



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Rijkswaterstaat

Clusterplan ZN A wegen

Definitieve versie 2-9-2021, RWS bedrijfsvertrouwelijk

ZN A Wegen, met een SMILE naar verduurzaamde wegonderhoud

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Koers	1
2. DNA	1
3. Missie	1
4. Doelstellingen	2
5.De routekaarten:	3
5.1 Doelstelling 1 routekaart SMILE en waardegedreven onderhoud:	4
5.2 Doelstelling 2 routekaart operationeel assetmanagement:	5
5.3 Doelstelling 3 routekaart veiligheid en kwaliteit:	6
5.4 Doelstelling 4 routekaart duurzaamheid, innovatie en datagedreven:	7
6.Randvoorwaarden	8
7.Organisatie	9
8.Quick reference card voor nieuwe medewerkers	12

Inleiding

Het doel van het clusterplan 2021-2025:

- De richting van het cluster aangeven voor de komende jaren voor de medewerkers van A wegen.
- Een beeld geven van ons cluster en onze richting aan opdrachtgever, adviseur OG/ON, assetmanagement en andere partners in de keten.
- Een beeld geven van ons cluster en onze richting aan nieuwe medewerkers.

1. Koers

Ons clusterplan is geschreven voor de komende 4 jaar, met een belangrijk tussenmoment in 2023, als we voor het eerst op waarde hebben gecontracteerd voor zowel het vast als variabel onderhoud. De eerstkomende 2 jaar, **tot 2023**, zitten we in een **aanlooproute** naar dit 'waardegedreven' onderhoud, waarbij we 'lerend organiseren': We werken stapsgewijs toe naar het werken met waarden en passen tegelijkertijd onze organisatie hierop aan. **Vanaf 2023** is het doel vanuit ons cluster om waarde toe te voegen op beide contracten en sturing vanuit de waarden in het contract te verzorgen.

2. DNA

Als ZN A-Wegen team zijn wij verantwoordelijk voor **het realiseren van de onderhoudsbehoefte van het Hoofdwegennetwerk in Brabant en Limburg**. Wij zijn professioneel, betrouwbaar, dynamisch, slagvaardig en houden van uitdagingen. We hebben de drive om innovatief en vernieuwend te zijn, waarbij we onszelf steeds opnieuw uitvinden, en werken nauw samen met de interne keten en de markt. Wij doen ons werk met passie, plezier en humor. Als spelmaker in de keten, werken wij vanuit SMILE op een '**waardegedreven**' manier, waarbij **veiligheid, duurzaamheid, klanttevredenheid, betrouwbaarheid en kwaliteit** leidend zijn in onze keuzes.

3. Missie

Samen met onze ketenpartners werken we aan **waardegedreven onderhoud** in het areaal van Zuid-Nederland. We staan voor **kwaliteit, veiligheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid** waarbij wij streven naar maximale klanttevredenheid. Het ZN A wegen team is de spelmaker, inspirator en verbinder in de keten!

4. Doelstellingen



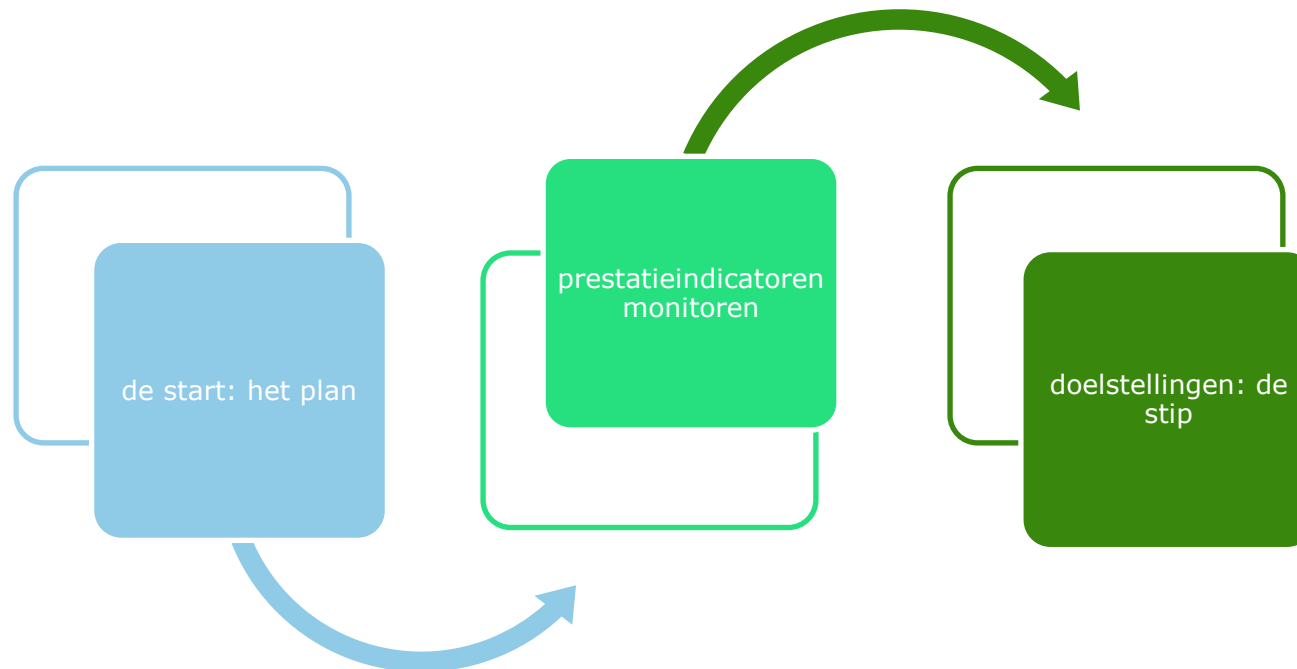
Doelstellingen: Over 4 jaar:

