



Projectvisie

Waardengedreven Onderhoud van de Uiterwaarden

“Een projectvisie is een belevingsmiddel dat richting geeft aan het behalen van het hoger gelegen doel van het project, op zo'n manier dat belanghebbenden zich daaraan committeren”
[uit: Value Based project Management van Nicoline Mulder]

Colofon

Uitgegeven door	Team WOUW van PPO, Rijkswaterstaat
Eindredactie:	Erin Hoogenboom en Roel Reuser
Mede auteurs	Team Uiterwaarden en Team WOUW

Informatie	
Datum	27 augustus 2021
Versie	5D
Status	Definitief voor aanbesteding

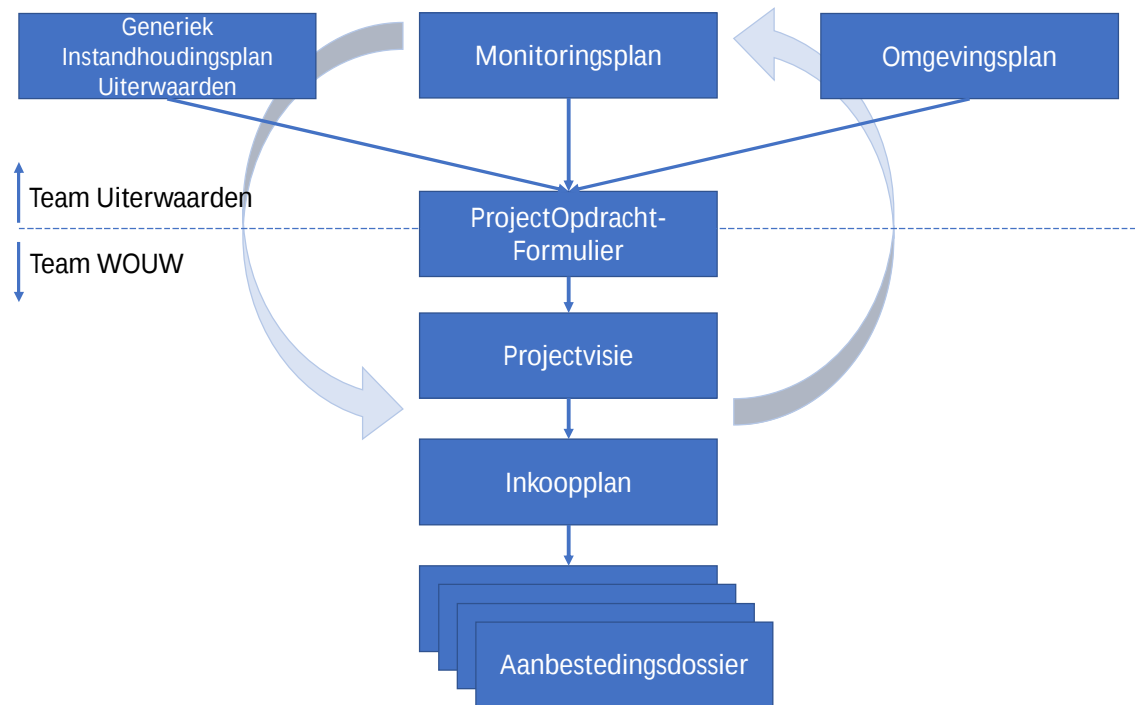
Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Waarom een Projectvisie?.....	3
1.2	Waarom een aanpak vanuit het DOEN-gedachtegoed?	4
2	Doel en scope	6
2.1	Het doel	6
2.2	De scope	6
3	Waarden	7
3.2	Werken vanuit de bedoeling	8
3.3	Optimale Samenwerking.....	9
3.4	Eerlijk geld voor eerlijk werk	10
3.5	Leren	10
3.5.1	Hoe gaan we leren?	11
3.5.2	Wat zijn onze leerdoelen?	11
4	Organisatie.....	12
4.1	Organisatievorm	12
4.1.1	Team WOUW	12
4.1.2	Drie perceelteams.....	12
4.1.3	Programmateam WOUW	13
4.1.4	Team Uiterwaarden (TU).....	13
4.1.5	Mixed Team	13
4.1.6	Opdrachtgevers.....	13
4.1.7	Beheerder	13
4.2	Primaire processen	13
4.2.1	Assetmanagement	13
4.2.2	Omgevingsmanagement	14
4.2.3	Informatievoorziening	14
4.2.4	Contractmanagement	14
4.2.5	Projectmanagement	14
4.2.6	Programmamanagement.....	14
4.3	Beheersprocessen	14
4.3.1	Veiligheid	14
4.3.2	Leren.....	14
4.3.3	Kwaliteitsmanagement	14
4.3.4	Risicomanagement.....	14

1 Inleiding

Team Uiterwaarden (TU) (als onderdeel van de beheerder), heeft een deel van de onderhoudsopgave van de Uiterwaarden bij Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO) belegd. Binnen PPO is voor deze scope het bovenregionale Team WOUW (=Waardengedreven Onderhoud van UiterWaarden) ingesteld. Dit document beschrijft op hoofdlijnen hoe Team WOUW dit deel van de regio-overstijgende onderhoudsopgave wil aanpakken. Deze visie geeft richting aan ons werk en vormt één geheel met de volgende documenten:

- *Projectopdracht* (POF) met de scope, budget, toprisico's en afspraken tussen regio en PPO;
- *Instandhoudingsplan* (IHP) met de beoogde wijze van instandhouding van de assets;
- *Omgevingsplan*, met de gezamenlijke (regio en PPO) visie op omgevingsmanagement;
- *Monitoringsplan*, met de beoogde wijze van monitoring van de assets;
- *Inkoopplan* met de wijze hoe Team WOUW de markt betreft.



