



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Volgende stappen in een gezamenlijk transitieproces

# Op weg naar een vitale infrasector



# Inhoudsopgave

<b>Management samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Een korte terugblik</b>	<b>8</b>
<b>Samenvatting uitkomst eerste transitie-monitor</b>	<b>16</b>
<b>Plan van aanpak 2022</b>	<b>20</b>
Spoor 1: Verbinden en organiseren	
Spoor 2: Leren en ontwikkelen	
Spoor 3: Experimenteren en borgen	
Twee-fasen proces	
Portfolio aanpak	
Doorontwikkeling onderhoudscontracten	
Doorontwikkeling dienstencontracten	
Overige aanpassingen in het marktbeleid	
Marktbenaderingsstrategie duurzaamheid en digitalisering	
Spoor 4: Bekendmaken en betrekken	
Spoor 5: Monitoren en bijsturen	
<b>Bijlage: transitiedoelen</b>	<b>40</b>
- Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	
- Een financieel gezonde productieve sector, met risico's beheerst	
- Voldoende ruimte voor innoveren en leren	

# Management Samenvatting



## Transitie aanpak naar een vitale infrasector breed gewaardeerd

In een onderzoek in opdracht van Rijkswaterstaat beschreef McKinsey & Company in 2019 de noodzaak voor een transitie naar een meer *vitale infrasector*, die in staat is te innoveren en te verbeteren. Een sector die ook op lange termijn bijdraagt aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Waarbinnen de stap gemaakt kan worden naar klimaatneutraal, klimaatbestendig en circulair werken en waarbij maximaal gebruik gemaakt wordt van de kansen die de verregaande digitalisering ons biedt. Begin 2020 begonnen Rijkswaterstaat en marktpartijen daarom met een transitieaanpak met als inzet het verbeteren van een drietal condities. Een sector waarin beter wordt samengewerkt vanuit de expertise die in de hele keten aanwezig is, gericht op de opgave buiten. Een financieel gezondere sector waarin

risico's goed worden beheerst en projecten voorspelbaar verlopen. En een sector waarin meer ruimte is voor innoveren en leren.

Door maatregelen direct te verbinden aan de orderportefeuille van projecten werd in het afgelopen jaar de verandering al in de praktijk zichtbaar. Verschillende projecten zoals de verbreding van de A27 Houten Hooipolder, de renovatie van de A12 IJsselbruggen en verschillende onderhoudscontracten zijn aanbesteed met *vernieuwende project aanpakken*. De eerste onafhankelijk uitgevoerde *transitiemonitor* concludeert dat de aanpak bestaat uit een consistent, helder beschreven complementair maatregelenpakket waar het verbeteren van de condities langs verschillende routes wordt bereikt. Hoewel het nog te vroeg is conclusies te trekken over daadwerkelijke resultaten wordt de ingeslagen weg in de sector herkend en gewaardeerd en wordt

de urgentie onverminderd gevoeld. Ook is de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de marktpartijen het afgelopen jaar flink geïntensiveerd. De start van de aanpak viel samen met het begin van de Corona crisis. Via een in het leven geroepen *Taskforce Infra* heeft Rijkswaterstaat met een *brede infracoalitie* intensief samengewerkt om de gevolgen van Corona te beperken door werkzaamheden door te laten gaan en waar mogelijk zelfs te versnellen. Gaandeweg is in de Taskforce Infra vanuit deze korte termijn focus ook ruimte ontstaan om aan de middellange en de transitie aanpak.

We zetten de transitieaanpak de komende periode door op de ingeslagen weg met *onveranderde uitgangspunten en transitiedoelen* langs een vijftal sporen. De specifieke maatregelen uit het originele plan van aanpak zijn onderdeel van deze sporen.

## Van experimenteren naar borgen

Gaandeweg verschuift het accent van *experimenteren* met nieuwe vormen van project voorbereiding, aanbesteding en uitvoering naar het daadwerkelijk *borgen* van de resultaten in het Rijkswaterstaat marktbeleid. Zo wordt de komende periode een nieuwe visie op de *onderhoudscontracten* vastgesteld die aansluit bij het verbeteren van het asset management bij Rijkswaterstaat en robuust is voor een budgettair kader dat niet voldoende is om alle geplande werk te kunnen doen. We laten de opgedane kennis met de verschillende twee-fasen projecten stollen in een eerste handreiking *twee-fasen proces* bij Rijkswaterstaat, vergelijkbaar met de handreiking rond de *contractuele portfolio-aanpak* die in samenwerking met de markt in 2021 is opgesteld. Ook werken we samen aan de doorontwikkeling van de verschillende *dienstencontracten*. Zo worden deze nieuwe



aanpakken gaandeweg onderdeel van het marktbeleid van Rijkswaterstaat gericht op een beheerste en efficiënte uitvoering van het toenemende volume aan werk dat op ons afkomt. We kiezen hierbij een passend tempo waarin voldoende ruimte is voor evalueren en bijsturen, zodat ongewenste effecten voor marktpartijen en Rijkswaterstaat kunnen worden voorkomen. De transitie aanpak draagt daarnaast bij aan het opzetten en uitvoeren van de marktstrategie voor het *klimaatneutraal en circulair* uitvoeren van rijksinfraprojecten via de routekaarten die hiervoor worden opgesteld, en aan de marktbenadering rond *industriële automatisering*. Ook wordt bijgedragen aan andere belangrijke ontwikkelingen in het domein van *data en informatievoorziening* zoals data-gedreven onderhoud en het op orde krijgen van arealdata.

### Ruimte voor leren en ontwikkelen

In alle activiteiten hebben we aandacht voor leren en ontwikkelen. We laten de markttransitie een expliciet onderdeel zijn van relevante opleidingen en strategische trajecten gerelateerd aan het vakmanschap van de medewerkers en brengen daarmee de *basis op orde*. Marktpartijen worden gestimuleerd hetzelfde te doen. Ook onderzoeken we in hoeverre de tools die gebruikt worden voor het strategisch capaciteitsmanagement bij Rijkswaterstaat nog passen bij de veranderende opgave en de omslag die we willen maken. We leren en ontwikkelen over *individuele projecten heen* door de verschillende experimenten rond de vernieuwde project aanpakken leer- en ontwikkelopgaven mee te geven, waarmee de projecten actief bijdragen aan het opstellen van de verschillende handreikingen, kaders en werkwijzen.

Het *samenwerken en leren met partners* geven we vorm in de verschillende projecten, in de samenwerking binnen de Taskforce Infra en via een gezamenlijk actieprogramma gericht op uitwisseling en het samen doorleven van de houding- en gedragscomponenten gerelateerd aan de transitie. We hebben hierin ook oog voor de rol die onderwijs en kennisinstellingen kunnen en moeten spelen in de transitie.