1. Werken we **samen aan de onderhoudsbehoefte** vanuit de gedachte van **SMILE** en is het **waardegedreven onderhoud** onderdeel van **onze grondhouding** en onze werkcultuur en ons DNA.

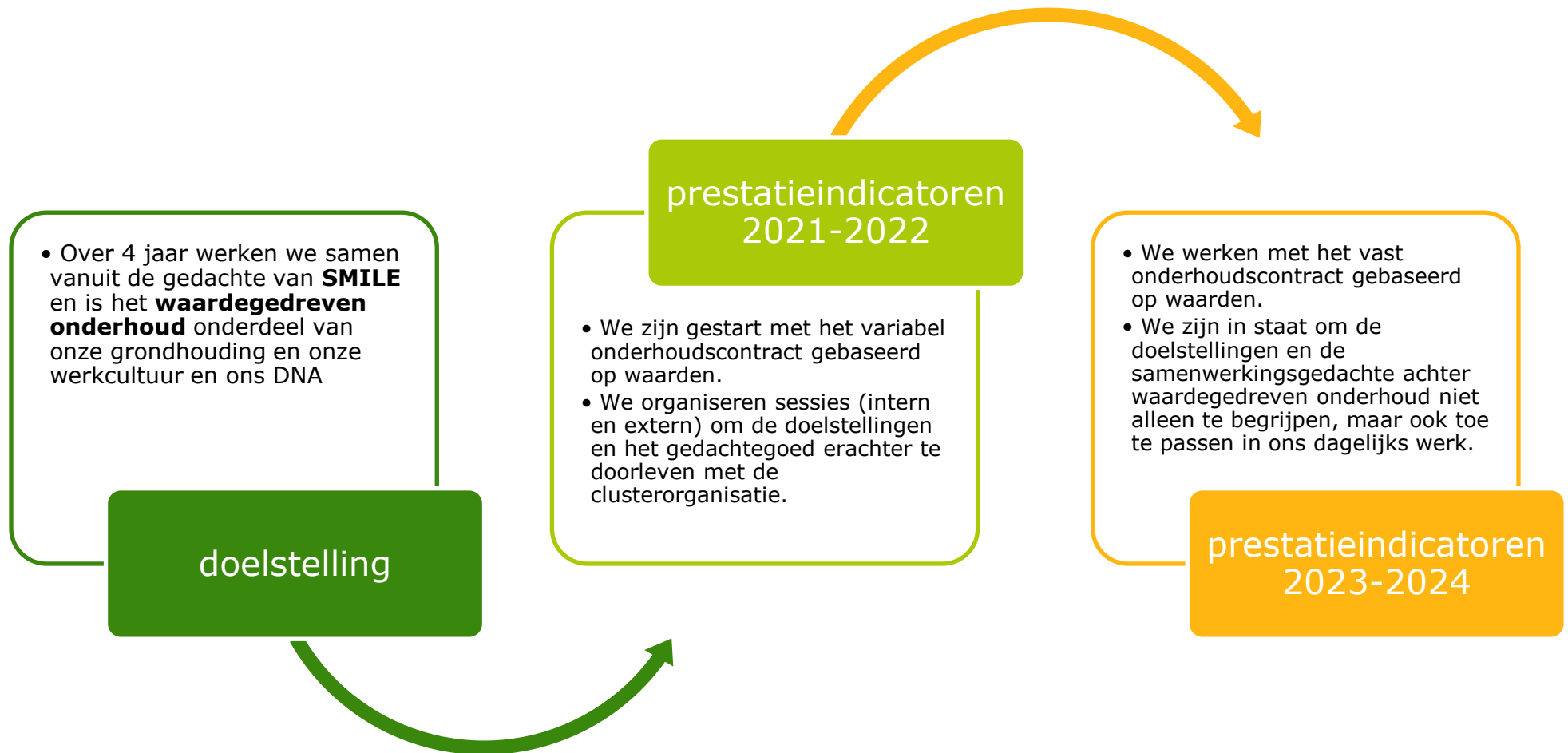
***SMILE** staat voor *samen, maatwerk, innovatief, lef en effectief* en **waardegedreven onderhoud** is gericht op *waarden, zoals kwaliteit, veiligheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid*, zie bijgevoegde infographic: [SMILE en waardegedreven onderhoud](#)
2. Werken we **samen** met de keten aan **operationeel assetmanagement**. We stellen daarbij de opgave en netwerkprestaties centraal.
3. Zijn we in staat om buiten de **kwaliteit en veiligheid** te borgen en meten.
4. Zijn we in staat om de onderhoudsbehoefte **duurzamer en innovatiever** in te vullen. Dit doen we **datagedreven**.

