ziet het. Een onderhoudscontract draait om de beheersing van een continue stroom van kleine en middelgrote werkzaamheden, gecombineerd met een aanzienlijke administratieve werklast.

Om goed zicht op de 'buiten boel' te houden is het van belang dat alle partijen in de assetmanagement-keten op de hoogte zijn van de daadwerkelijke conditie van het areaal. Blind te varen op de systemen en inspectierapporten is niet voldoende. Om een gedeeld beeld over het areaal te houden werkt het doen van gezamenlijke areaalrondes door vertegenwoordigers uit de keten goed. Eventueel kan zo'n ronde worden aangevuld met de ketenpartner VWM (zie ook het onderdeel 'de brede context') die zeer goed op de hoogte zijn van de areaal situatie. Naast deze gerichte bezoeken is het goed om als team(s) naar buiten te gaan zodat ook de teamleden die altijd binnen zitten, voeling houden met hun werkzaamheden en het areaal.

Escalatieafspraken

Wie doet wat als de partijen het niet eens zijn en ook niet tot overeenstemming kunnen komen? Maak daar escalatie afspraken over. Voorkomen moet worden dat geen overeenstemming gaat leiden tot een conflict dat blijft door sudderen en zich onnodig uitbreidt.

Pas het 'agree to disagree' toe: bepaal de discussiepunten met elkaar en geef precies aan waar het verschil van inzicht zit. Het niveau hoger dan daar waar het verschil van inzicht ontstaat, kan nu in actie komen. Mocht dat nog niet afdoende zijn kan een derde partij, zoals een raad van arbitrage, een uitspraak hierover doen. Beter is om dit in de eigen geledingen op te lossen. Gelijkwaardige 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

Gelijkwaardige samenwerking moet uitgedragen en geleefd worden bij iedereen en zeker ook in de hoogste beslis-laag. Voor RWS is dat 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 PSU en PFU- en nog belangrijker geven zij het goede voorbeeld van wat gelijkwaardig samenwerken is.

De projectmanagers van opdrachtnemer en opdrachtgever hebben vanzelfsprekend ook die voorbeeldfunctie om gelijkwaardig samenwerken binnen de teams uit te dragen en concreet te maken. Dit kan door onderling afspraken te maken om niet alleen de eigen maar ook de samenwerking tussen de teams te bewaken. Hapering in de samenwerking moet op tijd gesignaleerd en besproken worden. Dit helpt het gesprek en de teamontwikkeling bij gelijkwaardige samenwerking. Voor zowel RWS als de marktpartij geldt dat ook de tussenliggende lijnmanagers het juiste voorbeeldgedrag laten zien.

Toepassen in de praktijk!

- Ben je bewust van het complexe speelveld van de keten waarin we opereren? Ken je die context? Hoe kun je daar effectief in handelen?
- Hoe streef je naar een langdurige samenwerkingsrelatie, waardoor ieders rol en de samenwerking tot wasdom kan komen?
- Wat zie jij als belangrijkste instrument om Gelijkwaardige Samenwerking te borgen?
- Hoe alert en proactief zijn we in het bespreken van eventuele ongelijkwaardigheid in de samenwerking?

- Hoe zie jij het belang van voorbeeldgedrag van projectmanagers en directeuren/portfoliomanagers?

7. De operationele assetmanagement-keten

Het gezamenlijk managen van de onderhoudsbehoefte op basis van gelijkwaardigheid staat centraal in dit onderdeel. Er wordt dieper ingezoomd op de rol van de diverse overlegtafels in de operationele assetmanagement-keten. Deze activiteiten bepalen de kwaliteit van de assets.

15. De onderhoudsbehoefte

Het gezamenlijk en gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte is het kernproces van de operationele management-keten. Onder onderhoudsbehoefte wordt verstaan: alles wat het areaal op een bepaald moment nodig heeft om op een overeengekomen niveau te kunnen blijven presteren. De benodigde middelen hiervoor worden via programmering en budgettering verkregen. RWS sluit contracten af met onderhoudspartijen (marktpartijen) om de behoefte in te vullen en creëert zo het onderhoudsaanbod.