Figuur 1: Samenhang van de relevante documenten in de verkenningsfase

1.1 Waarom een Projectvisie?

“Een projectvisie is een belevingsmiddel dat richting geeft aan het behalen van het hoger gelegen doel van het project, op zo'n manier dat belanghebbenden zich daaraan committeren” [N. Mulder]

Er is gekozen voor een projectvisie in plaats van een plan van aanpak, om de nadruk te leggen op het hogere abstractieniveau waarop dit document is geschreven. De visie wordt in andere documenten nader uitgewerkt, dat is een doorlopend proces. De visie dient daarom als richtinggevend document om te komen tot ons uiteindelijke doel: veilige en natuurlijke uiterwaarden voor iedereen.

De visie bestaat daarvoor uit het gezamenlijk doel (te vinden in Hoofdstuk 2) en uit de centrale waarden die onze dagelijkse keuzes richting geven (uitgewerkt in Hoofdstuk 3).

Hoewel de verantwoordelijkheid voor betreffend deel van de onderhoudsopgave bij PPO is belegd, is dit document wel in co-creatie met TU gemaakt. We streven immers gezamenlijk het hogere doel na. Wanneer er over ‘we’ wordt gesproken in dit document, wordt bedoeld op het mixed team, oftewel de combinatie van Team WOUW met TU, tenzij anders vermeld. Met daarbij de kanttekening dat de verantwoordelijkheid voor de realisatie bij het PPO-team is belegd.

Het mixed team zal in een later stadium ook worden uitgebreid met de Opdrachtpartner(s)¹ (Opdrachtpartners), gecontracteerd met een Waardengedreven OnderhoudsContract Uiterwaarden (WOCU). Na gunning zal daarom de visie zich weer verder kunnen ontwikkelen met de inbreng van de OP(s) en als basis kunnen dienen voor het Projectmanagementplan. Met de gehouden marktconsultatie is reeds input opgehaald vanuit de markt.

1.2 Waarom een aanpak vanuit het DOEN-gedachtegoed?

'Ik heb het nog nooit gedaan, ik denk dat ik het wel kan.' [P. Langkous]

De basis van de projectvisie is het DOEN-gedachtegoed. Het gedachtegoed laat zich samenvatten in het volgende figuur, met daarin de vijf elementen van het DOEN-gedachtegoed:



Meer informatie over het DOEN-gedachtegoed is te vinden op www.projectdoen.nu/gedachtegoed-doen. De opgave specifieke uitwerking van het gedachtegoed is te vinden in hoofdstuk 3. In deze paragraaf zijn de karakteristieken van de opgave beschreven die ertoe hebben geleid dat we onze projectvisie baseren op het DOEN-gedachtegoed.

We hebben een onderhoudsopgave in een gebied zo groot als Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag bij elkaar. Dat gebied heeft een oppervlakte die gelijk is aan 128.000 voetbalvelden, langs 1.200 kilometer oever. Een heel divers gebied dat een opeenstapeling van functies kent. Een gebied met zo'n 15.000 actoren, naast de vele gebruikers van het rivierengebied. De belangen kunnen lokaal erg verschillen, waardoor steeds met de omgeving gezocht moet worden naar maatwerk. De verantwoordelijkheid voor deze belangenafweging ligt bij de beheerder, onze klant. De klant wordt door ons als Team WOUW centraal gesteld. De focus die hierdoor ontstaat op het realiseren van de wens van de klant is in het DOEN-gedachtegoed verwoord als 'Maximale klantwaarde'.

De aard van de onderhoudswerkzaamheden is relatief eenvoudig, maar de werkwijze om te komen tot een gedragen beeld wat nodig is en de uitvoering daarvan, is dat niet. Daarbij is het areaal deels nieuw voor RWS; de toestand is onbekend en er is beperkte ervaring met het in stand houden ervan. Mede onder invloed van natuurlijke dynamiek is het onderhoud verre van statisch. Het onderhoud van de uiterwaarden is daarom complex te noemen, in de zin dat niet duidelijk is wat, waar, wanneer moet gebeuren. Het is daarom noodzakelijk om te kunnen anticiperen op niet voorziene zaken zonder een te grote administratieve belasting. 'Werken vanuit de bedoeling' kan hier sterk aan bijdragen.

De bedoeling is dat bestaande procedures, kaders, systemen en controlemechanismen alleen worden toegepast waar dat meerwaarde biedt voor de opgave, zonder dat daarbij rechtmatigheid van het uitoefenen van onze kerntaken in het gedrang komt.

Het realiseren van de maximale klantwaarde is afhankelijk van omgevingsmanagement, assetmanagement en de daadwerkelijk uitvoering. Om dit daadkrachtig op te pakken streven we naar het samenbrengen van de instandhoudingsketen in één team. Dit vraagt om 'optimale samenwerking' tussen RWS en de Opdrachtpartners. Door te sturen op de waarde 'eerlijk geld voor eerlijk werk' wordt een efficiënt, doelmatige en rechtmatige betaling geborgd. Omdat deze benadering nieuw is, net als het werk, wordt de waarde 'leren' de komende jaren de rode draad van het werk.

¹ In het kader van het WOCU gebruiken we voor de marktpartijen de term "opdrachtpartner". Daarmee benadrukken we de gelijkwaardigheid die we beogen tussen Rijkswaterstaat en de marktpartijen waarmee het onderhoud in de uiterwaarden wordt uitgevoerd.

We zijn er daarmee van overtuigd dat het DOEN-gedachtengoed de juiste handvatten biedt om, gegeven de dynamiek binnen de scope en complexe omgeving, het onderhoud uit te voeren en het gewenste projectresultaat te behalen.

2 Doel en scope

2.1 Het doel

Veilige en natuurlijke uiterwaarden voor iedereen!
--

Door het onderhouden van de uiterwaarden dragen wij bij aan de opgave van de beheerder.

De bedoeling is dat dit hogere doel de focus van alle betrokkenen steeds weet te richten, om de kans op het halen van het hogere doel te vergroten.