### De transitie bekendmaken en de hele keten betrekken

We communiceren actief over de doelen van de transitie aanpak en *maken* de resultaten breed *bekend* zodat we naast hen die direct aan de verschillende acties meewerken de brede doelgroep *betrekken*. Dit doen we onder andere via een voor de transitie ingerichte website en gebruik makend van de communicatie kanalen van de brede infracoalitie die via de Taskforce Infra voor de transitie gemobiliseerd is. In de communicatie bieden we een podium voor betrokkenen uit de hele keten en hebben we oog voor vergelijkbare initiatieven bij andere publieke opdrachtgevers. Alleen zo kan daadwerkelijk een brede transitie ontstaan die over de hele linie bijdraagt aan een meer vitale infrasector in Nederland.

### Doorgaande aandacht voor monitoren en bijstellen

Ook het komende jaar zullen we de voortgang op de transitie monitoren via een tweede *transitiemonitor* die het najaar van 2022 gereed zal zijn. Daarin zetten we, voor zover dat al mogelijk is, explicieter dan in de eerste monitor in op de monitoring van de daadwerkelijke resultaten van de verschillende experimenten met de nieuwe project aanpakken en het effect hiervan op het

financiële resultaat van de projecten en op de voorspelbaarheid in de uitvoering. Marktpartijen worden middels een intensief consultatieproces betrokken bij deze monitoring. Ook geven we in de transitie-monitor 2022 een beeld van hoe de transitie aanpak en de monitoring na de nu beoogde afloop eind 2023 kan worden doorgezet en verder kunnen worden geborgd in het Rijkswaterstaat marktbeleid en in de sector. De weg naar een meer vitale infrasector is immers een gezamenlijk en structureel leerproces waarvan de blijvende effecten in een periode van vijf tot tien jaar zichtbaar worden.

### Welslagen transitie mede afhankelijk van wegnemen belemmeringen

De transitie is gebaat bij voorspoedige besluitvorming door politiek en opdracht-

gever gericht op stabiele *budgettaire kaders* voor de verschillende werkstromen om de sector een betrouwbaar langjarig perspectief te bieden. Het welslagen van deze transitie is mede afhankelijk van het *wegnemen van belemmeringen* rond bijvoorbeeld stikstof en het op peil houden van voldoende middelen voor de steeds grotere instandhoudingsopgave en de voor veranderende opgave rond bijvoorbeeld duurzaamheid en digitalisering. Alleen dan kunnen we samen blijvend investeren, vernieuwen en ontwikkelen op weg naar een duurzame toekomst in een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland.

A12 | Paul van Baardwijk







# Een korte terugblik

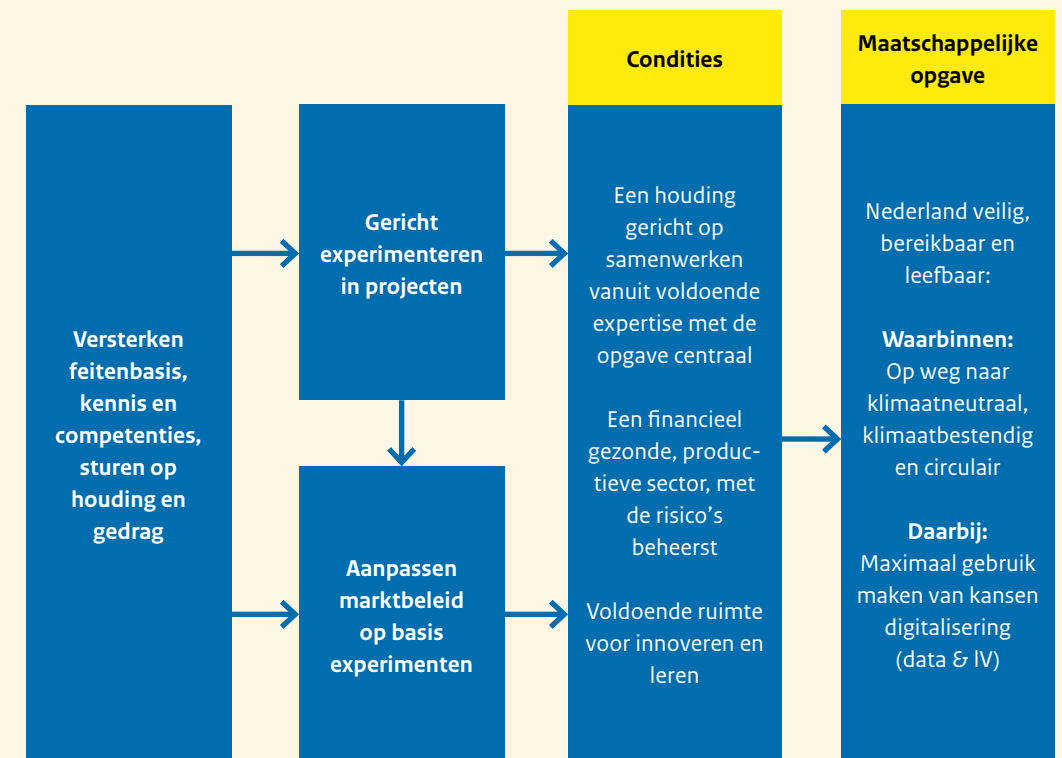




## Een korte terug- en vooruitblik

- 06/2019 — Rapport McKinsey & Company naar Tweede Kamer
- 09-12/2019 — Totstandkoming transitieaanpak aanpak via open consultatie in afstemming met de brede infra sector
- 03/2020 — Plan van aanpak Markt in Transitie: “op weg naar een vitale infrasector” naar Tweede Kamer
- 03/2021 — 1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage naar Tweede Kamer
- 09-12/2021 — Update transitie aanpak in afstemming met de brede infra sector
- 11/2021 — 1<sup>e</sup> Transitiemonitor door Economisch Instituut voor de Bouw en PricewaterhouseCoopers gereed
- Q1/2022 — Update plan van aanpak naar Tweede Kamer

## Maatregelen dragen bij aan transitiedoelen (bijlage 1) gericht op het verbeteren van de condities





## Uitgangspunten



*Transitie op basis van heldere transitiedoelen, stapsgewijs geïmplementeerd via experimenten in concrete projecten en van daaruit naar structurele aanpassingen.*



*We doen het samen: marktpartijen (klein, groot, oud, nieuw), kennisinstellingen en opdrachtgevers nemen hun verantwoordelijkheid in de transitie, onder andere voortbouwend op de leidende principes uit de Marktvisie.*



*De orderportefeuille staat centraal: de transitie moet en kan alleen maar zichtbaar worden in de succesvolle voorbereiding, aanbesteding en uitvoering van de projecten.*

## Versterken feitenbasis, kennis en competenties, sturen op houding en gedrag\*

### Versterken feitenbasis, kennis en competenties, sturen op houding en gedrag

1. Verbeteren inkoopkalender.
2. Leren van al lopende experimenten met een twee-fasen proces.
3. Onderzoek naar leerervaringen uit samenwerking in het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP).
4. Onderzoeken naar verdienmodellen van de toekomst.
5. Onderzoek naar opzet portfolioaanpak in combinatie met performance management in relatie tot de Vervanging en Renovatie opgave (VenR-opgave).
6. Onderzoek naar huidige en toekomstige situatie op de arbeidsmarkt gerelateerd aan de infrasector.
7. Onderzoek naar feitelijke situatie rond kennis en competenties bij Rijkswaterstaat.
8. Onderzoek naar beste aanpak voor implementatie van voorspelbaar onderhoud.
9. Focus aanbrengen in innovatie-opgaven en versterken innovatieproces via innovatie-agenda.

