

Bedoelingendocument

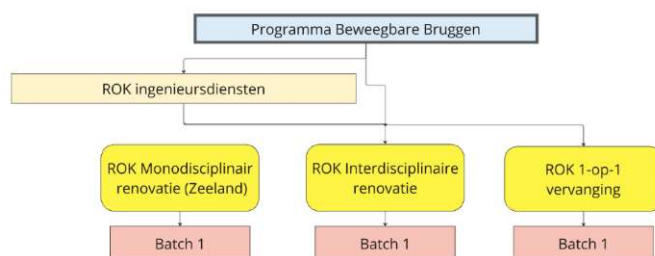
Introductie

Aanleiding en doel programma

Rijkswaterstaat (RWS) staat de komende decennia voor een forse vervangings- en renovatieopgave. Het programma Beweegbare bruggen richt zich op de vernieuwing van beweegbare bruggen in heel Nederland. Om deze opgave aan te kunnen pakken, zal het productievolume voor de vernieuwing aanzienlijk. Dit is nodig om ervoor te zorgen dat onze netwerken blijven functioneren. Tegelijkertijd moeten we flexibeler werken met zogenaamde 'ademende contracten'.

Het hoofddoel van het programma Beweegbare Bruggen is het verhogen van het productievermogen van RWS. Dit wordt gerealiseerd volgens de inkoopstrategie 'Vernieuwing door middel van een portfolioaanpak'. Door langjarige portfoliocontracten wil RWS effectiever en efficiënter omgaan met de beschikbare middelen, de markt optimaal inzetten, leveren, kennis binnen RWS bundelen, innoveren en standaardiseren.

Er programma omvat 3 raamovereenkomsten (ROK) die elk hun eigen scope en aanpak hebben. Per raamovereenkomst zijn 'batches' met beweegbare bruggen samengesteld. Deze batches worden in opdracht gegeven aan een (uitvoerend) aannemer (hierna Aannemer).



De opdracht

De Adviesorganisatie Beweegbare Bruggen (ABB) 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 planfase te doorlopen zodat

een voorkeursvariant wordt uitgewerkt per brug. Hierin staat onderzoeken, ontwerpen, rekenen en planprocedures centraal. De ABB werkt deze voorkeursvariant uit tot gedragen en kwalitatief goede contractspecificaties. De ABB stelt het realisatiecontract op en ondersteunt bij de aanbesteding. Tot slot is de ABB verantwoordelijk voor de technische begeleiding van het realisatiecontract.

Aanpak op hoofdlijnen

Het V&R proces is leidend voor de aanpak van het programma. Het uitgangspunt is dat er een continue stroom aan realisatiewerk per ROK beschikbaar is voor de Aannemer. Om deze stroom te garanderen wordt er door ABB parallel aan meerdere bruggen (zowel planfasen en contractvoorbereidingen en uitvoeringsbegeleiding) gewerkt. Per brug wordt eenzelfde aanpak gevolgd om tot een voorkeursvariant en een Opdrachtbrief voor de realisatiefase (BM2) te komen. In dit beslismoment vindt het daadwerkelijke besluit over voorbereiding van realisatie plaats. Na de planfase wordt de contractvoorbereiding doorlopen, waarna de uitvoeringsbegeleiding plaats heeft. Deze aanpak resulteert in een programma waarbij in een periode van maximaal 10 jaar de gehele serie van 8 bruggen wordt afgewerkt. Waarbij scope uitbreiding tot de mogelijkheden behoort. Hierbij ziet RWS een nauwe samenwerking voor zich met in eerste instantie de ABB en later ook de Aannemer, waarin voortdurend wordt geleerd en waar nodig bijgesteld om tot een zo goed mogelijk werkwijze en uitvoering daarvan te komen. De ABB dient naast RWS bij te dragen aan het succes van deze samenwerking.