Het hogere doel wordt concreet gemaakt in klantwaarde, het streven naar het hoger doel is daarmee hetzelfde als het maximaliseren van klantwaarde. Maximale klantwaarde is dan ook een van onze kernwaarden. In paragraaf 3.1 is het begrip maximale klantwaarde uitgewerkt.

2.2 De scope

Een goed begin is 2/3 van het werk

De scope van Team WOUW wordt gedefinieerd door het Projectopdrachtformulier (POF), kort samengevat betreft het:

1. de aard van de werkzaamheden, zie het IHP, gebaseerd op de wettelijke taak, de zorgplicht en het materieel beheer;
2. geografisch beperkt tot het te onderhouden gebied van de uiterwaarden van de Rijn en de Maas, jaarlijks vastgesteld middels een GIS kaart;
3. een budget van ca. 20 miljoen per jaar, dat jaarlijks aan de hand van de eventuele scopebijstelling meebeweegt;
4. een periode van vier jaar met een doorkijk van tien jaar.

Om te komen tot het daadwerkelijke onderhoud dient ook een intensief omgevingsproces doorlopen te worden en assetmanagement te worden opgezet en uitgevoerd (onder andere bestaande uit een jaarplan). Globaal is de verdeling van het werk 1/3 omgevingsmanagement - 1/3 assetmanagement - 1/3 onderhoud. Het succes van de aanpak hangt derhalve niet alleen af van het fysiek onderhouden, maar evenzo van het omgevings- en assetmanagementproces.

De bedoeling is dat de scope initieel wordt vastgesteld door RWS, maar dat in de jaren daarna de exacte invulling (het zogenaamde jaarplan) met alle partners in de keten wordt bepaald.

3 Waarden

Na het vaststellen van het hogere doel, hebben we een aantal waarden geformuleerd. Deze waarden helpen ons bij dagelijkse keuzes, het zijn toetsstenen voor ons gedrag. De waarden zijn ontleend uit het DOEN-gedachtegoed, maar zijn door ons voor de onderhoudsopgave in de uiterwaarden specifiek gemaakt.

3.1 Maximale klantwaarde

Wij zijn succesvol als de klant tevreden is, daarvoor stellen we de belangen van de klant centraal.

Het begrip maximale klantwaarde kent twee betekenissen in onze Projectvisie:

1. Het is de concretisering van het hogere doel, oftewel het omschrijft het projectdoel;
2. Het is één van onze waarden, oftewel een toetssteen voor ons gedrag; zetten we de belangen van de klant centraal in ons werk?

Hoewel dit hoofdstuk de beschrijving van de waarden bevat, hebben we voor de leesbaarheid in deze paragraaf ook de maximale klantwaarde als doel geconcretiseerd.

3.1.1 Wie zijn onze klanten?

Onze klant is in feite een klantvertegenwoordiger. Onze klant vertegenwoordigt in zijn rol meerdere klantgroepen. Voor al deze klantgroepen voeren wij een taak uit.

De eerste klantgroep bestaat uit vier miljoen Nederlanders die voor hun waterveiligheid direct afhankelijk zijn van goed onderhouden uiterwaarden.

De tweede klantgroep bestaat uit de alle Nederlanders die gebaat zijn bij de natuurwaarden in de uiterwaarden. Dit betreft het instandhouden en ontwikkelen van de natuurwaarden in de uiterwaarden waarvoor Rijkswaterstaat wettelijk verantwoordelijk is.

De derde klantgroep bestaat uit alle Nederlanders die veilig willen recreëren op de terreinen die in eigendom zijn van de Staat/I&W en daarvoor zijn aangewezen.

Tot slot is RWS, in een specifieke hoedanigheid, ook klant, namelijk in de rol van asseteigenaar van de terreinen en objecten.

Voor alle duidelijkheid; de overige terreineigenaren betreffen geen aparte klantgroep. Wij voeren immers geen werk uit voor de overige terreineigenaren. Voor het uitvoeren van onze taak, zijn we echter wel afhankelijk van de terreineigenaren, ze zijn dus wel een stakeholder om rekening mee te houden. Het omgevingsmanagement richt zich op alle stakeholders. Overigens kunnen de overige terreineigenaren vanuit een andere rol onder een van de andere klantgroepen vallen.

3.1.2 Hoe is de klantvertegenwoordiging georganiseerd?

TU, vanuit de rol als beheerder, is het best in staat om de belangen van al deze klantgroepen te vertegenwoordigen. De vertegenwoordiging van genoemde klantgroepen wordt daarom gepersonificeerd door de programmamanager van TU, de programmamanager is daarmee de spreekbuis met onze klanten. TU ondersteunt de programmamanager om zijn rol als klantvertegenwoordiger (kortweg; klant) te vervullen. De bedoeling is dat de klantvertegenwoordiger de ruimte en het vertrouwen krijgt van de eigen RWS-organisatie, over de regio's heen, om keuzes te maken welk onderhoud het meest passend is (lees: de meeste klantwaarde creëert), waarbij hij waar nodig afstemt met de betrokken districtshoofden.

Vanuit TU hebben assetmanagers per perceel zitting in de perceelteams als vooruitgeschoven post van de klantvertegenwoordiger. Door deze vooruitgeschoven post kan de klantvertegenwoordiger op afstand blijven en wordt de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk belegd.

3.1.3 Wat is maximale klantwaarde?

Dé klantwaarde bestaat niet in de uiterwaarden. Waterveiligheid is een klantwaarde die geldt voor het hele riviereengebied. Waterveiligheid wordt gemeten in de mate waarin voldaan wordt aan de vegetatielegger en waterstaatlegger. Daarnaast zijn er vele waarden van verschillende klanten, denk aan natuur versterken, mooi rivierenlandschap etc. De klantwaarde is daarmee de uitkomst

van een afwegingsproces dat lokaal heeft plaatsgevonden, bijvoorbeeld bij een aanlegproject of naar aanleiding van initiatieven van derden^[1].