De onderhoudsbehoefte en onderhoudsaanbod zijn niet altijd dezelfde. Budgetten wijzigen en ook de gevraagde prestaties kunnen in verloop van tijd worden bijgesteld. De onderhoudsbehoefte wijkt daardoor af van het onderhoudsaanbod. Bij het managen van de onderhoudsbehoefte wordt gezamenlijk bepaald welke kansen en risico's kunnen optreden: areaalkansen en areaalrisico's

Areaalkansen

Dit zijn areaal situaties 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

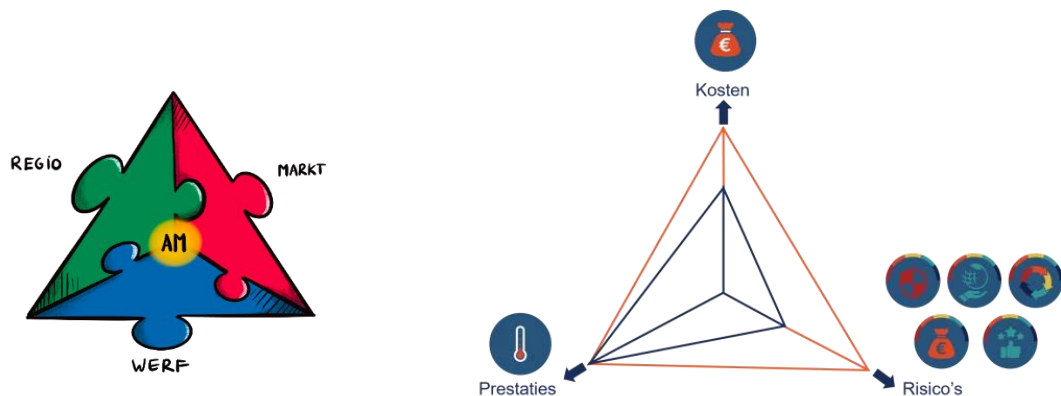
Dit zijn areaal situaties die de gevraagde prestatie niet kan leveren. In een onderhoudscontract gaat het dan over de instandhoudingskwaliteit die niet zelfstandig beheerst kan worden door de opdrachtnemer. Omdat dit buiten het contractueel overeengekomen taken- en service pakket valt. Beheersing lukt wel als het taken en service pakket wordt aangepast of door een extra activiteit uit te voeren. De opdrachtnemer informeert de opdrachtgever over de risico's van deze extra activiteit door het doen van toestandsinspecties en -rapportages, de optredende veroudering en het geprogrammeerde onderhoud.

Areaalkansen en areaalrisico's worden beheerst door per geval een afweging te maken tussen prestaties, risico's en kosten (zie ook 'kernproces assetmanagement-keten'). Deze elementen zijn het kloppend hart van het operationele assetmanagement-keten.

Onderhoudscontracten zijn geen doel op zich maar een middel om de rijksinfrastructuur in gezamenlijkheid goed te beheren. Dit proces kan alleen maar succesvol verlopen bij een goede gelijkwaardige samenwerking in de (organisatie-)driehoek Regio -Marktpartij-IPM-team. De rolverdeling in de assetmanagement-keten 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.

15. Twee operationele driehoeken



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

1. De organisatorische driehoek Regio-Markt-Werf

Deze driehoek weerspiegelt de intensieve samenwerking die deze drie ketenpartners met elkaar hebben, waarbij markt en regio ook tegen elkaar aan geprojecteerd zijn en dus intensief samenwerken. Deze verbeelding staat in tegenstelling tot de keten (markt-werf-regio) waarbij de werf de verbindende schakel vormde tussen markt en regio.

2. De assetmanagement driehoek: Prestaties-risico's-kosten

De AM driehoek weerspiegelt dat een AM besluit feitelijk neerkomt om het zoeken van een optimum tussen Prestaties-Risico's-Kosten.