Sturende programmakenmerken

Belangrijke kenmerken van het programma zijn:

1. Leren van soortgelijke objecten
2. Versnellen en optimaliseren van processen,
3. De beoogde langdurige samenwerking tussen RWS, de ABB en Aannemer, om de bruggen effectief en planmatig aan te pakken
4. Samenwerking met andere ROK's
 - ROK Industriële Automatisering (IA/MV/CS)
 - ROK Projectbeheersing/SCB (PB/SCB)
 - ROK Herberekeningen

Objecten

Objecten ¹		Type werk		
		Mono	Inter	1 op 1
1	Hooivaartbrug			X
2	Eelwerderbrug		X	
3	Westerwoldse Aa ²		X	
4	Scharsterrijnbruggen		X	
5	Eilandbrug Kampen		X	
6	Vlakebrug ³	X		
7	Postbrug ³	X		
8	Oude Schouw			X
9	Spannenburg			X
10	Uitwellingerga			X
11	Sluiskil ³	X		
12	Sas van Gent ³	X		
13	Noordbrug Oostsluis ³	X		
14	Zuidbrug Oostsluis ³	X		

¹ voor zover nu bekend en in willekeurige volgorde

² De planfase is reeds doorlopen

³ Alleen inhoudelijke (technische) advisering

Doel van dit document

Dit document beschrijft hoe we de samenwerking binnen het programma Beweegbare Bruggen voor ons zien. Een succesvolle samenwerking kun je 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 ABB 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 ABB 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 ABB.

Werking van het ABB-contract

Het ABB-contract is een raamovereenkomst waarin meerdere beweegbare bruggen zijn gebundeld en gefaseerd worden opgedragen door middel van nadere overeenkomsten. Het proces dat de ABB doorloopt, zoals beschreven in hoofdstuk 2 van de Vraagspecificatie Algemeen, is opgedeeld in een aantal afzonderlijke stappen per brug: Intake,

Planfase, Contractvoorbereiding en realisatiefase. Grofweg komen deze stappen op het volgende neer:

- (i) met de **intake** wordt de stand van zaken per brug vastgesteld, indien nodig worden producten en processen Actueel, Betrouwbaar en Compleet (ABC) gemaakt;
- (ii) in de **planfase** worden onderzoeken uitgevoerd, varianten uitgewerkt en effectstudies gedaan. De basis voor de KES is in deze fase gelegd. Dit samen leidt tot een voorkeursvariant inclusief raming en ontwerp;
- (iii) met de **contractvoorbereiding** worden de stappen doorlopen om tot een compleet aanbestedingsdossier te komen. In deze fase levert de Aannemer ook input zodat de realisatiefase soepel verloopt.
- (iv) In de **realisatiefase** vergewissen we ons of de technische bouw- en uitvoeringskwaliteit van het juiste niveau is en of er veilig wordt gewerkt.

De mogelijkheid bestaat dat bijvoorbeeld onderzoeken voor meerdere bruggen tegelijk uitgevoerd worden als dat synergievoordeel oplevert.

Met deze gestandaardiseerde en parallelle werkwijze streeft het programma naar een flexibele en consistente workflow voor zowel de ABB als de Aannemer.

Voor de bruggen in de ROK monodisciplinair wijkt de werkwijze af van het bovengenoemde proces. Voor deze bruggen is enkel (technisch) inhoudelijk advies noodzakelijk.

Het programma wil optimaal te profiteren van de langdurige samenwerking met de ABB en Aannemer, door gaandeweg te leren van de praktijk en op basis daarvan zowel de werkwijze als de samenwerking steeds te blijven verbeteren. De ABB 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 programma een succes?

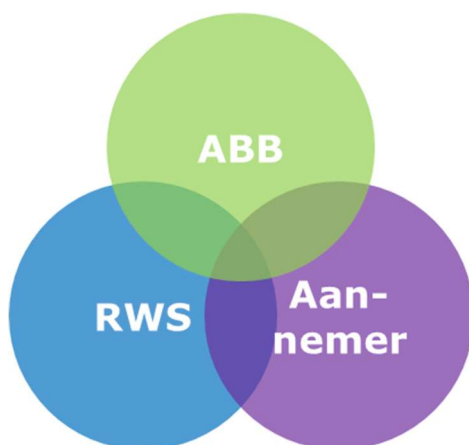
- We hebben productieverhoging gecreëerd
- We hebben de programmadoelen behaald
- Alle partijen hebben 'rendement' behaald
- We hebben een overdraagbaar proces ingericht
- Er is sprake van lerend vermogen in de markt

Samenwerking

Het programma beoogt met deze opdracht een succesvolle en zich verbeterende

samenwerkingsrelatie aan te gaan voor een aanzienlijke tijd tussen de ABB en de door de ABB in te zetten medewerkers enerzijds en RWS en de daarbij werkzame betrokken medewerkers anderzijds. In aanvulling daarop wordt nog een derde partij aan de samenwerking toegevoegd, te weten de Aannemer die verantwoordelijk wordt voor de realisatie van het onderhoud en de vervanging en de daarbij betrokken medewerkers. We geloven dat de gezamenlijk inzet van alle partijen nodig is om succesvol om te kunnen gaan met de onzekerheden van het programma, te komen tot een gewogen risicoverdeling, te blijven verbeteren en om voorspelbaar en beheerst de vereiste capaciteit en deskundigheid te mobiliseren.