Voor het afwegingsproces bij beheer en onderhoud hanteert de beheerder een prioriteringsvolgorde uit het Nationaal Waterprogramma (zie paragraaf 1.15 van het Instandhoudingsplan). Na waterveiligheid zijn de volgende functies bepalend (in volgorde van prioritering): voldoende zoetwater, schoon en gezond water, vlot en veilig verkeer over water, aangewezen gebruiksfuncties (drinkwater, zwemwater, schelpdierwater en natuur), overige gebruiksfuncties als recreatie en landschap. De prioritering leent zich echter niet voor een eenvoudige 'digitale' afweging. De afweging dient namelijk ook rekening te houden met risico's ten aanzien van deze functies en multifunctionele maatregelen.

Het maken van deze afweging op het niveau van het perceelteam heeft daarbij altijd de voorkeur. De aspecten in de afweging waar perceelteams minder voor geëquipeerd zijn, worden wel door de klant genomen, het gaat daarbij onder andere om; draagvlak bij de RWS-directies, sturing tussen percelen, toets op bestuurlijke afspraken en accepteren van restrisico's. Het afwegen van klantwaarde is daarbij een leerproces! Uitlegbaarheid van gemaakte keuzes is derhalve zeker in het begin van groot belang.

Klantwaarde wordt daarnaast niet alleen gerealiseerd door het daadwerkelijk uitgevoerde onderhoud. Klantwaarde wordt ook gerealiseerd in het proces dat tot het onderhoud leidt. Deze klantwaarden zien op meerdere aspecten, waarbij er op voorhand wederom geen prioritering is aan te geven. Ook deze keuzes vragen telkens een aparte afweging:

- Areaaldata op orde: voor effectief areaalbeheer is het nodig om zo goed mogelijk te weten wat het areaal is en wat de staat van dit areaal is.
- Creëren van draagvlak in de omgeving voor het onderhoud: Naast onze klanten, waarvoor we het werk uiteindelijk doen, hebben we te maken met een veelheid aan omgevingspartijen. Het onderhoud is niet mogelijk zonder draagvlak in de omgeving.
- Verrassingsvrij beheer: dit betekent dat je anderen niet verrast en dat je niet door anderen verrast wordt bij het beheren en onderhouden van de uiterwaarden. Meer informatie hierover is terug te vinden in het Omgevingsplan.
- Natuurlijke en duurzame onderhoudsstrategie: hiermee wordt bedoeld op een onderhoudsaanpak waarbij maximaal ruimte wordt gegeven aan natuurlijke processen, waarmee de onderhoudsinspanning op langere termijn afneemt. Het betreft hier expliciet een aanpak die kostenneutraal kan worden uitgevoerd. Duurzaamheidsmaatregelen die wel extra budget vragen zijn mogelijk ook interessant, maar hiervoor dient expliciet budget gealloceerd te worden.
- Gebruik maken van lokale kennis: het areaal is zeer uitgestrekt, vaak zijn wij te gast in het gebied, lokale kennis kan helpen bij het effectief uitvoeren van het onderhoud.

Tot slot geldt dat de maximale klantwaarde zich op basis van voortschrijdend inzicht blijft ontwikkelen.

3.1.4 *Waarom is klantwaarde gemaximaliseerd?*

De klantwaarde kan niet oneindig groot zijn, het creëren van klantwaarde dient immers te gebeuren binnen de kaders. Belangrijkste kaders zijn hierbij het beschikbare budget en het draagvlak in de omgeving.

Ten aanzien van het beschikbare budget betekent dit een zo kostenefficiënt en doelmatig mogelijke besteding van de financiële middelen enerzijds en het vergroten van het budget door het benutten van meekoppelkansen en medefinanciering anderzijds. Ten aanzien van de omgeving betekent dit dat er draagvlak aanwezig is voor de uit te voeren maatregelen.

3.2 Werken vanuit de bedoeling

"Wer ein WARUM zum Leben hat, erträgt fast jedes WIE" [Nietzsche]

Maximale klantwaarde is dat wat we realiseren, 'werken vanuit de bedoeling' is één van de "middelen" om dit te bereiken. Werken vanuit de bedoeling betekent dat de bedoeling achter de regel heilig is, maar de regel zelf niet. Daarvoor is het noodzakelijk om het "waarom" te weten.

^[1] Voor meer informatie over initiatieven derden, zie het omgevingsplan

Waarom dit zo belangrijk is laat zich goed uitleggen door een citaat van Nietzsche: “Wer ein WARUM zum Leben hat, erträgt fast jedes WIE” of vrij vertaald: Wie het WAAROM kent, verdraagt elk HOE”. Het waarom zorgt voor motivatie. Anderzijds voorkomt het “waarom” verspilling van de schaarse beschikbare middelen; niet de ‘systeemwereld’ (de wereld van kaders, procedures, procesbeschrijvingen, richtlijnen en regels) is leidend maar de projectdoelstelling.

De ervaring met deze waarde leert ook dat het werken vanuit de bedoeling geen dogma moet worden. Soms is het efficiënter om het volgens bestaande procedures te doen, dan het waarom te achterhalen. Pragmatisme is dus ook onderdeel van werken vanuit de bedoeling.

Het implementeren van deze waarde is een cultuurverandering, die voor de een vanzelfsprekend zal zijn en voor de ander erg ongemakkelijk zal voelen. Expliciet communiceren over het waarom gaat daarbij helpen (geef het waarom aan als je iets vraagt en vraag om het waarom als iets niet duidelijk is) en het actief stimuleren om te reflecteren op je eigen werk (waarom doe je wat je doet?). Daarnaast is het van belang om draagvlak te creëren voor deze waarde bij de sturingslijn.

3.3 Optimale Samenwerking

We maken belemmeringen in de samenwerking bespreekbaar en lossen deze waar nodig en mogelijk op.