## Gericht experimenteren in projecten\*

### Gericht experimenteren in projecten

10. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces ring Utrecht Zuid.
11. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A27 Houten Hooipolder.
12. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A12 IJsselbruggen, doorontwikkeling gedachtegoed DOEN.
13. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning twee-fasen proces A73 Roertunnel en tunnel Swalmen.
14. Bij positief uitvoeringsbesluit: verkenning portfolioaanpak bij renovatie sluisen Zeeland.
15. Doorontwikkeling prestatiecontract bij onderhoud wegen Midden-Nederland.
16. Experiment teamselectie gericht op nieuwe partijen.
17. Small Business Innovation Research (SBIR) uitvraag circulaire viaducten.
18. Doorontwikkelen bouwblokken Industriële Automatisering (IA) in de VenR-opgave.
19. Samenwerken aan een nieuwe generatie raamwerkovereenkomsten.



Merwedebrug | Paul van Baardwijk

## Aanpassen marktbeleid op basis van experimenten\*

### Aanpassen marktbeleid op basis van experimenten

20. Transitie een plek in de integrale inkoopafweging.
21. Doorvoeren aanpassingen selectiebeleid.
22. Doorvoeren actieplan milieu-beprijzen.
23. Doorontwikkeling prestatiecontracten.

\* Deze maatregelen worden in de update van het plan van aanpak ingebed in een vijftal sporen, zie pagina 22





# Samenvatting uitkomst eerste transitie- monitor





# Monitoringstraject

In opdracht van Rijkswaterstaat hebben het Economisch Instituut voor de Bouw en PricewaterhouseCoopers een aanpak ontwikkeld voor een Transitie Monitor die jaarlijks, in 2021, 2022 en 2023 de transitie aanpak monitort. Voor de eerste monitor zijn

ook de update van het Rijkswaterstaat reputatieonderzoek onder marktpartijen meegenomen (uitgevoerd door Motivaction) en het onderzoek de Innovatie Monitor uitgevoerd door de Universiteit van Amsterdam.



IJsselbrug | Thea van den Heuvel

Belangrijkste conclusies en aanbevelingen transitie monitor	Verwerking in update transitie aanpak
De transitie is gebaat bij stabiele budgettaire kaders voor de verschillende werkstromen zodanig dat de sector een betrouwbaar langjarig perspectief geboden kan worden.	We blijven benadrukken dat de transitie gebaat is bij voorspoedige besluitvorming door politiek en opdrachtgever gericht op stabiele budgettaire kaders voor de verschillende werkstromen om de sector een betrouwbaar langjarig perspectief te bieden. Het welslagen van deze transitie is immers mede afhankelijk van het wegnemen van belemmeringen rond bijvoorbeeld stikstof en het op peil houden van voldoende middelen voor de steeds grotere instandhoudings-opgave en de voor veranderende opgave rond bijvoorbeeld duurzaamheid en digitalisering.
Het programma bestaat uit een consistent, helder beschreven complementair maatregelenpakket zonder blinde vlekken, voortgang grotendeels op schema.	De transitie aanpak wordt met ongewijzigde uitgangspunten en transitiedoelen in 2022 doorgezet.
De organisatie van het programma is opgezet en functioneert.	We consolideren de opgezette organisatie en werken vandaar uit verder aan de transitie.
De groepering van de maatregelen en de beschrijving van de doelen per maatregel kan nog worden verbeterd en verder worden geconcretiseerd, met name rond doelen gericht op het samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal.	Maatregelen zijn in deze update gegroepeerd naar een vijftal sporen, die de volle breedte van de aanpak afdekken. Per spoor formuleren we duidelijke doelstellingen en mijlpalen voor de komende periode, gekoppeld aan de transitiedoelen. We zetten daarbij nadrukkelijker in op het beïnvloeden van houding en gedrag en het realiseren van structurele veranderingen in de organisatie.
Het verbeteren van de drie condities, die centraal staan in het programma wordt via verschillende routes bereikt.	Met de vijf sporen blijven we inzetten op het bereiken van de transitiedoelen langs verschillende routes, gericht op het creëren van een brede beweging in de sector. Met deze aanpak dragen we nadrukkelijk bij aan het verder professionaliseren van het asset management bij Rijkswaterstaat zoals dat in het ontwikkelplan assetmanagement vorm krijgt.

Belangrijkste conclusies en aanbevelingen transitie monitor	Verwerking in update transitie aanpak
Kansrijke ontwikkelingen bij andere opdrachtgevers zijn onvoldoende in beeld, de samenwerking kan worden versterkt.	We zetten steviger in op communicatie en trekken hierin samen op met andere opdrachtgevers via onder andere het opdrachtgevers-forum, gericht op het elkaar versterken en van elkaar leren.
Het is nog te vroeg voor conclusies over daadwerkelijke resultaten, de opzet van het programma en wijze van samenwerken worden wel herkend en gewaardeerd.	We zetten de monitoring op de transitie aanpak onverminderd voort in 2022. Gaandeweg zal in de monitor een grotere focus komen te liggen op de monitoring van de daadwerkelijke resultaten van de aanpak.
Er is meer aandacht nodig voor borging van de resultaten, de rol van de markt en een duidelijk tijdspad voor de middellange en lange termijn.	Vanuit het leren in concrete experimenten zetten we in 2022 in op het borgen van de resultaten via handreikingen, kaders en het verankeren in het marktbeleid. Via de Taskforce Infra nemen we de markt en hun rol in het succes van de transitie nadrukkelijk mee.
De monitoring moet worden verbreed zodat het de volle breedte van het programma afdekt en zet hem door ook na aflopen van het programma.	In 2022 verbreden we de monitoring, zodat het alle relevante activiteiten van de aanpak afdekt en zetten we extra in op monitoring van de verschillende experimenten met de nieuwe project aanpakken en het effect hiervan op het financiële resultaat van de projecten en op de voorspelbaarheid in de uitvoering. Ook geven we in de transitie monitor 2022 een beeld van hoe de transitie aanpak en de monitoring na de nu beoogde afloop eind 2023 kan worden doorgezet.

