



Projectvisie

Team Portfolio 3 Bruggenteam Oost Nederland

Samen slimme dingen doen.





Inhoud

1. Inleiding	3
1.1. Waarom een projectvisie	3
1.2. Samenhang met andere documenten	3
2. De opgave	4
2.1 De onderhoudsopgave	4
2.2. Uitdagingen.....	4
3 Bruggenteam Oost Nederland	5
3.1 Het team	5
3.2 Doelen en ambities.....	5
4 Portfolioaanpak	6
5 Succesfactoren	7
5.1 Optimale samenwerking tussen Opdrachtpartners	7
5.2 Prijsvormingsproces dat leidt tot eerlijk geld voor eerlijk werk	8
5.3 Continu leren.....	9
5.4 Projectoverstijgende ambities	9
5.4.1. Duurzaamheidsambitie.....	9
5.4.2. Veiligheidsambitie.....	10
5.5 Expliciete sturing op prestaties	11





1. Inleiding

1.1. Waarom een projectvisie

Op het moment dat Rijkswaterstaat (RWS) een onderhoudscontract gaat voorbereiden (basisonderhoudscontract of contract voor variabel onderhoud), stelt het steeds vaker een Projectvisie op waarin staat wat RWS wil bereiken met de uitvoering van dit onderhoudscontract. Dit wordt uitgedrukt in een aantal belangrijke doelstellingen of projectwaarden. De Projectvisie is onderdeel van de aanbestedingsstukken. In de dialoogronde kunnen de gegadigden RWS uitgebreid bevragen op de tekst van de Projectvisie. Langs de lijnen van de trechtering en de gekozen BPKV-criteria maakt elke gegadigde een Trechterings-/BPKV-plan waarin de gegadigde beschrijft hoe deze invulling denkt te geven aan het bereiken van (een deel van) de Projectvisie samen met RWS.

Na gunning stellen de Opdrachtpartners (waarmee wordt bedoeld: Opdrachtnemer en Opdrachtgever) gezamenlijk een projectambitie op. In de projectambitie worden de doelstellingen uit de Projectvisie nader uitgewerkt en ontstaat een door beide samenwerkingspartners gedragen document.

Bij het opstellen van deze Projectvisie is gebruik gemaakt van de 'Visie Gelijkwaardig Samenwerken' die is opgesteld door het programma Strategisch Inkopen Onderhoud (SIO). Hiermee willen de marktpartners en Rijkswaterstaat een impuls geven aan gelijkwaardig samenwerken in onderhoud en assetmanagement.

1.2. Samenhang met andere documenten

Dit document heeft de volgende relatie met andere documenten:

- De projectvisie wordt na gunning, mede op basis van de Reflectie op de Projectvisie (het trechteringsproduct) omgezet in een projectambitie. Deze projectambitie wordt dan een bijlage van de Raamovereenkomst.
- De projectambitie wordt vervolgens gezamenlijk met Opdrachtnemer op basis van het BPKV-plan "Uitwerking Projectvisie", omgezet in deelplannen.
- Het Bruggenteam Oost Nederland heeft een clusterplan dat past op de portfolio-aanpak.





2. De opgave

2.1 De onderhoudsopgave

Veel bruggen in het areaal van Rijkswaterstaat zijn aangelegd in de jaren '50-'60 van de vorige eeuw en toe aan groot onderhoud, renovatie of dienen zelfs vervangen te worden. Daar komt bij dat sinds die tijd de verkeersbelastingen zijn toegenomen en hoger zijn dan waarvoor deze bruggen zijn ontworpen. Het benodigd groot variabel onderhoud van veel bruggen is als gevolg van beperkte onderhoudsbudgetten vaak meerdere keren uitgesteld. Hierdoor is bij veel bruggen achterstallig onderhoud ontstaan. Het risico op het niet meer voldoen aan de eisen t.a.v. constructieve veiligheid en falen van onderdelen is hierdoor fors toegenomen.

Dit leidt tot diverse problemen: minder beschikbaarheid van het netwerk, onrust in de omgeving en organisatie over de veiligheid én meer acute en urgente situaties die actie vragen. Hierdoor is er landelijk een grote opgave m.b.t. groot variabel onderhoud, vervanging en renovatie van bestaande infrastructuur.

2.2. Uitdagingen

Grote opgave

Als gevolg van de grootte van de onderhoudsopgave bestaat de noodzaak om de productiecapaciteit fors te vergroten. Dit geldt zowel landelijk als regionaal. Landelijk gebeurt dit door het inrichten van productiestraten Vervanging en Renovatie (VenR) onder de vlag van De (Bruggen)Werf. Regionaal wordt dit bereikt door bijvoorbeeld (groot) variabel onderhoud voor meerdere regio's te bundelen en onder te brengen bij bovenregionaal werkende teams. Bovenregionaal bundelen biedt bovendien kansen voor het behalen van efficiencywinst, voornamelijk als gevolg van het creëren van een 'groene stroom'. Dit betekent een zorgvuldige planning van de projecten, waarbij de inzet van mensen en middelen zo efficiënt mogelijk is.

