

Bedoelingendocument

Introductie

Aanleiding en doel project

Rijkswaterstaat (RWS) staat de komende decennia voor een forse vervangings- en renovatieopgave. Dit geldt ook voor de (stalen) bruggen in de regio WNZ. Veel bruggen staan de komende jaren geprogrammeerd voor grootschalige vervanging of renovatie (VenR), uit te voeren onder de VenR opgave van RWS. Om ervoor te zorgen dat deze bruggen veilig en beschikbaar blijven tot de VenR opstart, is het nodige variabele onderhoud noodzakelijk.

Het doel van Project Over-Bruggen is het voorbereiden en uitvoeren van het hoogstnoodzakelijke variabel onderhoud aan in eerste instantie 12 stalen (beweegbare) bruggen van RWS WNZ, om bovengenoemde veiligheid en beschikbaarheid te borgen. De mogelijkheid bestaat dat de scope nog zal worden uitgebreid tot maximaal 20 bruggen in een periode van maximaal 10 jaar. Daarnaast dient voor het deels parallel en deels serieel voorbereiden en uitvoeren van genoemd onderhoud over een periode van meerdere jaren, een aanpak ontwikkeld en vastgelegd te worden die kopieerbaar is voor andere RWS-regio's. Tevens is een doel te komen tot een optimale werkwijze en samenwerking door continu te leren van de praktijk en op grond daarvan te verbeteren.

De opdracht

De Adviesorganisatie Over-Bruggen (AOB) krijgt opdracht om door middel van een raamovereenkomst (ROK) en nadere overeenkomsten (NOK) de ingenieursdiensten te leveren die nodig zijn om voor deze bruggen de benodigde analyses en onderzoeken uit te voeren en inhoudelijk te adviseren om de variabele onderhoudsmaatregelen per brug vast te stellen die nodig zijn om de tijd tot start van de VenR opgave veilig te overbruggen. De AOB moet deze maatregelen vervolgens omzetten naar gedragen en kwalitatief goede contractspecificaties. Tevens dient de AOB te ondersteunen bij de voorbereiding en aanbesteding van het realisatiecontract. Daarnaast wordt de AOB verantwoordelijk voor de begeleiding van dit realisatiecontract. De ontwikkeling en vastlegging van de overdraagbare werkwijze is tevens onderdeel van deze opdracht.

De aanpak van het project houdt in dat achtereenvolgens voor steeds twee à drie bruggen per jaar de voorbereiding en uitvoering van het noodzakelijke variabel onderhoud wordt opgedragen. Per brug wordt eenzelfde aanpak gevolgd om tot een set van noodzakelijke maatregelen te komen en de realisatie daarvan voor te bereiden. Deze aanpak resulteert in een project waarin in een periode van maximaal 10 jaar de gehele serie van maximaal 20 bruggen wordt afgewerkt. Hierbij ziet RWS een nauwe samenwerking voor zich met in eerste instantie de AOB en later ook de (uitvoerend) aannemer (hierna Aannemer), waarin voortdurend wordt geleerd en waar nodig bijgesteld om tot een zo goed mogelijk werkwijze en uitvoering daarvan te komen. De AOB dient naast RWS bij te dragen aan het succes van deze samenwerking.

Sturende projectkenmerken

Belangrijke kenmerken van het project zijn:

1. de onzekerheid omtrent de exacte scope, zowel wat betreft aantal bruggen (12 van de 20 zijn bekend), als de aard en omvang van onderhoudsmaatregelen,
2. de lange duur van het project die nodig is om de bruggen effectief en planmatig aan te pakken,
3. de deels nog onbekende prioritering van de bruggen die gaandeweg in samenspraak met de beheerder zal worden vastgesteld,
4. de multidisciplinariteit van de opgave (staal, beton, werktuigbouw, elektra, IA en asfalt),
5. de ouderdom van het te onderhouden areaal
6. de beoogde langdurige samenwerking tussen RWS, AOB en Aannemer.

Bruggen*
Algerabrug
Brug over de Merwede (A27)
Papendrechtsebrug
Harmsenbrug
Haringvlietbrug
Verkeersbrug Dordrecht
Volkeraksluizenbrug
Goereesebrug
Suurhoffbrug
Brug over de Noord
Calandbrug
Giessenbrug

*voor zover nu bekend en in willekeurige volgorde

Aanpak op hoofdlijnen

Doel van dit document

Zoals hierboven beschreven is Over-Bruggen een langjarig project waarin we nauw met onze opdrachtnemers willen samenwerken. Een succesvolle samenwerking zien wij als sleutel tot een succesvol project. Een succesvolle samenwerking kun je echter niet eenzijdig definiëren en voorschrijven. In dit document beschrijven we hoe wij deze samenwerking voor ogen hebben, welke kernwaarden, belangen, risico's en kansen een rol spelen, en hoe we dat met de AOB en later ook met de Aannemer beogen te realiseren.