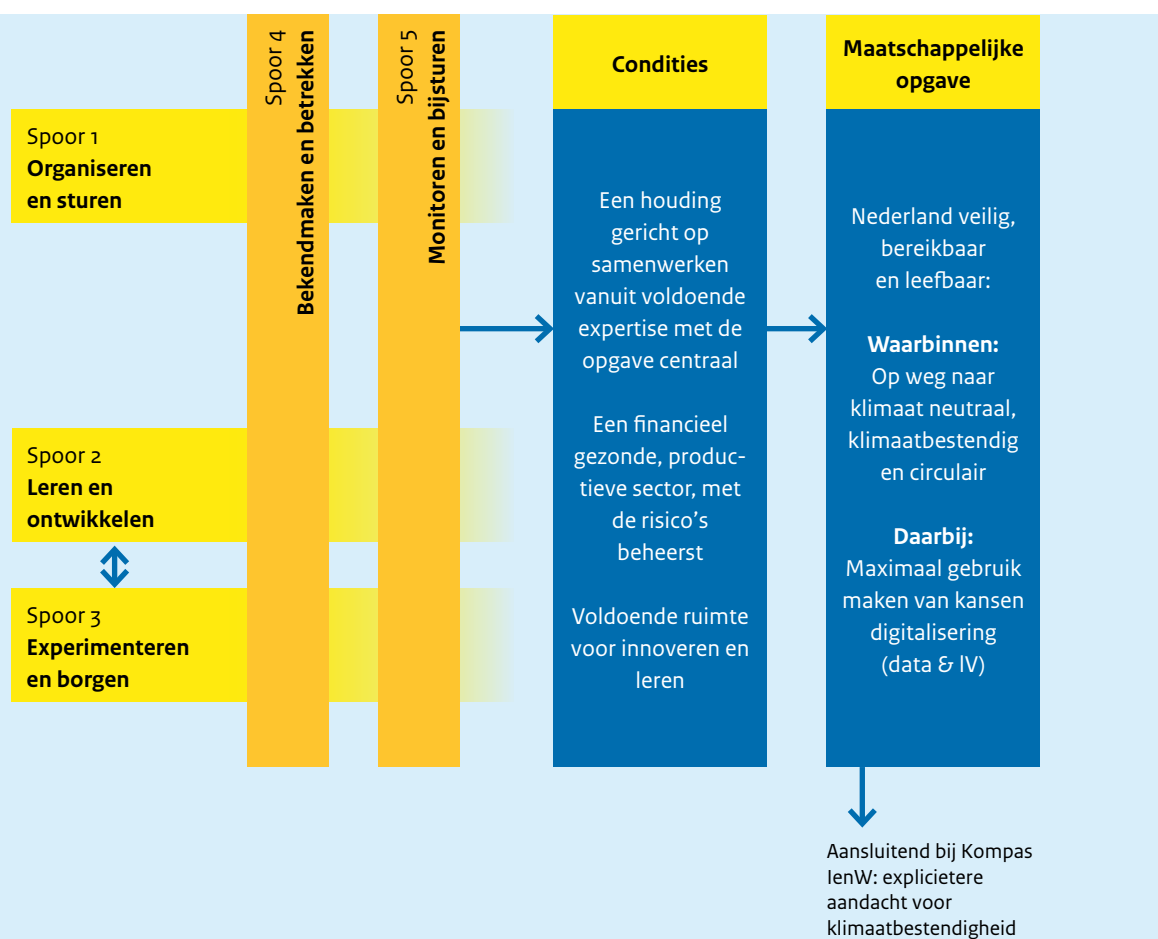




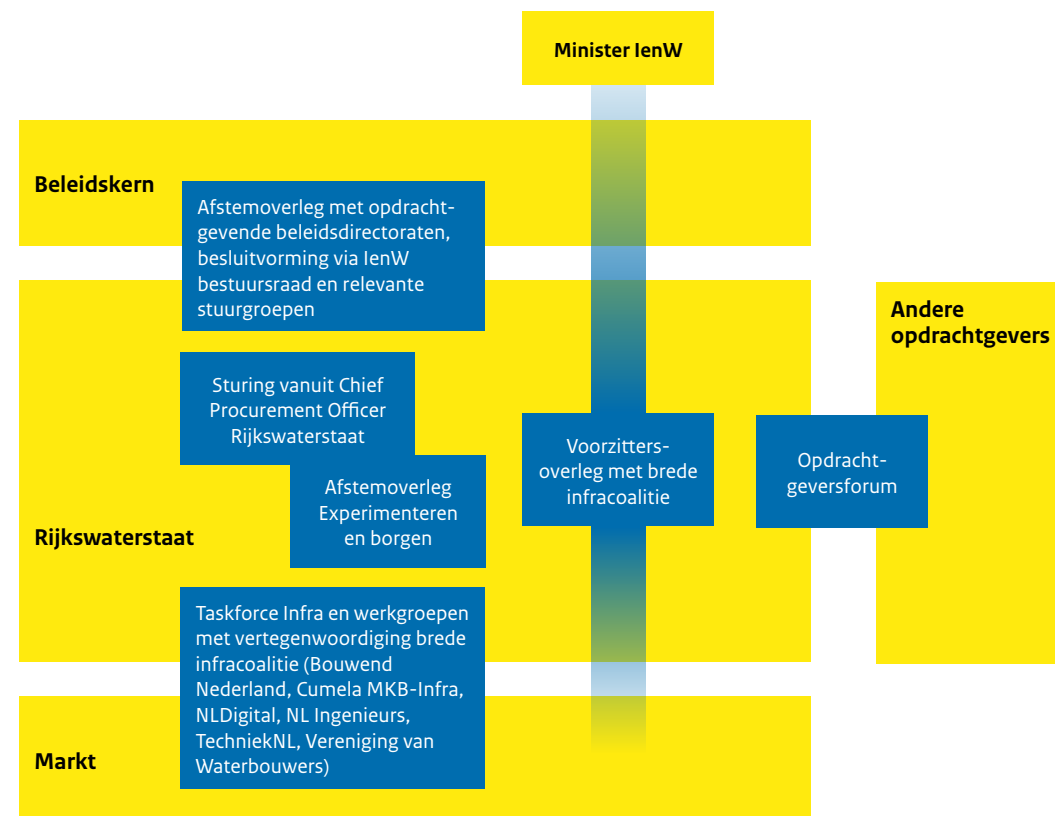
Volgende  
stappen in een  
gezamenlijk  
transitieproces



## Activiteiten in vijf samenhangende sporen



## Organiseren en sturen\*



\* Aanvullend op dit overzicht: Rijkswaterstaat laat zich rond deze transitie adviseren door een externe klankbordgroep die drie tot vier keer per jaar bijeenkomt.