5.De routekaarten:

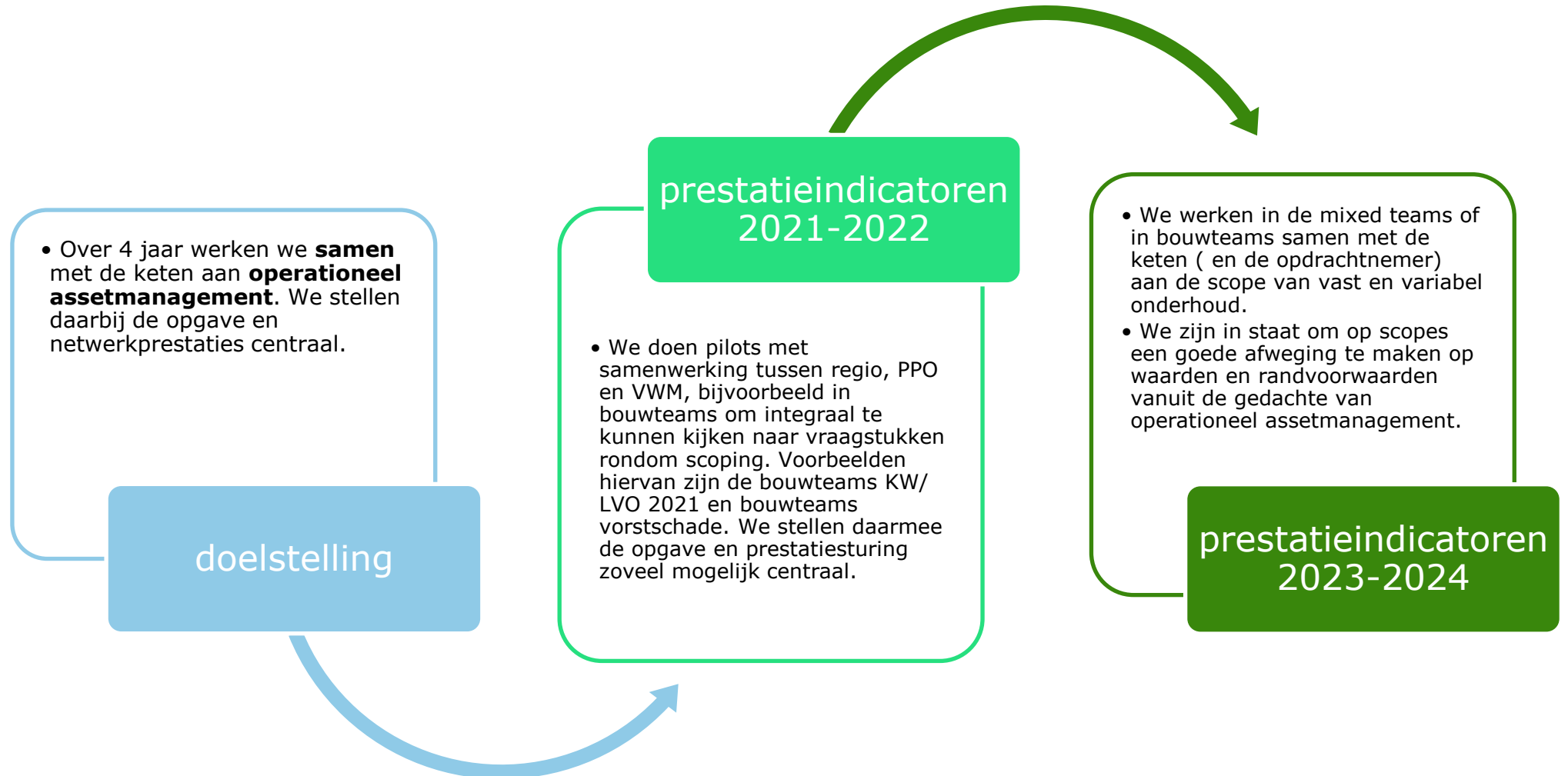
We werken toe naar onze doelstellingen in 2024. Om daar te komen maken we **per doelstelling** een routekaart die verschillende concrete stappen bevat. Hierbij hebben we prestatie indicatoren opgenomen zodat we de voortgang kunnen monitoren. Het is van essentieel belang om wendbaar en flexibel te zijn en te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderingen. Ondanks dat de route tussentijds kan wijzigen, bijvoorbeeld omdat **randvoorwaarden** veranderen, werken we toe naar de doelstellingen. Tussentijds monitoren we of we nog op de goede route zitten en waar nodig stellen we bij. Door middel van deze dynamische werkwijze die past bij ons DNA, **(lerend organiseren, experimenteren en verbeteren)** zijn we in staat om bij ons eindpunt op de routekaart uit te komen.



