

## **Richtlijn Samenwerking Rijkswaterstaat-Markt op Integrale Projecten**

Samen op weg naar een beter resultaat

### Belang van samenwerking

Projecten in de GWW-sector worden meer en meer integraal aanbesteed. Dit leidt er toe dat deze projecten steeds complexer worden. Samenwerking is als gevolg daarvan niet langer een 'softe' aangelegenheid, maar een keiharde noodzaak.

In theorie komen complexe en integrale projecten tot stand volgens een lineair proces. Na de fase van projectdefinitie volgt de ontwerpfase, daarna de uitvoering en tenslotte het onderhoud. In de praktijk echter, is dit meer een cyclisch proces, waar diverse disciplines en technieken bij elkaar komen en waarbij veel interne en externe belanghebbenden betrokken zijn.

Het belang van de opdrachtgever is om het project binnen de scope op te leveren en actief in te kunnen spelen op de omgeving (gebruikers, omwonenden en politiek).

Het belang van de opdrachtnemer is dat hij zijn project goed kan plannen en beheersen en zodoende tot een goed projectresultaat kan komen.

Om in een dergelijk complex proces, met uiteenlopende wensbeelden, tot een goed einde te komen, moeten belangen bij elkaar worden gebracht. Dat kan alleen bereikt worden als alle betrokken partijen intensief en constructief met elkaar samenwerken met als basis respect voor elkaar en elkaars belangen en vertrouwen.

Alleen door een dergelijke samenwerking kan een complex en integraal project succesvol worden afgerond (op tijd, binnen budget en met voldoende kwaliteit), met beperking van faalkosten. Hoe een constructieve samenwerking tot stand kan komen, staat beschreven in deze leidraad.

### Proces tot samenwerking

Een constructieve samenwerking vraagt van het begin af aan om tijd en aandacht. De betrokken partners zijn overtuigd van de noodzaak.

Beide partijen committeren zich om de samenwerking vorm te geven. Zij maken hiervoor tijd vrij en voeren de nodige acties uit.

De ondertekenaar van deze leidraad zet zich in om de samenwerking, aan de hand van deze leidraad, actief vorm te geven.

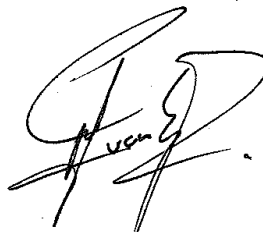
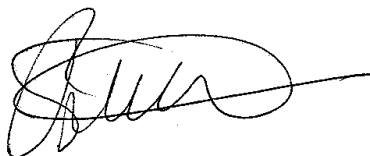
De leidraad kan o.a. op de volgende momenten ingezet worden::

- In de tenderfase (bijv. als EMVI-criterium of Plan van Aanpak of bij interviews)
- In de alliantiefase (Expliciteren van het Plan van Aanpak en maken van concrete afspraken)
- In de contractfase (Bij Project Startup en Project Followup)

Maak de samenwerkingsafspraken expliciet door ze op te nemen in bijv. het Project Management Plan (PMP).