## Overzicht leer- en ontwikkelstrategie

# Leer- en ontwikkelaanpak in spoor 2

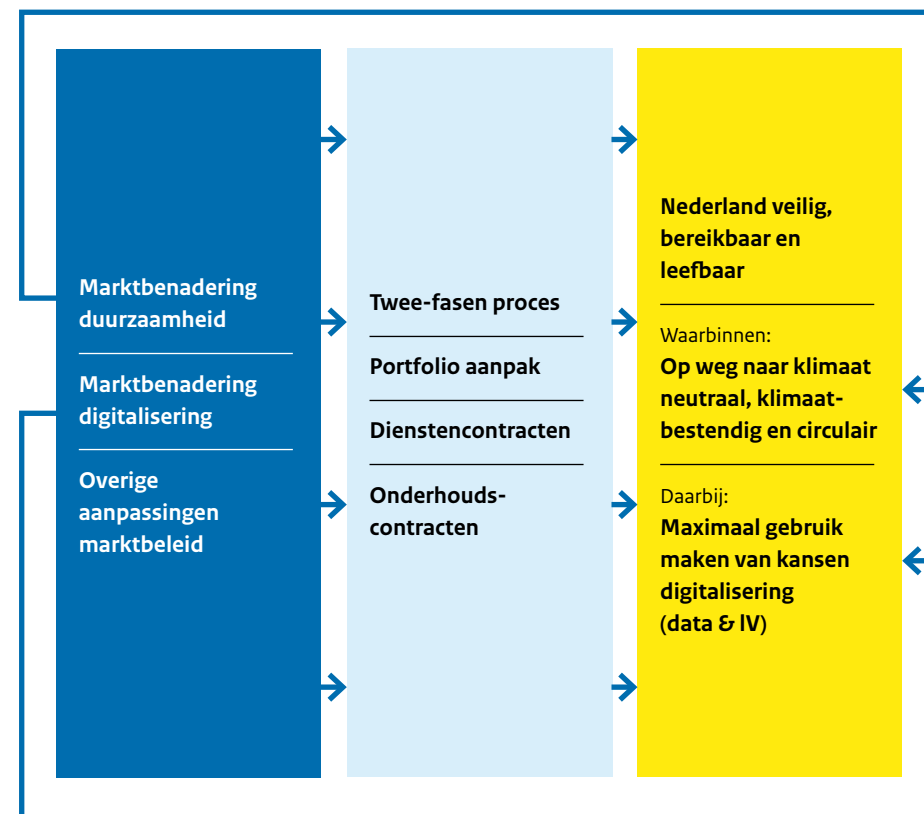
### Uitgangspunten Leer- en ontwikkelaanpak:

- Vier niveaus van leren: individu, team, organisatie/omgeving
- Leren is geen doel op zich, maar draagt bij aan realiseren en produceren
- Balans tussen theoretisch leren en leren in de praktijk
- Nadruk op leren en ontwikkelen door te doen in het werk: van experiment naar implementatie
- Team- en organisatieleren aan elkaar verbinden; (sturings)lijn en projecten werken en leren samen
- Bestaande initiatieven zoveel mogelijk benutten, zet je geven waar nodig, enkele activiteiten nieuw ontwikkelen

### Leer- en ontwikkelaanpak in drie blokken:



# Samenhang experimenten in spoor 3



## SPOOR 1

# Organiseren en sturen



### Wat is bereikt in 2021

- De organisatie van de transitie aanpak is in 2021 intern Rijkswaterstaat en in verbinding met de IenW beleidskern neergezet.
- Er zijn een Rijkswaterstaat innovatie-agenda gepubliceerd en een integraal kennisoverzicht opgesteld door Rijkswaterstaat. Deze worden de komende periode in de organisatie verder uitgewerkt en opgevolgd.
- De samenwerking met een brede infracoalitie is geïntensiveerd via een in het leven geroepen Taskforce Infra waarbinnen met een achttal werkgroepen aan de transitie wordt gewerkt.

### Waar richten we ons op in 2022

- In de Taskforce Infra en onderliggende werkgroepen werken we als brede infracoalitie samen aan de verschillende sporen in de transitie aanpak gericht op concrete tastbare resultaten buiten.
- Eind 2022 beslissen we hoe de transitie aanpak en de monitoring na de nu beoogde afloop eind 2023 kan worden doorgezet en geborgd in het Rijkswaterstaat marktbeleid en in de sector.
- We versterken de samenwerking met andere programma's binnen het ministerie (waaronder Ontwikkelplan Assetmanagement, Vervanging en Renovatie, Areaal Informatie Rijkswaterstaat – Bouwwerk informatie Management, Duurzaamheid en Leefomgeving, Industriële Automatisering) gericht op een consistente marktbenaderingsstrategie die bijdraagt aan de verschillende transitiedoelen.
- Via het opdrachtgeversforum en door meer gezamenlijke communicatie versterken we in 2022 de connectie met vergelijkbare ontwikkelingen bij andere opdrachtgevers.



## SPOOR 2

# Leren en ontwikkelen



### Wat is bereikt in 2021

- Om de directies inkoop- en contractmanagement op vlieghoogte te brengen, is een basistraining vitale infrasector ontwikkeld, die regulier wordt gegeven.
- Er is een gespreksnotitie opgesteld met een overzicht van kennis, competenties en gedrag die nodig zijn voor de transitie. Deze notitie vormt een basis voor de strategische personeelsplannen die de komende periode bij Rijkswaterstaat worden opgesteld.
- Er is in samenwerking met kennisinstellingen en bedrijfsleven een Strategische Verkenning gestart naar de relatie tussen de arbeidsmarkt en de lange termijn infraopgave.
- Om het leren en experimenteren met een twee-fasen proces of een portfolio-aanpak te begeleiden, is een coachgroep gestart. De coaches begeleiden de projecten met leren op inhoud, proces en relatie. In deze projecten wordt gewerkt met leer- en ontwikkelopdrachten die worden afgestemd met en gesteund door het management. Hierin wordt samen met de markt opgetrokken.
- Er is een Community of Practice opgericht waarin de kennis en ervaring rondom het twee-fasen proces wordt uitgewisseld tussen projectteams. Ook marktpartijen nemen hierin deel.
- Bovenstaande is onderdeel van een leeromgeving die is ontwikkeld om gericht aan vraagstukken in en over projectteams heen te kunnen leren en werken.