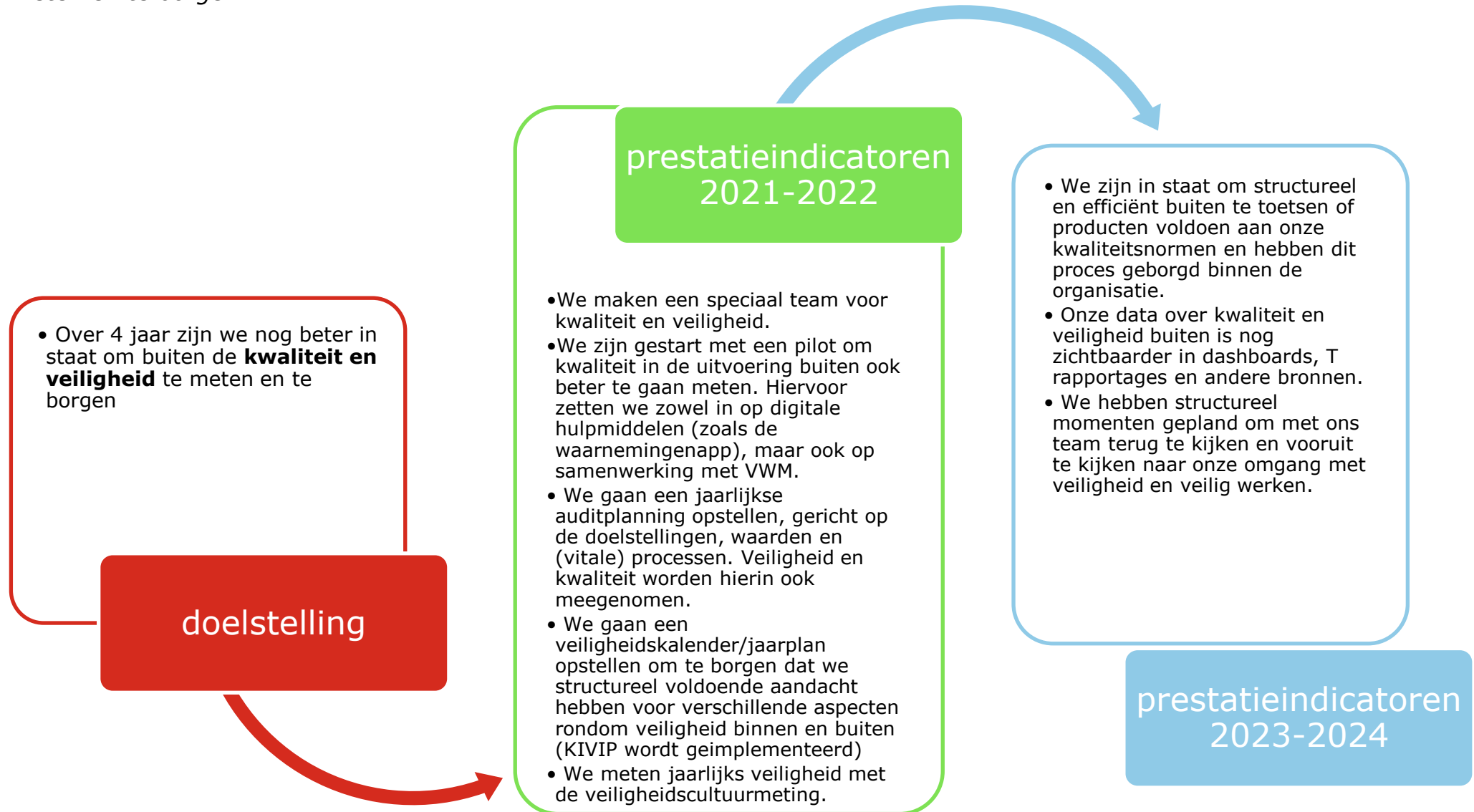
5.1 Doelstelling 1 routekaart: *Over 4 jaar werken we samen vanuit de gedachte van SMILE en is het waardegedreven onderhoud onderdeel van onze grondhouding en onze werkcultuur en ons DNA.*