### Inrichting samenwerking

- Samenwerking vormgeven
  - o Het management geeft een eensluidende boodschap over samenwerken af:
    - dit is een gezamenlijke boodschap van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.
    - het management straalt deze boodschap gedurende het hele project uit in woord en daad.
  - o De samenwerking heeft een zakelijk karakter:
    - het contract vormt de basis.
    - *'zacht op de relatie en hard op de inhoud'*.
  - o Beide partijen dienen zich daadwerkelijk te verdiepen in elkaars belangen, rollen en handelwijze:
    - er is een gedeeld beeld over de taken, rollen en verantwoordelijkheden.
    - het is duidelijk wie waarover beslist.
    - het projectmanagement loopt aan het begin van het project gezamenlijk door het contract om in heldere taal (niet juridisch) het gedeelde beeld te verkrijgen.
    - risico's en knelpunten worden gedeeld en met elkaar worden de oplossingsrichtingen besproken.
    - verdiepen in onderwerpen waarop opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar afrekenen,
    - verdiepen in elkaars achtergrond: wat is iemands achtergrond en zit er nog oud-zeer in de organisatie c.q. de persoon.
  - o Insteek is altijd oplossingsgericht aan tafel te zitten.
  - o Ondersteun vanaf de start van het project de samenwerking. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:
    - samenwerking met Bouwreflectie
    - simulaties
    - trainingen
- Organisatie
  - o Spiegel beide organisaties aan elkaar. Maak expliciet duidelijk:
    - welke overlegstructuren er komen, wat de onderwerpen en wat de frequenties zijn.
    - wie met wie communiceert.
    - wat de escalatie mogelijkheden zijn en wie daarin participeren.
  - o Benoem (zoveel mogelijk) gelijkwaardige bevoegdheden, competenties en ervaring bij de projectorganisaties.
  - o Zie escalatie niet als een *'verlies'*, maar als een middel om besluiten tijdig te verkrijgen waar die de bevoegdheid van de projectorganisatie overstijgen.
  - o Het management is continu betrokken/beschikbaar:
    - bij het kiezen van de key-spelers in het project.
    - indien escalatie noodzakelijk is.
    - bij het ondersteunen van de samenwerking.
    - bij de evaluatie van de samenwerking.
  - o De spelbepalers in het project worden met zorg gekozen:
    - zij zijn de schakel tussen het management en de projectmedewerkers.
    - zij zijn primair verantwoordelijk voor een goede samenwerking.
    - Het management grijpt in als de samenwerking onvoldoende tot stand komt.
  - o Alle projectmedewerkers zetten zich in en zijn zelf verantwoordelijk voor de goede samenwerking.



~~10/10/11~~

Projectteam

- ✓ Zoek elkaar op en vermijd 'gevoelige' communicatie via de mail c.q. post.

12 november 2010

avita hirst

[illegible]

Hei-sessie Heelsum deelnemers

Naam	Bedrijf
Henk Spoelstra ✓	Strukton
Henk Post ✓	Besix
Maarten Janknegt ✓	Mobilis → neemt over van Jan Hartog.
Jan de Boer ✓	MNO Vervat
Andre de Koning ✓	CFE
Jil Ligterink ✓	VHB Infra
Harry Kruizenga ✓	BAM Civiel
Bart Monster ✓	Vialis
Geert Schelpe ✓	Cofely
Leon Soulier ✓	Siemens teken later is al weg
Henk Blok ✓	Ballast Nedam
G. Veenhof ✓	Van Gelder
Jaap Kruijt ✓	Mourik
Jan Hartog ✓	Mourik
Piet Backx ✓	Heijmans
Kees van Eijk ✓	Rasenberg
Rinus de Vries ✓	KWS } Ruud van Wijk - directeur Volker-Infra
Henri van der Kamp ✓	KWS }
Geert-Jan Vermeulen ✓	Heijmans
Michel Dijk ✓	GMB
Leen van Dijke ✓	Volker Wessels
Geert Jan Braas ✓	Volker Infra
Hans Kottenhagen ✓	Imtech Infra
Sipke v.d. Linden ✓	Ballast Nedam
Willem Hartman ✓	Peek Traffic
Pim van de Knaap ✓	Boskalis }
Bart Pröpper ✓	Boskalis }
Richard van Breukelen ✓	RWS SDG
Harm Telder ✓	RWS DI
Cees Brandsen ✓	RWS DI
Joke Cuperus ✓	RWS DON
Jan Slager ✓	RWS DNH-SAA
Guido Hagemann ✓	RWS DI-DP
Lars Teulings ✓	RWS DI-DP
Sieben Poel ✓	RWS DI-DP
Huub Lavooij ✓	RWS DI-IMG
Anita Holst ✓	RWS DI-IMG
Wies Vonck ✓	RWS DZH
Ruud Splithoff ✓	RWS DUT
Mares van de Hark ✓	RWS DIJG
Lex Dekker ✓	RWS DI
Age Beuvink ✓	RWS DI
Martin Hoenderkamp ✓	RWS DI
Ad Pas ✓	RWS DUT
Peter Koppert ✓	RWS DON

Ronald van Hulst ✓ Bam wegen b.v.  
Hattum