Status van dit document

Dit bedoelingendocument is onderdeel van het contract, zowel het contract met de AOB als later met de Aannemer, en bedoeld als toelichting en context waarbinnen de rest van het contract gelezen moet worden.

In geval van tegenstrijdigheden van onderdelen uit dit document met andere onderdelen van het contract, geldt de hiërarchie zoals bepaald in de Raamovereenkomst AOB.

Werking van het AOB-contract

Het AOB-contract is een raamovereenkomst waarin meerdere stalen bruggen zijn gebundeld en gefaseerd worden opgedragen door middel van nadere overeenkomsten. Het proces dat de AOB doorloopt, zoals beschreven in hoofdstuk 2 van de Vraagspecificatie Algemeen, is opgedeeld in een aantal afzonderlijke stappen per brug: II tot en met V. Grofweg komen deze stappen op het volgende neer:

- (i) in stap II en III worden de noodzakelijke maatregelen vastgesteld, ontworpen en uitgewerkt;
- (ii) in stap IV worden de maatregelen uitgewerkt tot eisen voor realisatie door de Aannemer, en;
- (iii) stap V betreft de begeleiding van de uitvoering door de Aannemer.

Zowel de stappen II en III als de stappen IV en V worden steeds gecombineerd opgedragen, waarbij stappen II en III gecombineerd voor meerdere bruggen tegelijk worden opgedragen en stappen IV en V worden gecombineerd per brug.

Aanvullend op deze stappen krijgt de AOB ook de opdracht voor de voorbereiding en aanbestedingsbegeleiding van het realisatiecontract.

Met deze werkwijze voorziet Opdrachtgever om te kunnen gaan met de onzekerheden ten aanzien van zowel aantal en volgorde van de bruggen, als de te nemen maatregelen. Daarnaast biedt deze aanpak ook de kans om zo mogelijk meer bruggen per jaar op te pakken, bijvoorbeeld als het proces versnelt of als bij een aantal bruggen minder werk wordt verwacht. Opdrachtgever streeft in samenspraak met de AOB naar een flexibele en consistente workflow voor zowel de AOB als de Aannemer.

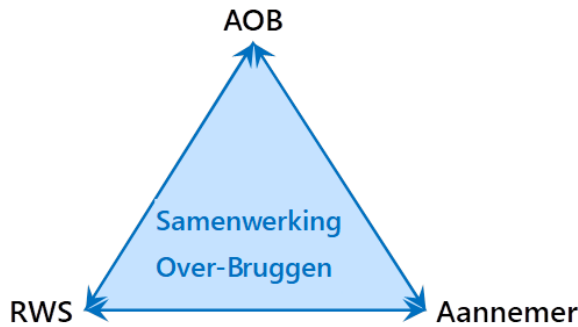
Opdrachtgever wenst optimaal te profiteren van de langdurige samenwerking met AOB en Aannemer, door gaandeweg te leren van de praktijk en op basis daarvan zowel de werkwijze als de samenwerking steeds te blijven verbeteren. De AOB heeft een belangrijke taak in het vormgeven en uitvoeren van dit leerproces en het vastleggen ervan in een overdraagbare werkwijze. Na verloop van tijd werken we steeds slimmer!

Wanneer is het project een succes?

- We hebben de projectdoelen behaald
- We hebben plezier in ons werk gehad
- Alle partijen hebben 'rendement' behaald

Samenwerking

Wij beogen met deze opdracht een succesvolle en zich verbeterende samenwerkingsrelatie aan te gaan voor een aanzienlijke tijd tussen de AOB en de door de AOB in te zetten medewerkers enerzijds en RWS en de daarbij werkzame betrokken medewerkers anderzijds. In aanvulling daarop zal nog een derde partij aan de samenwerking toegevoegd worden, te weten de Aannemer die verantwoordelijk wordt voor de realisatie van het onderhoud en de daarbij betrokken medewerkers. Hieraan ligt de gedachte ten grondslag dat alle partijen elkaar nodig hebben om succesvol om te kunnen gaan met de onzekerheden van het project, om te blijven verbeteren, en om voorspelbaar en beheerst tijdig de vereiste capaciteit en deskundigheid te mobiliseren. Met het aangaan van deze opdracht verplichten partijen zich op een positieve en constructieve wijze effectief bij te dragen aan het ontstaan en onderhouden van de samenwerking in de driehoek: RWS, AOB en Aannemer, alsmede het behalen van de doelstellingen en criteria voor succes van de samenwerking.



Een gezamenlijk document

In dit Bedoelingendocument is de samenwerking en wat RWS daarmee beoogt in eerste instantie vanuit het perspectief van RWS uitgewerkt. Na opdrachtverlening zullen partijen dit document verrijken met de inschrijving en inzichten van de AOB om de invulling van de samenwerking nader te concretiseren en te komen tot een gedragen gezamenlijk document.