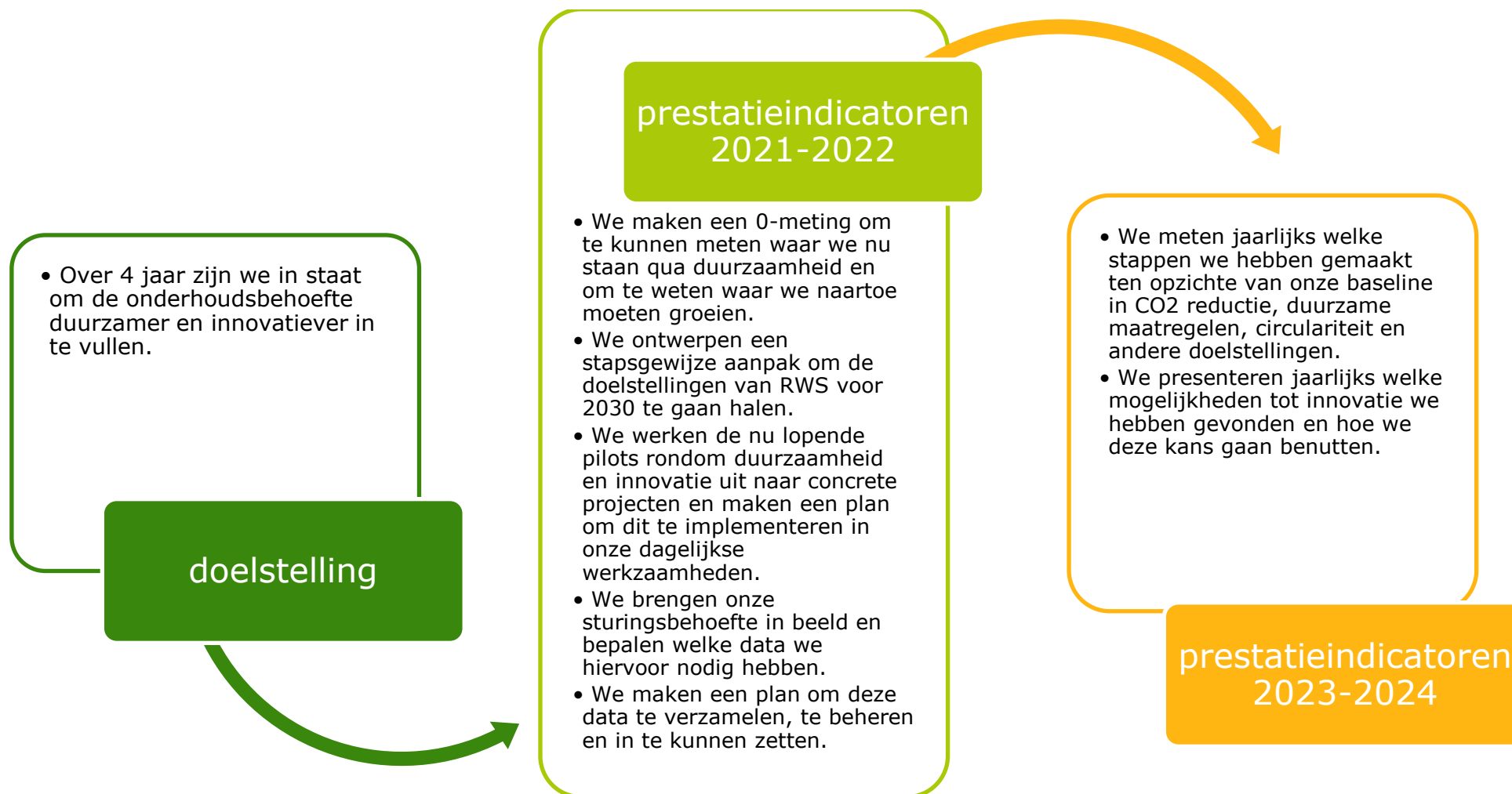
5.2 Doelstelling 2 routekaart: Over 4 jaar werken we **samen** met de keten aan **operationeel assetmanagement**. We stellen daarbij de opgave en netwerkprestaties centraal.



5.3 Doelstelling 3 routekaart: Over 4 jaar zijn we nog beter in staat om buiten de **kwaliteit en veiligheid** te meten en te borgen.