### Waar richten we ons op in 2022

- We doen een onderzoek naar de toekomst van het integraal projectmanagement model en het model voor strategisch capaciteitsmanagement. Ook ronden we de Strategische Verkenning af. Op basis van de uitkomsten formuleren we samen met marktpartijen, onderwijs- en kennisinstellingen interventies gericht op het behouden van en versterken van het vakmanschap in de sector, zoals de leerlijn techniek.
- We zetten in op het maximaal aanhaken bij lopende trajecten om de kennis, competenties en het gedrag, die nodig zijn voor de transitie, verder te versterken. Dit doen we via onder andere via de strategisch personeelsplannen en personeelsgesprekken en de verschillende leerlijnen. We stimuleren marktpartijen om in hun organisaties hetzelfde te doen.
- In 2022 breiden we het coachen en werken met leer- en ontwikkelopdrachten verder uit met de ambitie alle experimentprojecten te bereiken. De leeromgeving wordt verder versterkt en uitgebreid, zodat voor het twee-fasen proces, de portfolio aanpak, de onderhoudscontracten en de dienstencontracten een vergelijkbare opzet wordt gevolgd. Deze bestaat naast het leren in de projecten uit een werkgroep onder de Taskforce Infra, een actieve Community of Practice en duidelijke besluitvormingslijnen voor het borgen van de leerervaringen.
- Via een gezamenlijk actie-agenda investeren we als overheid en markt in het uitwisselen van ervaringen om de competenties en het gedrag die nodig zijn voor de transitie verder te brengen in de deelnemende organisaties. Dit doen we via uitwisselingen, serious gaming en gezamenlijke leertrajecten.

## SPOOR 3

# Experimenteren en borgen



### 2-fasen proces

#### Wat is bereikt in 2021

- Er wordt volop geleerd met de toepassing van het twee-fasen proces in een aantal projecten, waaronder de renovatie van de A12 IJsselbruggen, de verbreding van de A27 Houten Hooipolder en de renovatie van de tunnels in de A73.
- De interne sturing op twee-fasen experimentprojecten is versterkt zodat een passend tempo wordt gekozen en projectteams concrete leer- en ontwikkelopdrachten mee kunnen krijgen
- In de Taskforce Infra wordt intensief samengewerkt aan het vormgeven van het twee-fasen proces bij Rijkswaterstaat door toe te werken naar een handreiking twee-fasen proces bij Rijkswaterstaat. Via de Taskforce en door communicatie via Rijkswaterstaat zakelijk en in leveranciersgesprekken wordt de sector meegenomen in de ontwikkelingen, zodat de sector zich kan voorbereiden op deze nieuwe aanpak.

#### Waar richten we ons op in 2022

- In samenwerking met de Taskforce Infra en via een brede marktconsultatie wordt de handreiking twee-fasen proces bij Rijkswaterstaat opgeleverd, zodat projecten handvatten en richtlijnen hebben bij toepassing van de twee-fasen proces en een eerste stap wordt gezet op weg naar borging van deze aanpak in het marktbeleid van Rijkswaterstaat.
- Het opstellen van deze handreiking wordt gevoed vanuit de concrete leerervaringen in de projecten, die ook gedeeld worden via de Community of Practice en de leeromgeving die in 2021 is opgezet.

- We zetten in de transitie-monitor 2022 steviger in op de financiële monitoring van de experimentprojecten en de impact op de voorspelbaarheid van projectuitvoering.

### Portfolio-aanpak

#### Wat is bereikt in 2021

- Er is een aantal contractuele portfolio's in voorbereiding en er is een intern expertteam gevormd dat in nauwe samenwerking met het Vervanging en Renovatie programma werkt aan het selecteren van experimentprojecten, de leeropgave per project en de bredere implementatie van de portfolio-aanpak binnen Rijkswaterstaat.
- De interne sturing op experimenten met de contractuele portfolio-aanpak is versterkt, zodat een passend tempo wordt gekozen en projectteams concrete leer- en ontwikkelopdrachten mee kunnen krijgen
- In de Taskforce Infra wordt intensief samengewerkt aan het vormgeven van de contractuele portfolio-aanpak bij Rijkswaterstaat. Er is een eerste handreiking opgeleverd, die breed geconsulteerd is. Via de Taskforce en door communicatie via Rijkswaterstaat zakelijk en in leveranciersgesprekken wordt de sector meegenomen in de ontwikkelingen, zodat de sector zich kan voorbereiden op deze nieuwe aanpak.

#### Waar richten we ons op in 2022

- In 2022 maken we keuzes over het toepassen van de portfolio-aanpak in enkele additionele gerichte experimenten gericht op het verder ontwikkelen en borgen van de aanpak in het marktbeleid van Rijkswaterstaat. Het expertteam wordt



hiertoe versterkt met onder andere technische expertise.

- We passen de besluitvorming in de projectsturing zo aan dat het werken met contractuele portfolio's gefaciliteerd wordt.
- We starten met een Community of Practice om leerervaringen die opgedaan worden bij de experiment projecten onderling uit te wisselen om zo de aanpak verder te ontwikkelen.

### Onderhoudscontracten

#### Wat is bereikt in 2021

- Voor de doorontwikkeling van de onderhoudscontracten is aangesloten bij een bestaand initiatief binnen Rijkswaterstaat, het Strategisch Inkoop Onderhoud. Deze doorontwikkeling is de verbonden met het Ontwikkelplan Assetmanagement.
- In de Taskforce Infra wordt intensief samengewerkt aan het doorontwikkeling van de onderhoudscontracten bij Rijkswaterstaat. Er wordt onder andere gewerkt aan een samenhangende visie op de onderhoudscontracten bij Rijkswaterstaat die aansluit bij het ontwikkelplan Assetmanagement en die robuust is voor het huidige budgettaire kader dat niet voldoende is om alle geplande werk te kunnen doen. Via de Taskforce en door communicatie via Rijkswaterstaat zakelijk en in leveranciersgesprekken wordt de sector meegenomen in de ontwikkeling.
- Bij diverse onderhoudscontracten zijn reeds verbeteringen doorgevoerd zoals een langere contractduur en een grotere aandacht voor het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen in projecten.

#### Waar richten we ons op in 2022

- In 2022 stellen we, in samenwerking met de Taskforce Infra, een visie op onderhoudscontracten binnen Rijkswaterstaat vast, in verbinding met de andere sporen (tweefasen proces, portfolio-aanpak en dienstencontracten) en aansluitend op het ontwikkelplan Assetmanagement.
- De visie zal gericht geïmplementeerd worden in nieuwe onderhoudstrajecten, die specifieke leer- en ontwikkelopdrachten meekrijgen. Via een Community of Practice delen we de keerervaringen die opgedaan worden bij de experiment projecten en wisselen we onderling uit om zo de aanpak verder te ontwikkelen.