Met het aangaan van deze opdracht verplichten de partijen zich op een positieve en constructie wijze bij te dragen aan het ontstaan en onderhouden van de samenwerking: RWS, de ABB en Aannemer, alsmede het behalen van de doelstellingen en criteria voor succes van de samenwerking.



In dit Bedoelingendocument is de samenwerking en wat het programma daarmee beoogt in eerste instantie vanuit het perspectief van het programma uitgewerkt. Na opdrachtverlening verrijken partijen dit document om de verschillende belangen samen te brengen, om zo te komen tot een gezamenlijk gedragen document.

Na opdrachtverlening aan de Aannemer van het realisatiecontract spannen RWS en de ABB zich in 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.

In deze samenwerking zijn de partijen en de door hen ingezette medewerkers medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van

de samenwerking en het behalen van de daarmee beoogde doelen.

Kernwaarden

Binnen het programmateam hebben wij kernwaarden geformuleerd die we bij de uitvoering van de Raam- en nadere overeenkomsten in acht nemen:

Voorspelbaar & betrouwbaar

We zijn voorspelbaar en betrouwbaar in onze prognoses en communicatie, met name ook richting de bestuurlijke omgevingen.

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 voorbeeldprogramma binnen RWS.

Open & zakelijk

We hebben een open houding met hebben oog voor elkaars (zakelijke) belangen.

We voegen daar voor de samenwerking de volgende specifieke waarden aan toe:

- We zijn respectvol naar elkaar
- We zijn transparant over de eigen beweegredenen, belangen, standpunten en onzekerheden
- We nemen verantwoordelijkheid voor de programmadoelen en de eigen rol daarin en zijn daarin proactief
- RWS betaalt een realistische prijs voor hetgeen we zijn overeengekomen

Belangen

Voor programmasucces 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 heeft daarbij de volgende belangen geïdentificeerd:

Belangen van de ABB/Aannemer

- Stabiele workflow
- Continuïteit (langdurige zekerheid over werk)
- Mensen kunnen aannemen en opleiden
- Tevreden Opdrachtgever
- Kennisdrager zijn (van het V&R proces)
- Interessant werk
- Positief imago
- Slimme oplossingen inbrengen

Belangen van RWS

- Productieverhoging
- Continuïteit (voortgang van het proces)
- Kosteneffectief doelen halen
- Flexibiliteit
- Tevreden Opdrachtnemers
- Kennis en deskundigheid opbouwen en behouden
- 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 ABB produceert en RWS – op enige afstand – vnl. toetst en beoordeelt
- We werken indien doelmatig samen op één locatie
- We werken indien doelmatig in gemengde teams van de ABB en RWS
- 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 programma en de gekozen werkwijze kennen diverse kansen en risico's. Hieronder is een eerste inventarisatie weergegeven. De kansen en risico's die wij nu zien actualiseren we na gunning samen met de ABB en later ook met de Aannemer. Alle partijen hebben een verantwoordelijkheid voor het benutten, respectievelijk beheeren van deze kansen en risico's.

Kansen

- Risico's beheersen en reduceren
- Slimmere oplossingen bedenken samen met de ABB en Aannemer
- Aannemer vroegtijdig in het proces betrekken voor betere eisen/ontwerpen en een realistische kostenraming
- Schaarse kennis en capaciteit aan het programma binden
- Goed op elkaar ingespeeld team RWS-de ABB-Aannemer
- Voorbeeldprogramma binnen RWS
- Herijken standaarden en processen
- Lef tonen: Bijvoorbeeld 80% is genoeg

Risico's

- Verschil in verwachting over de samenwerking tussen de ABB, Aannemer en RWS
- Geen klik tussen (medewerkers van) de ABB, Aannemer en RWS
- De combinatie van adviesorganisaties werkt niet optimaal
- De bedoelingen van de uitvraag worden onvoldoende begrepen
- Onbegrip voor interne complexiteit van RWS (o.a. besluitvorming)
- Kostenbeheersing niet op orde
- Te veel sturen op eigen belang: 'Ieder voor zich'
- Krapte in de markt (kennis en capaciteit)
- Veel personele wisselingen in teams
- De 'buitenwereld' wil alleen met RWS spreken