Het tweede belangrijke “middel” om te komen tot maximale klantwaarde is de waarde ‘optimale samenwerking’. Optimale samenwerking ontstaat door je te organiseren naar de opgave. Wanneer de wereld wordt gezien als een netwerk van individuen en organisaties, vraagt de aanpak om een gezamenlijk doel (zie het hogere doel) en het creëren van verbindingen tussen individuen om dit doel te bereiken. Dit hoeft niet in de vaste structuren van een projectteam of een organisatie. Deze netwerkgedachte ligt ten grondslag aan de visie op optimale samenwerking.

Dat samenwerking zo belangrijk is in deze opgave komt doordat het speelveld bestaat uit zeer veel verschillende stakeholders. Het gaat daarom ook niet alleen om de samenwerking tussen RWS en de OP, maar over meer samenwerkingsrelaties; zoals de relaties intern RWS, de relatie met de omgevingspartijen, de relatie tussen nevenopdrachtnemers en de relatie tussen OP en onderaannemers (omgevingsbewust).

Samenwerken is niet per definitie alles samen doen, maar samen, op basis van gelijkwaardigheid (gelijkwaardig) en het respecteren van elkaars identiteit en expertise (deskundig), een verdeling van taken en verantwoordelijkheden maken (zakelijk) die op dat moment past en zich kan ontwikkelen (dus geen vaststaand geheel) (robuust).

Een samenwerking is niet vanzelf optimaal, dit vraagt om bewustzijn, aandacht en om een actieve houding. We vragen dus veel van de betrokkenen. Om de optimale samenwerking vorm te geven introduceren we het begrip ‘Onbelemmerd samenwerken’. Het streven naar optimale samenwerking betekent: het bewust worden van belemmeringen in de samenwerking, het bespreekbaar maken van deze belemmeringen (transparant), waar mogelijk het gezamenlijk wegnemen van deze belemmeringen en anders gezamenlijk de belemmeringen accepteren. Hoe de samenwerking met de verschillende partners wordt uitgewerkt is beschreven in de onderliggende plannen.

Houding en gedrag in de samenwerking zijn samengevat dus:

- Omgevingsbewust - wij zijn ons bewust van het complexe speelveld van stakeholders waarin we opereren en handelen daar op gepaste wijze naar.
- Gelijkwaardig - in de samenwerking zijn alle teamleden (de beheerder, PPO en de OP), gelijkwaardig, met ieder een specifieke rol en verantwoordelijkheden.
- Deskundig - wij erkennen, benutten en respecteren elkaars en onze eigen expertises.
- Zakelijk - wij maken duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden en komen die na.
- Robuust – wij gaan voor een langdurige samenwerking, daarvoor is het nodig dat deze samenwerking zich kan ontwikkelen.
- Transparant - wij zijn open en eerlijk over eventuele belemmeringen die we ervaren in de samenwerking.

3.4 Eerlijk geld voor eerlijk werk

We besteden belastinggeld doelmatig en rechtmatig, waarbij de mogelijkheid op een goed rendement voor onze Opdrachtpartners randvoorwaardelijk is.

In het streven naar maximale klantwaarde zijn de Opdrachtpartners zeer belangrijke samenwerkingspartners. Een samenwerking zal echter nooit succesvol en/of van lange duur zijn, als er geen aandacht is voor de belangen van de samenwerkingspartners.

Het belang van de betrokken Opdrachtpartners is dat zij een financieel gezonde overeenkomst afsluiten, met een goed rendement. Dit is essentieel voor een vitale infrasector. Dit belang kan af en toe haaks lijken te staan op het streven naar kostenefficiëntie. In dit soort gevallen zijn we doorgaans geneigd het belang van de ander ondergeschikt te maken. Begrijpelijk, maar tegelijkertijd ook erg gericht op de korte termijn. Daarom beschouwen we de mogelijkheid op een goed rendement voor de Opdrachtpartners en haar onderaannemers als randvoorwaarde voor onze samenwerking.

In ruil daarvoor verwachten we eerlijk werk. Dat wil zeggen:

- met onze opdrachtpartners spreken we af dat uitgaven doelmatig zijn, om maximale klantwaarde te generen;
- de Opdrachtgever en Opdrachtpartners leveren wat zij afspreken;
- Opdrachtpartners tonen hun geleverde prestaties aan, waarmee we rechtmatigheid van betaling borgen.

Eerlijk geld voor eerlijk werk, betekent gefundeerd vertrouwen, gebaseerd op transparantie en onderbouwing.

- De risicoverdeling is de basis voor een financieel gezonde overeenkomst. Er wordt gekeken naar de partij die risico's kan dragen en de partij die risico's kan beheersen, op basis van capaciteit en middelen. Een gezamenlijk risicodossier maakt dit expliciet en geeft duidelijkheid met betrekking tot de verwachtingen. Het risicoprofiel wordt voor opdrachtpartner en opdrachtgever geoptimaliseerd.
- De prijsvorming is een van de belangrijkste processen die zowel doelmatigheid en rechtmatigheid van betaling ondersteunen. Kostendeskundigheid en transparantie van opdrachtgever en opdrachtpartner zorgen voor de onderbouwing van zowel overheadkosten als de kosten voor de uit te voeren werkzaamheden. De staartkosten worden gemotiveerd in de gehele keten. Algemene kosten, Winst en Risico zijn afgestemd op de last van elke schakel in de keten. Marktconforme prijzen en uniformiteit zorgen voor vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van de kosten/betalingen tussen de percelen.
- De betalingsregeling draagt ook bij aan een gezonde bedrijfsvoering in de keten. Betaling op voortgang borgt de rechtmatigheid. Echter de laatste in de keten, is degene die meestal het eerst de werkzaamheden uitvoert. Respecteren (en indien mogelijk verkorten) van de betalingstermijnen zorgt ervoor dat rekeningen niet lang open hoeven staan en helpt bij liquiditeit van ondernemingen.