### Dienstencontracten

#### Wat is bereikt in 2021

- De nieuwe samenwerkingsovereenkomsten voor proces- en projectbeheersing en voor ingenieursdiensten zijn in werking getreden. In de komende periode zullen verschillende nadere overeenkomsten opgesteld worden onder deze raamcontracten. Tevens is in 2021 een samenwerkingsplatform gestart waar marktpartijen en Rijkswaterstaat hun ervaringen kunnen delen.
- In de Taskforce Infra en via marktbrede consultaties zijn marktpartijen betrokken bij deze nieuwe dienstencontracten en worden mogelijke verbeteringen in de voorbereidingsfase van uitvoeringsprojecten besproken.

#### Wat is bereikt in 2021

- 2022 staat in het teken van het leren, evalueren en door ontwikkelen van de

samenwerking binnen de samenwerkingsovereenkomsten die gekoppeld worden aan de ontwikkeling van overige – bestaande of nieuwe – raamwerkovereenkomsten.

- We starten in 2022 met gerichte experimenten om buiten de kaders van de samenwerkingsovereenkomsten om, ervaring op te doen met nieuwe vormen van diensteninkoop.
- Het reeds in 2021 gestarte traject om een nieuwe visie te ontwikkelen op de diensteninkoop voor de middellange termijn richting 2030 wordt voortgezet in 2022, mede op basis van de ervaringen uit de lopende overeenkomsten en experimenten. Marktpartijen worden hier via het samenwerkingsplatform en de Taskforce Infra bij betrokken.

### Overige aanpassingen marktbeleid

#### Wat is bereikt in 2021

- In de Taskforce Infra zijn stappen gezet in het verbeteren van de kwaliteit, betrouwbaarheid en informatieniveau in de Rijkswaterstaat inkoopplanning en vindt bij elke publicatie een analyse plaats op de resulterende ordeportefeuille voor de komende periode.
- Daarnaast is gewerkt aan een aantal meer generieke aanpassingen in het markt en aanbestedingsbeleid van Rijkswaterstaat, zoals de aanpak “Match” waarin vroegtijdig ook kleinere en lokale marktpartijen worden betrokken bij aanbestedingen, het doorwerken en evalueren van de in 2019 afgesproken wijzigingen in het selectiebeleid, verbeteringen in de aanpak rond het gunnen op basis van de Beste Prijs Kwaliteit Verhouding en het expliciet







Knooppunt Everdingen | Paul van Baardwijk

adresseren van de markttransitie en inhoudelijke focusgebieden van Rijkswaterstaat in elk inkoopplan. Ook wordt in één van de werkgroepen gekeken naar meer disruptieve manieren om het verdienvermogen van de sector te versterken.

#### Waar richten we ons op in 2022

- Drie keer per jaar wordt een nieuwe versie van de Rijkswaterstaat inkoopplanning verstrekt. De ontwikkelingen en voortgang op de Rijkswaterstaat inkopen wordt samen met de markt geanalyseerd en via de Taskforce Infra worden voorstellen tot verbetering van de inkoopplanning uitgewerkt.
- We evalueren het experiment met de aanpak Match bij het project onderhoud Uiterwaarden gevolgd door besluitvorming over de plek die de aanpak Match krijgt in de strategie rond vroege marktconsultaties bij Rijkswaterstaat.

- De verschillende acties, die afgesproken worden in de werkgroepen van de taskforce Infra die zich bezighouden met aanpassingen in het aanbestedingsbeleid van Rijkswaterstaat en met het versterken van het verdienvermogen van de sector worden opgevolgd.

#### Bijdragen aan marktbenaderingsstrategie rond duurzaamheid en digitalisering

#### Wat is bereikt in 2021

- Op de twee concrete maatregelen, die rond duurzaamheid in het plan van aanpak waren opgenomen, namelijk de innovatiecompetitie rond circulaire viaducten en het uitvoeren van het actieplan milieu beprijzen is goede progressie geboekt. Er worden inmiddels prototypes van circulaire viaducten ontwikkeld en ook op het gebied van aanbesteden met milieu-beprijzen is

goede voortgang, zoals ook blijkt uit de tweede plaats van Rijkswaterstaat op de lijst van duurzame aanbesteders.

- Ook is bijgedragen aan de interne besluitvorming over de rol die voorspelbaar onderhoud (Vitale Assets) kan gaan spelen in het asset management en aan de stappen die gemaakt worden in de aanpak rond industriële automatisering.

#### Waar richten we ons op in 2022

- De transitie aanpak draagt in 2022 verder bij aan de programma's van Rijkswaterstaat die zich richten op het klimaatneutraal, klimaatbestendig en circulair uitvoeren van rijks-infra-projecten. Concreet betekent dit dat we de ambities op het gebied van duurzaamheid expliciet een plek geven in de nieuwe projectaanpakken zoals die in Spoor 3 worden ontwikkeld. Daarnaast richt de bijdrage zich op de marktbenaderingsstrategie zoals die wordt opgenomen in de

routekaarten van de vier transitiepaden onder de strategie klimaatneutrale en circulaire rijksinfraprojecten, zodanig dat die aansluit bij en bijdraagt aan de transitie naar een vitale infrasector. Daarin dragen we bij aan het koppelen van de verschillende maatregelen die nodig zijn aan de ordeportefeuille.

- We dragen bij aan de drie grote programma's binnen Rijkswaterstaat op het vlak van data en informatievoorziening: Vitale Assets (Datagedreven Assetmanagement), Industriële Automatisering en Areaal Informatie Rijkswaterstaat – Bouwwerk informatie Management. De bijdrage richt zich daarbij op de marktbenaderingsstrategie in deze programma's waarbij de doelstelling is te borgen dat de gekozen strategie bijdraagt aan en aansluit bij de doelen van de transitie naar een vitale infrasector.



## SPOOR 4

# Bekendmaken en betrekken



### Wat is bereikt in 2021

- Er is een communicatiestrategie ontwikkeld en gestart die de basis vormt voor interne en externe communicatie uitingen zoals een internetpagina voor de transitie (in ontwikkeling), reguliere nieuws updates, een interne roadshow langs betrokken afdelingen, aandacht voor de transitie in het e-zine en in berichten op Rijkswaterstaat zakelijk. De bekendheid zowel intern Rijkswaterstaat als bij betrokken marktpartijen is hierdoor toegenomen.
- Over de Taskforce Infra is gezamenlijk met een brede infracoalitie gecommuniceerd waarmee de gezamenlijke inspanning om het werk tijdens de Corona crisis door te zetten en waar mogelijk te versnellen en het gezamenlijk werken aan de transitie goed over het voetlicht is gebracht.

### Waar richten we ons op in 2022

- Verdere uitrol van de communicatiestrategie met een planmatige en consistente aanpak met externe en interne activiteiten met de lancering van een website, ontwikkeld in samenwerking tussen Rijkswaterstaat en markt, en een media-plan. Hierbij is aandacht voor de samenhang tussen de doelstellingen van de transitie en andere programma's en focusgebieden van Rijkswaterstaat.
- Inzet op gezamenlijke communicatie met de brede infracoalitie via bijvoorbeeld de website waarin we ook aandacht hebben voor vergelijkbare initiatieven van andere opdrachtgevers.