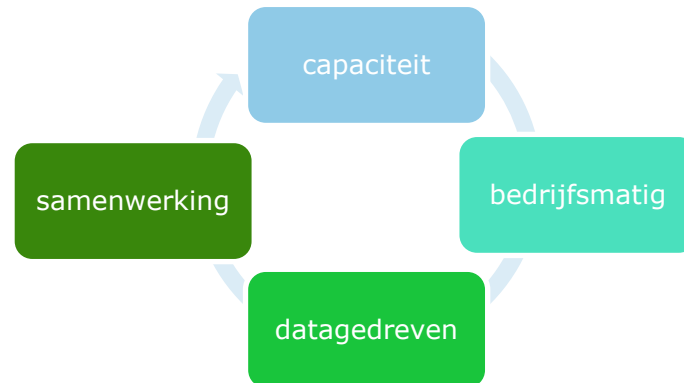


5.4 Doelstelling 4 routekaart: *Over 4 jaar zijn we in staat om de onderhoudsbehoefte **duurzamer en innovatiever** in te vullen. Dit doen we **datagedreven**.*



6.Randvoorwaarden:

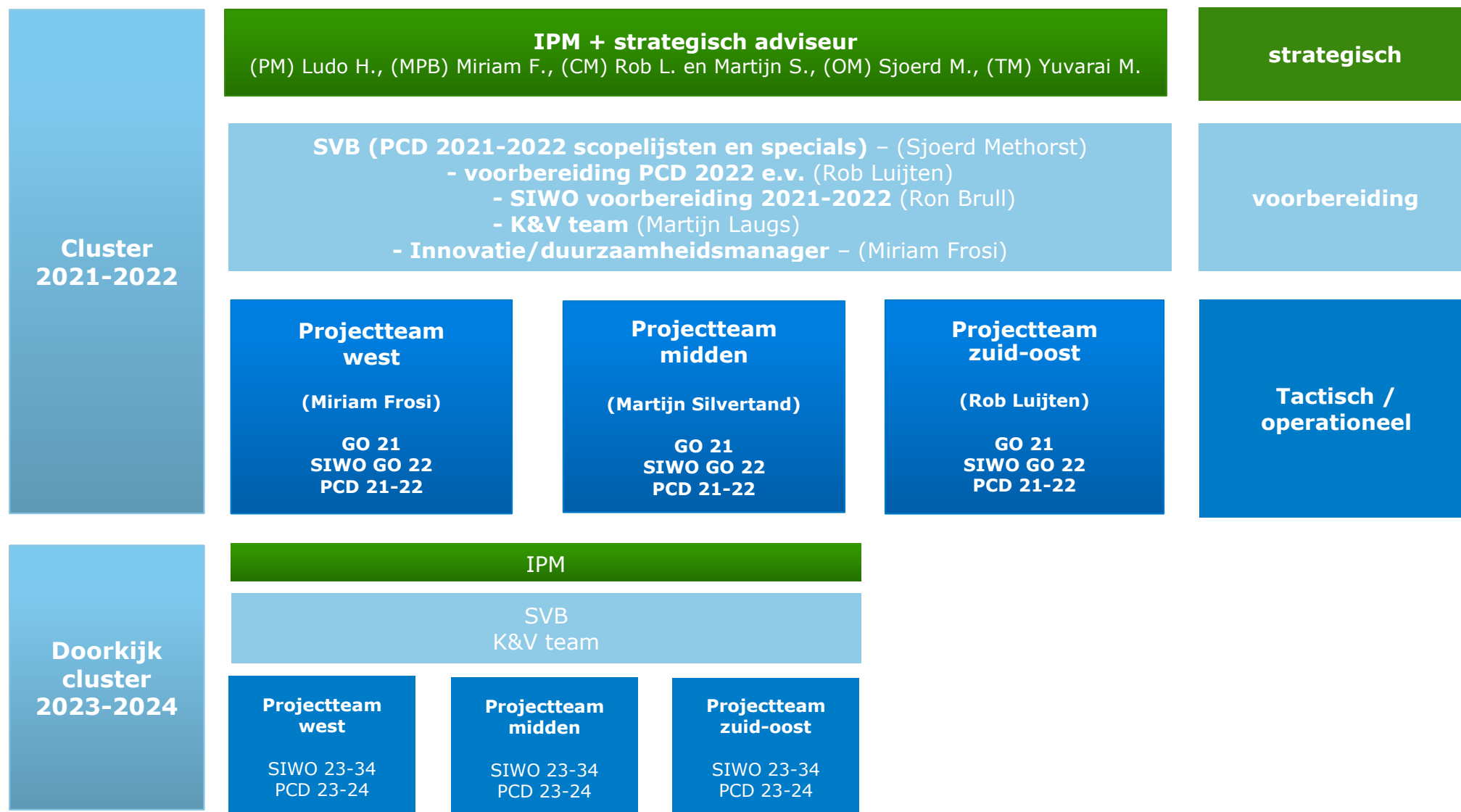
Om de doelstellingen te kunnen bereiken zijn er concrete randvoorwaarden die bepalen of we in staat zijn om onze doelstellingen te gaan halen.