Deze (abstracte) driehoeken kunnen het beste op de volgende manier een plaats krijgen in de processen van de onderhoudscontracten. De organisatorische driehoek wordt het 'AM- Overlegkamer' genoemd. In die kamer zijn er vier overlegtafels te onderkennen waaraan de vertegenwoordigers van de verschillende organisatie onderdelen elkaar ontmoeten. De inbreng van de deelnemers aan deze overlegtafels is ongeveer als volgt:

Spelers in de operationele assetmanagement-keten	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/PPO	<ul style="list-style-type: none"> - Procesbewaking - Maakbaarheid - Kosten efficiëntie - Raakvlakmanagement andere contracten
Regio/beheerder	<ul style="list-style-type: none"> - Gewenste (netwerk)prestaties - Objectkennis - Programmering - Omgevingsrisico's

Spelers in de operationele assetmanagement-keten	Expertisegebieden
	- Risico's perspectief opdrachtgever

Per overlegtafel worden er andere onderwerpen besproken:

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.

Overlegtafel 2: Verbeteren van de programmering

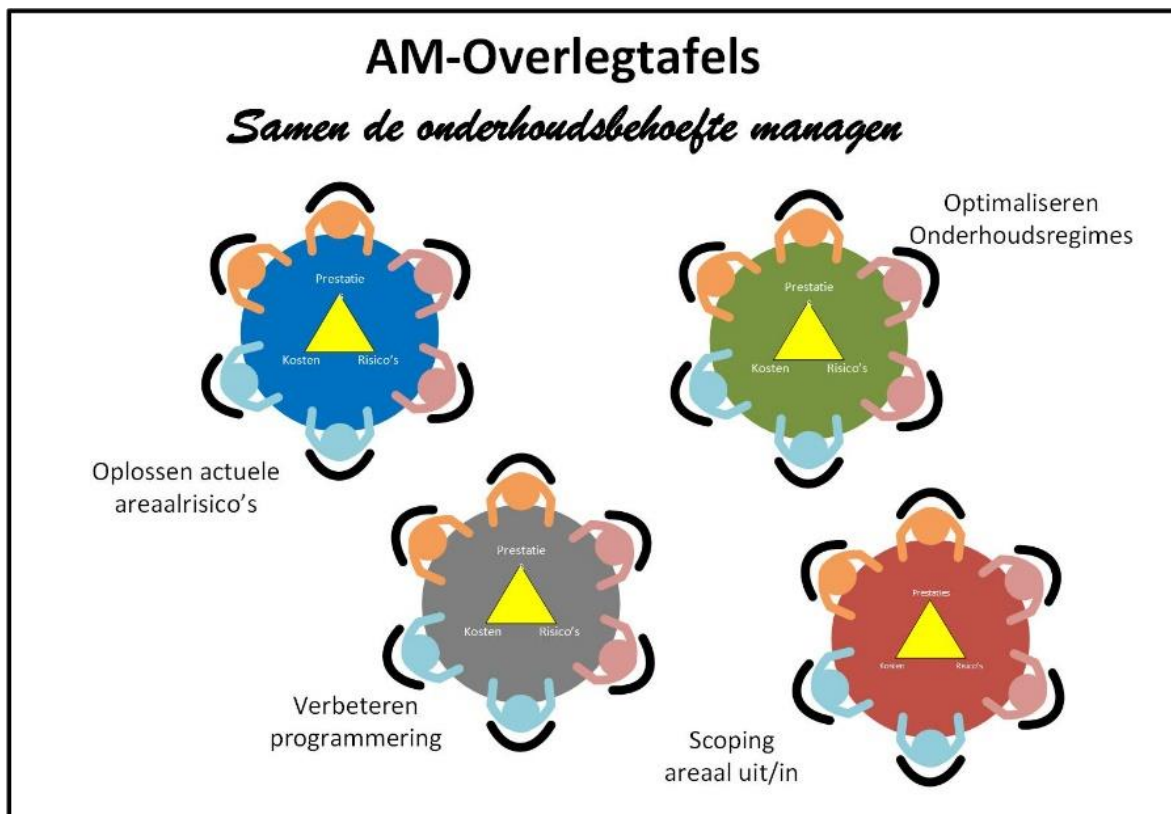
De deelnemers aan deze tafel richten zich op het verbeteren van de programmering voor het volgende jaar en de jaren daarna. In veel gevallen zal hier de toestandsinformatie op tafel liggen die informatie verschaft over het actuele beeld van de asset. De geplande onderhoudsmomenten kunnen hieraan getoetst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