Na opdrachtverlening aan de Aannemer van het realisatiecontract zullen RWS en AOB zich inspannen om ook de Aannemer op een doelmatige en effectieve wijze in de samenwerking te betrekken. Daarbij zal dit document wederom worden verrijkt met de inschrijving en inzichten van de Aannemer om de invulling van de samenwerking in de driehoek nader te concretiseren.

In deze samenwerking zijn de partijen en door hen in te zetten medewerkers medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van de samenwerking en het behalen van de daarmee beoogde doelen.

Kernwaarden

Binnen het projectteam Over-Bruggen hebben wij kernwaarden geformuleerd die we bij de uitvoering van de opdrachten en nadere overeenkomsten in acht nemen:

Plezier & trots

We waarderen elkaar, hebben plezier in ons werk, ontmoeten elkaar fysiek en vieren onze successen.

Vertrouwen & eerlijkheid

We komen onze afspraken na, reageren met empathie, spreken elkaar aan wanneer nodig en praten rechtstreeks met elkaar.

Leren & ontwikkelen

We zijn nieuwsgierig, delen onze ervaringen, leren en passen toe en we zijn een voorbeeldproject binnen RWS.

Ten aanzien van de samenwerking met de AOB en de Aannemer voegen we daar aan toe:

- We zijn respectvol naar elkaar.
- We zijn transparant over de eigen beweegredenen, belangen en standpunten.
- We nemen verantwoordelijkheid voor de projectdoelen en de eigen rol daarin en zijn daarin proactief.
- RWS betaalt een realistische prijs en krijgt daarvoor geleverd wat we zijn overeengekomen waarbij door de AOB/Aannemer een nette winst wordt behaald.

Belangen

Voor projectsucces en een succesvolle samenwerking moeten alle partijen oog hebben voor elkaars gerechtvaardigde belangen. RWS heeft een eerste inventarisatie gemaakt van de belangen van de markt en zichzelf en daarbij de volgende belangen geïdentificeerd:

Belangen opdrachtnemer:

- Continuïteit (langdurige zekerheid over werk)
- Mensen kunnen opleiden
- Tevreden opdrachtgever
- Kennis opdoen van de VenR opgave
- Positief imago
- Slimme oplossingen inbrengen
- Stabiele cashflow

Belangen RWS:

- Continuïteit (voortgang van het proces)
- Kosteneffectief doelen halen
- Binnen tijd en geld
- Flexibiliteit
- Tevreden opdrachtnemers
- Kennis en deskundigheid binnenhalen en -houden
- Capaciteit binnenhalen en -houden

Na gunning herijken we deze inventarisatie gezamenlijk.

Uitgangspunten

Om de kernwaarden na te leven, hebben we alvast enkele uitgangspunten voor de manier waarop we werken geformuleerd:

- we werken waar mogelijk samen aan producten. We voorkomen een werkrelatie waarin de AOB produceert en RWS – op enige afstand – vnl. toetst en beoordeelt;
- we werken waar mogelijk op één locatie;
- we werken in gemengde teams van RWS en de AOB;
- we spreken elkaar aan indien nodig;
- we evalueren de samenwerking periodiek, beoordelen elkaars rol en bijdrage daarin en bespreken de resultaten

Kansen en risico's

Het project en de gekozen werkwijze kennen diverse kansen en risico's. Hieronder is een eerste inventarisatie weergegeven van beiden. De kansen en risico's die wij nu zien zullen we ook na de opdrachtverlening actualiseren en aanvullen, samen met de AOB en later ook met de Aannemer. Alle partijen hebben een verantwoordelijkheid voor het benutten resp. beheersen van deze kansen en risico's.

Kansen

- Risico's reduceren
- Slimmere oplossingen bedenken door opdrachtnemer
- Aannemer vroegtijdig in ontwerpproces betrekken ten behoeve van betere eisen/ontwerpen
- Schaarse kennis en capaciteit aan het project binden
- Goed op elkaar ingespeeld team OG-ON
- Leren: versnellen en efficiënter werken
- Voorbeeldproject binnen RWS
- Ontzorgen van de beheerder

Risico's

- Verschil in verwachting over de (diverse typen) samenwerking
- Geen klik tussen (medewerkers van) AOB en RWS
- AOB begrijpt bedoelingen RWS met de uitvraag onvoldoende
- Onbegrip voor interne complexiteit van RWS
- Prijsvechter als opdrachtnemer
- Te veel sturen op eigen belang – ieder voor zich
- Krapte in de markt (kennis en capaciteit)
- Veel personele wisselingen in teams
- AOB gaat buiten projectteam om zaken doen met beheerder
- "Buitenwereld" wil alleen met RWS spreken
- Beheerder wordt/voelt zich onvoldoende gehoord