1. **Samenwerking** samenwerking en verbinding met de keten en met de markt is nodig om via dialoog op een open en transparante manier te communiceren. Daarmee scheppen we duidelijkheid in onze ambities, de richting die we op gaan met elkaar, en het waarom van onze keuzes.
2. **Datagedreven werken** doen we door data en systemen mede als basis te gebruiken voor het maken van onze keuzes, door onze sturing hierop te baseren en door deze data te delen via visuele hulpmiddelen met de organisatie. We voeren een nulmeting uit op de actuele situatie. We brengen in beeld welke interne en externe data benodigd is om de voortgang te monitoren op de doelstellingen en waarden. We gaan dashboards optimaliseren en datavisualisaties maken.
3. **Bedrijfsmatig werken/sturen op budgettaire kaders** We zijn scherp op de prognoses en budgetten in relatie tot de te realiseren opgave. Er worden afwegingen gemaakt in de te realiseren scope in relatie tot de beschikbare budgetten. De **reguliere en vitale processen** zijn in beeld. Financieel management, risicomanagement, planningsmanagement, kwaliteitsmanagement zijn geborgd binnen het cluster.
4. **Capaciteit** bepaalt of we kunnen evalueren, leren, verbeteren en wendbaar en flexibel genoeg zijn om veranderingen te kunnen implementeren. We hebben oog voor werkplezier, competenties en kwaliteit van de zelfsturende (mixed) teams. Vakmanschap, competenties en kennis zijn van essentieel belang om de doelstellingen te behalen.

7.Organisatie:

Organogram A wegen 2021 tot en met 2024



Het IPM-team:

In het IPM-team blijven de disciplines projectmanagement, contractmanagement, omgevingsmanagement, projectbeheersing en technisch management vertegenwoordigd. Er is een 6^e IPM rol toegevoegd van innovatiemanagement om extra energie te zetten op het benutten van kansen op het vlak van innovatie & duurzaamheid. Verder is er ook de strategisch adviseur aangesloten. Het IPM-team richt zich met name op de langetermijnstrategie en borgt dat de clusterdoelstellingen worden behaald. Ook is het IPM-team eindverantwoordelijk voor de te realiseren onderhoudsopgave.

Mixed teams:

Vanuit de gedachtegoed van het waardegedreven onderhoud worden er **mixed teams** opgezet waarin de opdrachtnemer, de beheerder, en PPO zijn vertegenwoordigd. Door samen het proces van scoping te doorlopen en de opgave buiten te begeleiden, zijn deze teams flexibel en slagvaardig en werken gericht aan de bedoeling, door de waarden uit het contract (bijvoorbeeld duurzaamheid, veiligheid, kwaliteit, betrouwbaarheid) centraal te stellen.

Zelfsturende teams

Onze projectteams, PTO's (incl. SVB en SIWO) fungeren als zelfsturende teams. Er is voldoende ruimte om onderling verantwoordelijkheden te verdelen en samen verwachtingen met elkaar af te stemmen.

Wat verstaan we onder zelfsturing?

- Het krijgen en nemen van **verantwoordelijkheid** is essentieel voor het effectief fungeren van zelfsturing. Hiervoor moeten wij de benodigde (regel)ruimte bieden;
- Een zelfsturend team heeft een (beperkt) mandaat nodig.
- Het team neemt zelfstandig en waar mogelijk ook onafhankelijk een besluit, is proactief, boekt vooruitgang en toont **eigenaarschap**;
- Het team toont **betrokkenheid** en zoekt verbinding met andere teams en het IPM;
- Om een zekere mate van structuur te krijgen, zijn **bevoegdheden en verantwoordelijkheden** helder en duidelijk afgesproken.

Bouwteams:

De afgelopen jaren zijn goede ervaringen opgedaan met het werken in **bouwteams**. Dit zijn tijdelijk samengestelde teams die een korte periode opereren om een urgent vraagstuk op te lossen. In een bouwteam zitten vertegenwoordigers van de beheerder (& assetmanagement), de verschillende PPO disciplines, de Opdrachtnemer en

VWM. De kracht van deze teams is dat er slagvaardig en daadkrachtig kan worden opgetreden als de situatie dit vraagt en dat de opgave buiten snel kan worden gerealiseerd. De communicatielijnen en escalatielijnen zijn kort en de teams werken samen aan het realiseren van een concrete opgave.