Eerlijk geld, voor eerlijk werk is dus ook maatschappelijk verantwoord investeren voor de hele keten.

3.5 Leren

We leren van elkaar en voor elkaar

Leren is één van de pijlers van DOEN en zeker in een tienjarig WOCU is leren essentieel. De processen zoals we die nu bedacht hebben zullen zich in de praktijk moeten bewijzen en zullen zeker voor verbetering vatbaar zijn. Elk jaar is er weer een nieuwe ronde en dus nieuwe kans om efficiënter en plezieriger (samen) te werken.

Daarnaast is dit project een experiment in de zin van:

- de organisatie van een Project Match event, waarin we de markt faciliteren om in contact te komen met andersoortige marktpartijen voor een mogelijke samenwerking ten behoeve van onze contracten;
- het vroegtijdig betrekken van andere marktpartijen;

- werken in één team met de OP;
- samen jaarlijks de invulling binnen de scope (jaarplan) bepalen en daar een prijs voor afspreken;
- een langjarige samenwerking (4+3+3).

3.5.1 Hoe gaan we leren?

De keuze om leren een centrale rol te geven heeft impact op het project. Leren is daarbij geen doel op zich, maar een manier om steeds dichterbij het hogere doel te komen en waar mogelijk andere organisatie(-onderdelen) mee te nemen in deze ontwikkeling. De verantwoordelijkheid voor het leerproces is dan ook belegd bij de programmamanager van Team WOUW.

Wel is duidelijk dat een aantal condities geschapen moet worden om leren mogelijk te maken:

- creëren van de juiste houding: expliciet gevraagd en ongevraagd reflecteren, open houding met name voor reflecties;
- creëren van ruimte: ruimte om fouten te kunnen maken, tijd en ruimte om te leren;
- creëren van de juiste setting: voor onszelf, maar ook voor onze naaste samenwerkingspartners (Opdrachtpartners en TU).

De leeraanpak zal nog nader uitgewerkt worden. Zodra de opdrachtpartners aan boord zijn, zal de leeraanpak herzien worden. Opdrachtpartners kunnen hierover meedenken en bovendien moet nagedacht worden hoe het delen van concurrentiegevoelige informatie het leerproces niet belemmert.

In de eerste plaats leren we om ons hogere doel beter, sneller en efficiënter te bereiken. De bedoeling is dat we onze processen en systemen blijven optimaliseren, elk jaar opnieuw. Maar we leren graag ook voor andere projecten en de organisatie. Ervaring leert alleen wel, dat het delen van lessen en ervaringen enkel zin heeft wanneer daar aan de voorkant een gecommiteerde ontvanger voor is geïdentificeerd. Daarom dat leren voor buiten het project alleen gebeurt, wanneer er vooraf een gecommiteerde ontvanger bekend is.

3.5.2 Wat zijn onze leerdoelen?

Onze leerdoelen zijn niet statisch, maar zullen in de loop van de tijd meebewegen met de behoeftes. Op hoofdlijnen denken we dat op de volgende vijf thema's er veel te leren valt en het leren verschil gaat maken ten behoeve van ons hogere doel:

- Maximeren van de klantwaarde: hoe kunnen we elk jaar met het beschikbare budget meer klantwaarde creëren. Hieronder valt onder andere slimmer onderhoud uitvoeren en betere sturingsinformatie genereren voor het assetmanagement.
- Borging van rechtmatigheid en doelmatigheid: in eerdere projecten leren we dat het prijsvormingsproces waarbij een in concurrentie uitgevraagde vaste prijs ontbreekt onder druk staat. Er worden vraagtekens gezet bij de rechtmatige en doelmatige besteding van belastinggeld. Dit leerdoel is specifiek voor ons team relevant, omdat door de drie parallelle WOCU's die jaarlijks een prijsvormingsproces doorlopen er zowel onderling als in de tijd data wordt verzameld en bijgestuurd kan worden.
- Samenwerking als 1 team met de Opdrachtpartners in de perceelteams. Grootste aandachtspunt hierin is het opgeven van een stuk autonomie en werken op basis van vertrouwen.
- Regio-overstijgend werken: wat is de meerwaarde, wat zijn de grootste belemmeringen en hoe maken de sturingslijn zo efficiënt en effectief mogelijk.
- Werken vanuit de bedoeling: het vinden van de juiste balans; werken vanuit de bedoeling waar dat kan, pragmatisme waar dat moet.

4 Organisatie

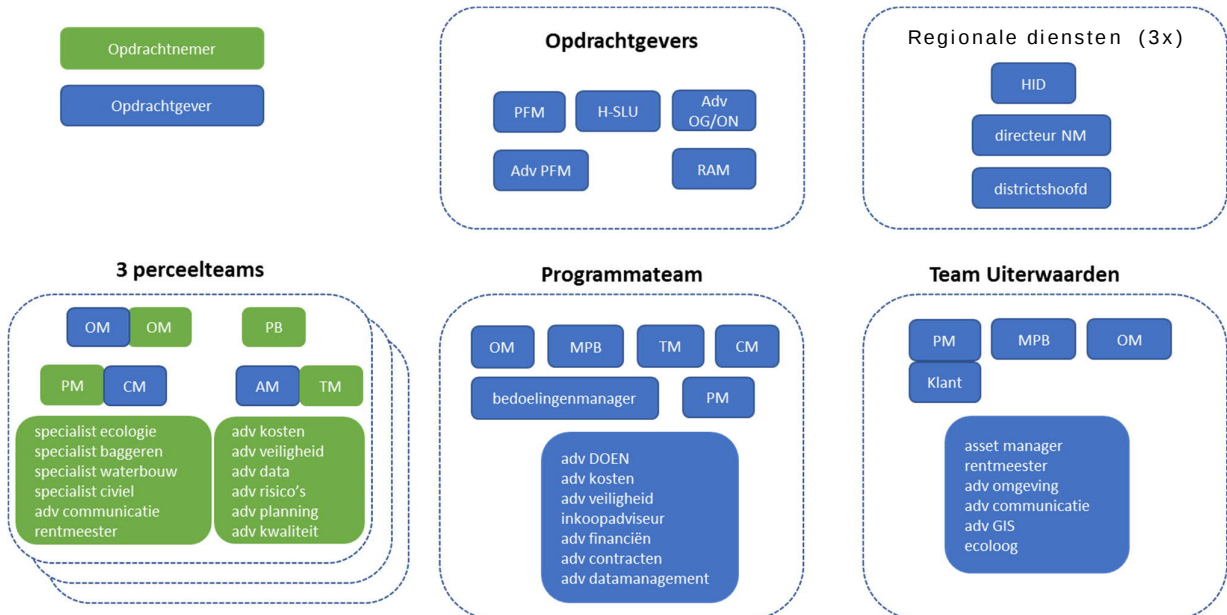
De manier waarop we de organisatie inrichten weerspiegelt onze waarden: flexibel, gericht op samenwerking en vanuit de bedoeling.