## SPOOR 5

# Monitoren en bijstellen



### Wat is bereikt in 2021

- Het Economisch Instituut voor de Bouw en PricewaterhouseCoopers hebben een eerste nulmeting en opzet monitoring opgeleverd, die de periode van maart 2020 tot augustus 2021 beslaat. Deze monitoring is aangevuld met resultaten uit de Nederlandse Innovatiemonitor voor de Infrasector, en een verdiepende reputatiemonitor en samengebracht in een eerste transitie-monitor.
- In een consultatiegesprek met marktpartijen, kennispartijen en overige opdrachtgevers zijn de resultaten en aanbevelingen voorgelegd en de resultaten hiervan zijn verwerkt in de definitieve versie.
- De aanbevelingen uit de transitie-monitor zijn verwerkt in het onderhavige plan van aanpak.

### Waar richten we ons op in 2022

- In 2022 zetten we explicieter dan in de eerste monitor in op de monitoring van de daadwerkelijke resultaten van de verschillende experimenten met de nieuwe project aanpakken en het effect hiervan op het financiële resultaat van de projecten en op de voorspelbaarheid in de uitvoering. Marktpartijen worden middels een intensief consultatieproces betrokken bij deze monitoring. Ook zullen we ons in de tweede transitie-monitor nadrukkelijk spiegelen aan de theorie rond maatschappelijke transitie om te beoordelen of de doelstellingen in de transitie aanpak bereikt worden. De tweede transitie-monitor wordt in het najaar van 2022 opgeleverd. In deze monitor geven we een beeld van hoe de transitie aanpak en de monitoring na de nu beoogde afloop eind 2023 kunnen worden doorgezet en verder kunnen worden geborgd in het Rijkswaterstaat marktbeleid en in de sector.



# Transitiedoelen

## Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal

Transitiedoelen – Van:	Transitiedoelen – Naar:
Houding en gedrag gebaseerd op eigenbelang, hiërarchie en wij-zij denken	Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit met de opgave centraal waarbij oog is voor ieders belang
Het bezit van kennis staat centraal en wordt beloond	Het kunnen gebruiken en toepassen van kennis staat centraal en wordt beloond
Techniek, inkoop en projectmanagement opereren te vaak als gescheiden kolommen	Techniek, inkoop en projectmanagement integraal en gelijkwaardig in de hele levenscyclus van een project
Projectopzet en uitvoering wordt primair vormgegeven vanuit de civiele bouwopgave	Projectopzet en uitvoering wordt vormgegeven vanuit de verschillende benodigde disciplines
Infrasector heeft negatief, traditioneel imago en kan naoorlogse vergrijzings-golf onvoldoende opvangen met voldoende personeelsinstroom	Infrasector heeft positief, vernieuwend imago en heeft voldoende personeelsinstroom om opgave waar te maken
Proces, hiërarchie en sturing staan centraal, leidinggevend zijn onvoldoende zichtbaar op de werkvloer en vertonen geen voorbeeldgedrag	De inhoud van het werk staat centraal, leidinggevend zijn zichtbaar op de werkvloer en vertonen voorbeeldgedrag
Gesloten cultuur waarin we onvoldoende aanspreekbaar zijn op een ongewenste houding	Open cultuur waarin we elkaar aanspreken op een ongewenste houding

## Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst

Transitiedoelen – Van:	Transitiedoelen – Naar:
Onvoldoende aandacht voor risico's met definitieve prijsafspraken voordat er goede afspraken over risico's gemaakt kunnen worden	Prijsafspraken adaptiever gedurende levenscyclus project met continu oog voor risicomitigatie, risicobeheersing en risicoverdeling.
Hoge faal- en indirecte kosten die niet bijdragen aan het realiseren van het project	Faal- en indirecte kosten liggen op een voor alle partijen acceptabel niveau
Marktdynamiek en aanbestedingsvormen richten zich op business modellen waarin het realiseren van fysieke omzet centraal staat	Marktdynamiek en aanbestedingsvormen richten zich op businessmodellen waarin het creëren van maatschappelijke meerwaarde centraal staat
Opportunistisch gedrag en ongezonde commerciële druk in binnenhalen opdrachten	Eerlijk in gesprek over risico's en informatie-behoefte en reële inschrijvingen
Financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gebaseerd op wantrouwen en verbergen	Financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gebaseerd op vertrouwen en transparantie
Neiging tot onderschatting in (langjarige) prognoses budgetbehoefte	Eerlijke prognoses met reële marges voor inherente risico's en onzekerheden
Sterke focus op korte termijn orderportefeuille zonder duidelijk langetermijnperspectief	Focus op korte-, midden- en langetermijn-ontwikkeling orderportefeuille.

## Voldoende ruimte voor innoveren en leren

Transitiedoelen – Van:	Transitiedoelen – Naar:
Infrasector niet zelfstandig gepositioneerd in nationale kennis en innovatie agenda, sector niet toonaangevend qua innovatief vermogen	Stevige positie infrasector in nationale kennis- en innovatie agenda, sector is toonaangevend qua innovatief vermogen
Sterke focus op beheersbaarheid en voorspelbaarheid geeft weinig ruimte voor (falen bij) nieuwe innovaties	Er is voldoende ruimte in tijd en geld om te innoveren en hierbij mogen fouten die inherent zijn aan het innovatie proces gemaakt worden
(Investeren in) innovaties gedreven door kansen in individuele projecten	(Investeren in) innovaties gedreven door langetermijnperspectief, opschaling en leren over individuele projecten en organisaties heen
Middelen, capaciteit en sturing op productie en innovatieopgave veelal gescheiden	Middelen, capaciteit en sturing op productie en innovatieopgave meer integraal vormgegeven
Innovatie vindt ad-hoc plaats, zonder duidelijk doel	Doelgerichte innovatie, gestimuleerd door consistente combinatie van eisen en belonen op weg naar concrete, gemeenschappelijke doelen
Kaders en regelgeving soms gericht op bestaande technieken en daarmee een barrière voor innovatie	Kaders en regelgeving meer functioneel gericht op integreren van nieuwe technieken
Onvoldoende begrip en inzicht rond al aanwezig innovatiepotentieel bij marktpartijen	Marktpartijen laten voldoende zien welk innovatiepotentieel zij al hebben



Dit is een uitgave van

## **Rijkswaterstaat**

[www.rijkswaterstaat.nl](http://www.rijkswaterstaat.nl)  
[vitale-infrasector@rws.nl](mailto:vitale-infrasector@rws.nl)  
0800 - 8002

december 2021 | CD1217NB001