Escalatielijnen:

We hanteren binnen het cluster de volgende **escalatielijnen**:

Rol	Eerste escalatielijijn
Adviseur	Coördinator discipline
Projectmanager PTO (voorzitter PTO)	IPM-rolhouder
IPM-rolhouder cluster	Projectmanager
Projectmanager cluster	Portfoliomanager
Portfoliomanager	Hoofd PPO
	Afdelingshoofd SLU
IPM-rolhouder cluster	Afdelingshoofd

Wanneer escaleren, criteria voor escalatie:

- bij veiligheidsrisico's en/of -issues;
- bij dreigend optreden van gecontracteerde en niet-gecontracteerde risico's;
- bij specifieke issues waarin het PTO een gebrekkige eigen regelruimte kent (dus wanneer het IPM-team nodig is);
- bij sluimerende (steeds terugkerende) issues;
- bij (professionele) onenigheid en/of aanhoudende discussies over besluiten tussen deelnemers van PTO's.

Succesvol escaleren door:

- korte en duidelijke escalatielijnen;
- duidelijke en eenduidig communicatie;
- knelpunten tijdig in beeld te brengen en hier professioneel en slagvaardig mee om te gaan;
- Benutten van dashboards;
- knelpunten/issues/evt. escalatiepunten worden als standaardagenda punt opgenomen in het PTO en/of discipline-overleg. Hierbij dient aandacht uit te gaan naar escalatie richting IPM-team en vice versa (terugkoppeling over ondernomen actie)

8.Quick reference card voor nieuwe medewerkers

Algemeen

Lezen:

Start rustig met het [welkomstdocument](#) en de [opstartgids](#).

Algemene strategische informatie kun je vinden via Intranet:

- [PPO vernieuwt, buiten beter](#)
- [Organogram RWS](#), [Organogram PPO](#), [organogram ZNA Wegen](#)
- [Managementcontract](#) : hierin staan de afspraken van 2019-2024
- [managementcontract 2024](#) infographics
- [Samenwerken aan de productie](#)

Voor werkwijzer RWS, processen en procedures kijk naar ARIS

[ARIS processen.intranet.minienm](#)

[Werkwijzer RWS](#)

- Binnen Rijkswaterstaat wordt er veel met afkortingen gewerkt. Op [PPO van A to Z](#) kun je een [Afkortingenlijst](#) vinden.
- Wij werken met [Connect](#) als documentatiesysteem. Via je manager kun je hier toegang voor krijgen met toelichting.

Algemeen cluster mailadres:

PMO_ZN_A-Wegen@rws.nl

Netwerk opbouwen:

Project: tip – plan kennismakingsgesprekken in met je mede-projectteamleden om ze snel beter te leren kennen en verwachtingen af te stemmen.

Regio: probeer via je project of PFM te achterhalen welke personen binnen de regio belangrijk zijn voor jouw project en werkzaamheden. Handig om hen ook te leren kennen.

Nog wat praktische telefoonnummers:

Afdeling	Nummer
Noodnummer Utrecht Westraven	088-7974444
ICT Helpdesk	088-7979000
P-Direkt	088-0200800
KCC	088-7970777

Per discipline

Projectbeheersing:

- Check de intranetpagina/portal van Projectbeheersing: [Alles over Projectbeheersing](#)
- Kijk naar de systemen die je nodig hebt als APB-er/MPB-er: P-Direkt, SAP, Facilitator, IPB, Projectendatabase (PDB), etc. Voor enkele systemen zul je je nog aan moeten melden.
- **Pools:** probeer op korte termijn een vertegenwoordiger van elke PB-pool te spreken

Technisch management:

- Check de intranetpagina/portal inzake [techniek en technisch management](#).
- Maak snel een afspraak met je collega's binnen de afdeling techniek.
- Maak snel een afspraak met de adviseur integrale veiligheid (t.b.v. pbm's en te volgen cursussen)

Inkoop en Contractmanagement:

- Check de intranetpagina/portal inzake marktvisie: [Marktvisie \(rws.nl\)](#)
- Check de intranetpagina/portal inzake gehele GWW-proces, van verkenning tot en met sloop : [GWW Aanleg & onderhoud inkoop \(rws.nl\)](#)
- Check de intranetpagina/portal inzake systeemgerichte contractbeheersing; [Systeemgerichte Contractbeheersing \(SCB\) \(rws.nl\)](#)
- De vigerende uitvoeringscontracten en contractbeheersplannen zijn toegankelijk via connect.

Omgevingsmanagement:

- Vanuit omgeving ontvang je een tabel met collega's om kennis mee te maken
- Check de intranetpagina/portal van [Omgevings en Assetmanagement](#), met visuele uitleg.