4.1 Organisatievorm

De netwerkgedachte: een solide basis voor een veerkrachtige organisatie.

We zijn binnen RWS niet gewend om als netwerk te opereren, maar tot nu toe zijn de ervaringen binnen dit project positief. De basisgedachte van het netwerk is dat we niet te veel vasthouden aan vaste taken en standaard overleggen, maar dat we vanuit een bepaalde vraag of taak bij elkaar komen om samen een klus op te pakken. Bijvoorbeeld, deze projectvisie is als een co-creatie tot stand gekomen waarin iedereen die een bijdrage wilde leveren aan een bepaald thema samen een goede en gedragen tekst hebben geproduceerd. Dit ging sneller en was ook leuker om te doen. De bedoeling is om de samenwerking zo efficiënt mogelijk in te richten en vooral ook flexibel te houden. Het netwerk wordt uitgebreid met de Opdrachtpartners, specialisten van de markt, en diverse lokale uitvoerende partijen. De kunst is om te weten wie welke expertise heeft binnen het netwerk.

Binnen het netwerk kennen we een aantal vaste entiteiten, die hieronder worden toegelicht.



4.1.1 Team WOUW

Team WOUW, onderdeel van PPO, is verantwoordelijk voor het op de markt zetten en laten uitvoeren van de WOCU's voor de uiterwaarden. Het team doet dit in zeer nauwe samenwerking met de beheerder – in de hoedanigheid van TU - ieder vanuit zijn eigen taken en verantwoordelijkheden. Daar waar de taken en verantwoordelijkheden elkaar raken, is het van belang om een duidelijke en gedragen verdeling te maken. Dit is gebeurd aan de hand van de processen, in de volgende paragraaf.

Team WOUW is opgedeeld in een programmteam WOUW en drie perceelteams. Het team is voor de eerste vier jaar een zelfstandig team, ondersteund door adviseurs in een gezamenlijke pool met ON A Vaarwegen. De bedoeling is dat na vier jaar opnieuw wordt bekeken of het programma meerwaarde biedt en dat het team wordt opgesplitst en ondergebracht bij de bestaande clusters A Vaarwegen.

4.1.2 Drie perceelteams

De hele instandhoudingsketen is vertegenwoordigd in een perceelteams. De perceelteams zijn daarmee cruciaal in het bereiken van de projectdoelen. In elk perceelteam organiseren RWS en Opdrachtpartners samen de operationele processen: assetmanagement, omgevingsmanagement

en onderhoud. Daarom neemt de beheerder deel in deze perceelteams met omgevingsmanagers en assetmanagers. Op dit moment zijn drie percelen voorzien: IJssel, Rijntakken, en Maas. De drie perceelteams zijn centrale knooppunten in het netwerk waar veel informatie binnenkomt, keuzes worden gemaakt en acties uitgezet.

De perceelteams zijn integraal verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderhoud binnen het betreffende perceel. Het perceelteam is ook verantwoordelijk voor het rapporteren over de actuele toestand en te adviseren over de onderhoudsopgave voor het volgend jaar. Het perceelteam voert de onderhoudsopgave uit zoals die is vastgelegd in het jaarplan (zie ook IHP), en krijgt daarnaast de ruimte om eigenstandig te reageren op onverwachte gebeurtenissen.

4.1.3 Programmateam WOUW

Het programmateam is het deel van Team WOUW dat perceeloverstijgend werkt. Bij de start van Team WOUW is het overgrote deel dan ook gelijk aan het programmateam, zij treden initiërend en vormend op. In aanloop naar de aanbesteding van de WOCU's zullen de perceelteams steeds meer vorm krijgen. De perceelteams zijn verantwoordelijk voor het primaire proces. Het programmateam zal daarom, synchroon aan deze ontwikkeling, steeds meer een faciliterende rol krijgen.

4.1.4 Team Uiterwaarden (TU)

Het Team uiterwaarden vervult een cruciale rol in het geheel. Zij leveren de klant, ze stellen het instandhoudingsplan op, doen de regio-overstijgende programmering, hebben veel taken op het gebied van omgevingsmanagement en monitoring, en last but not least regelt het team het deel van het onderhoud dat door derden wordt uitgevoerd. Een overzicht van alle taken kun je lezen in hun plan van aanpak.

4.1.5 Mixed Team

Vanuit de verdeelde taken en verantwoordelijkheden, zullen TU en Team WOUW veelvuldig samenwerken en na gunning komen daar de opdrachtpartners nog bij. Daarom wordt gesproken over een "mixed team". Dit is geen team in de traditionele zin van het woord (dat wil zeggen het is geen team met eigen taken, verantwoordelijkheden en een eindverantwoordelijke). Het mixed team is een samenwerkingsvorm en sluit aan bij de eerder beschreven netwerkgedachte (par 3.3). Het begrip mixed team heeft dus geen invloed op de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen TU en Team WOUW.