Overlegtafel 3: Verbeteren onderhoudsregimes

In het basisonderhoudscontract zijn voor de meeste assets onderhoudsregimes voorgeschreven. Deze liggen vast in onderliggende documenten. Aan de overlegtafels wordt besproken hoe het onderhoud effectiever of efficiënter kan worden uitgevoerd.

Overlegtafel 4: Scopes bepaling

De vierde overlegtafel waar de onderhoudsbehoefte gemanaged wordt gaat over de scopes van (toekomstige) werkzaamheden die op korte termijn zeer waarschijnlijk door een andere marktpartij wordt uitgevoerd in het areaal van de marktpartij van het 'Basis OnderhoudsContract' (BOC). Met dit overleg wordt de actualiteit en de uitvoerbaarheid van de scopes preciezer afgestemd. Om te voorkomen dat bij uitvoering van meerdere contracten tegelijk bepaalde noodzakelijk onderhoud vergeten wordt.



Het samenbrengen en afwegen van de bovenstaande kennis en inzichten vanuit de marktpartij, IPM-team en Regio is essentieel voor het gezamenlijk gelijkwaardig managen van de onderhoudsbehoefte.

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-werf markt optimaal te laten verlopen over AM vraagstukken?
- Durf je aan te geven als je iets niet (zeker) weet?

8. Het enkelvoudig IPM-team als lonkend perspectief

Het enkelvoudig IPM-team is een ultieme 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 team-integratie. Bij team-integratie worden een of meerdere teamrollen slechts door één 'partij' ingevuld, de opdrachtgever of opdrachtnemer.

Deze experimenten zijn bekend als 'Eén IPM-team' of 'Enkelvoudig IPM-team'. De tussentijdse resultaten zijn veelbelovend. Omdat de gelijkwaardigheid hier zover wordt doorgevoerd zodat rollen in één functionaris samenvalt, is dit het lonkend perspectief voor gelijkwaardig samenwerken.

Het Enkelvoudig IPM-team is een andere manier om het project in te richten en vergt 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 of van opdrachtnemer. Het is een gemixt team. Waar voorheen ongeveer tien IPM-rollen moesten worden bemenst, worden de rollen in het uiterste geval gereduceerd tot vijf rollen (en vijf functionarissen).

Hieronder worden enkele voordelen genoemd die zijn te behalen met het Enkelvoudig IPM-team:

- Het kan leiden tot capaciteitswinst.
- De eigen organisatie (van opdrachtgever of opdrachtnemer) speelt een minder prominente rol. De functionaris overstijgt daarmee de belangen van de eigen organisatie en heeft vooral oog voor de opgave.
- Minder personen aan de overlegtafel scheelt in afstemming en coördinatie tussen IPM-rolhouders. Het vergroot de slagkracht in besluitvorming en verkleint de doorlooptijd.

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.

Ook in de assetmanagement-keten, en binnen een onderhoudsteam kan verregaand samengewerkt worden door bepaalde rollen te combineren. Echt gelijkwaardig samenwerken zodat deze enkelvoudig IPM-team-gedachte wordt verwezenlijkt vraagt meer van de betrokken teamleden. Dit neemt niet weg dat dit als lonkend toekomstperspectief wordt gezien voor de gelijkwaardig samenwerken in de assetmanagement-keten.

Toepassen in de praktijk!

- Is het mogelijk om binnen onze assetmanagement-keten 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?