4.1.6 Opdrachtgevers

De coördinerend portfoliomanager is opdrachtgever richting de markt, maar ook van team WOUW. Vanuit SLU is de coördinerend hoofd SLU intern opdrachtgever richting PPO. Bij het opstellen van de opdracht POF trekken de drie regio's gezamenlijk op onder regie van de coördinerend RAM-er SLU (RAM-er). Ook bij wijzigingen in de scope is er een verantwoordelijkheid van de coördinerend RAM-er SLU.

4.1.7 Beheerder

De beheerder heeft veel taken bij Team Uiterwaarden belegd, maar de districtshoofden blijven eindverantwoordelijkheid voor het areaal. Daarnaast hebben zij breed bestuurlijke contacten in de regio, waar thema's rond de uiterwaarden ook geagendeerd (kunnen) worden. De directeuren Netwerkmanagement van de drie regio's fungeren als interne stuurgroep.

4.2 Primaire processen

We delen het werk op in processen. De belangrijkste reden hiervoor is dat we werken in mixed teams waarin de hele keten deelneemt, waarbij een aantal rollen dubbel is. De bedoeling is dat we in de processen helder vastleggen wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarnaast dwingt het uitwerken van processen om na te denken over het doel van elk proces. Hoe draagt het bij aan het bereiken van projectdoel. En als het niet bijdraagt, waarom is het proces dan toch noodzakelijk? Op deze manier kunnen we onderbouwen wat werken volgens de bedoeling betekent. De eisen die we stellen aan elk proces of het resultaat daarvan kunnen we vervolgens met de opdrachtpartners nader vormgeven.

4.2.1 Assetmanagement

Het assetmanagement is beschreven in het IHP. Het doel van assetmanagement is het verkrijgen van inzicht in de toestand van de assets, de risico's op 'falen' en op basis daarvan keuzes te maken over het optimale onderhoud.

4.2.2 Omgevingsmanagement

Het omgevingsmanagement is beschreven in het omgevingsplan. Het doel van omgevingsmanagement is tweeledig: ten eerste is draagvlak c.q. toestemming van stakeholders nodig om onderhoud te kunnen uitvoeren, en ten tweede is inzet van de omgeving zelf van belang om de uiterwaarden veilig en natuurlijk te houden.

4.2.3 Informatievoorziening

Het doel van informatievoorziening is het inwinnen, opslaan, bewerken en analyseren van data, om hiermee relevante stuurinformatie te genereren voor de overige processen. Hoe de informatievoorziening is ingericht is beschreven in onder andere instandhoudingsplan, monitoringsplan en omgevingsplan.

4.2.4 Contractmanagement

Het contractmanagement is beschreven in het inkoopplan en in het contractbeheersplan. Het doel is het zoeken van de meest passende Opdrachtpartners, met deze partijen tot een WOCU te komen, vervolgens de afspraken te toetsen en op basis daarvan opdrachtpartners te betalen. Daarmee is het contractmanagement verantwoordelijk voor het realiseren van de waarde "Eerlijk geld voor eerlijk werk".

4.2.5 Projectmanagement

Het projectmanagement is het proces dat plaatsvindt in de perceelteams dat moet leiden tot het behalen van de maximale klantwaarde. Daarom wordt de precieze vormgeving van dit proces pas uitgewerkt zodra de Opdrachtpartners zijn gecontracteerd.

4.2.6 Programmamanagement

Het programmamanagement is op hoofdlijnen beschreven in deze projectvisie. Het doel is op de eerste plaats het faciliteren van de perceelteams zodat deze optimaal hun werk kunnen doen. Dit doen we door voldoende middelen (budget en capaciteit) te regelen en een heldere opdracht met voldoende autonomie te formuleren. Daarnaast heeft het programmamanagement als doel om te bewaken dat de outcome (het hogere doel) wordt gerealiseerd en daar verantwoording over af te leggen. Tot slot is een belangrijk doel het raakvlakmanagement tussen de percelen, maar ook tussen de percelen en de andere vastgoed- en onderhoudssporen van TU. Dit raakvlakmanagement zal worden uitgewerkt in een subproces.

4.3 Beheersprocessen

De beheersprocessen komen in alle primaire processen terug. Hieronder een korte omschrijving van wat we ermee willen bereiken.

4.3.1 Veiligheid

De veiligheidscultuur bij de mensen die bezig zijn in de uiterwaarden staat nog in de kinderschoenen. Veiligheid is in dit verband meer dan alleen veilig werken, maar gaat zeker ook over de veiligheid van de gebruikers. De bedoeling is om één IVP te maken samen met de opdrachtpartner in plaats van gescheiden plannen zoals nu gebruikelijk is.

4.3.2 Leren

Leren is een belangrijke waarde, maar hoe leer je als team en over de teams heen? De bedoeling is om leren leuk te maken, maar zeker niet vrijblijvend. Dit vraagt om een tijdsinvestering, waarvan het rendement zich pas na verloop van tijd laat zien. Dit proces moet de komende periode nog verder uitgewerkt worden.

4.3.3 Kwaliteitsmanagement

De bedoeling is om gaan te werken vanuit de zeven principes van ISO 9000: klantgerichtheid, leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, procesbenadering, verbeteren, besluitvorming op basis van feiten, en relatiemanagement. De kwaliteitsborging zal zich in het begin richten op de primaire processen en vooral op de manier waarop die processen aan gekoppeld worden. Worden de raakvlakken goed beheerst?

4.3.4 Risicomanagement

Bij risicomanagement focussen we ons op gedrag. Wat doen we concreet om risico's te beheersen? De beheersmaatregelen staan dus centraal. Om die reden beperken we ons tot de belangrijkste risico's en streven we niet naar een uitputtende risicoinventarisatie. Dit proces moet ook nog verder uitgewerkt worden.