Onzekere programmering

De situatie in het areaal maakt dat programmering van onderhoud aan verandering onderhevig is. Rijkswaterstaat heeft in afgelopen jaren stappen gemaakt in het maken van een vroegtijdige, voorspelbare en meer betrouwbare inschatting van de noodzakelijke onderhoudsmaatregelen. Echter, de situatie buiten vraagt om flexibiliteit. Daarbij kan gedacht worden aan de behoefte om projecten naar voren of naar achteren te schuiven in de tijd, geplande projecten in volgorde te wisselen, het financiële volume van opdrachten te laten meebewegen met de behoefte en de mogelijkheid om projecten toe te voegen (of te schrappen) aan de uitvoeringsplanning. Daar komt bij dat begin 2026 duidelijk is geworden dat Rijkswaterstaat de komende jaren onvoldoende budget heeft voor de gehele onderhoudsopgave. Dat vraagt om scherpe keuzes die van invloed zullen zijn op de programmering. Binnen de portfolio's moeten de opdrachtpartners gezamenlijk de onzekere programmering hanteerbaar maken.

Personele schaarste

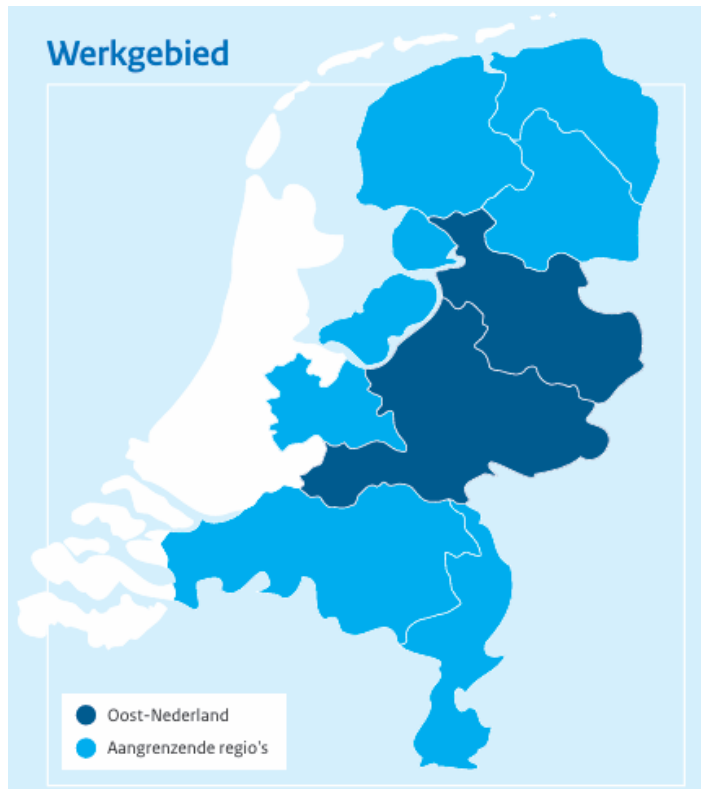
In Nederland is sprake van krapte op de arbeidsmarkt. En zeker in de infrastructurele sector is er een toenemend tekort aan geschikt personeel. Onzekerheid in projecten leidt tot pieken en dalen qua inzet van mensen. Niet alleen is dit inefficiënt, maar het maakt het voor Rijkswaterstaat en marktpartijen lastiger om de juiste mensen vast te houden.



3 Bruggenteam Oost Nederland

3.1 Het team

Het Bruggenteam Oost Nederland voert *groot onderhoud* uit aan *vaste bruggen en viaducten* met als doel te zorgen voor constructief veilige en betrouwbare bruggen. Eventueel zijn overbruggingswerkzaamheden tot GVO of VenR, of VenR-werkzaamheden zelf ook onderdeel van de scope. We doen dit in Oost Nederland en aangrenzende Rijkswaterstaat-regio's (Midden, Zuid, Noord Nederland). Ons werk varieert van conservering tot versterken van bruggen, en is risicogestuurd en kwalitatief hoogwaardig.



Afbeelding 1 werkgebied Bruggenteam Oost Nederland

Het Bruggenteam Oost Nederland bestaat sinds 2013 en heeft sinds die tijd circa 17 vaste bruggen onder handen gehad. Het team heeft ongeveer 25 fte beschikbaar en heeft een redelijk stabiele kern van medewerkers die langjarig betrokken zijn. Het technisch team heeft naast technisch managers een aantal adviseurs met bijzonder veel kennis en expertise (zowel constructief als m.b.t. uitvoering). Het team is daarnaast in staat veel expertise te mobiliseren voor de contractvoorbereiding, engineering en uitvoeringsfase van de verschillende bruggen. Kernwaarden van het team zijn: robuust & deskundig, samenwerken & verbinden en leren en verbeteren. Het Bruggenteam ON is zich momenteel aan het organiseren naar de portfolioaanpak.

3.2 Doelen en ambities

Onze doelstellingen zijn:

1. Projecten realiseren (kerntaak)

We voeren groot onderhoud aan bruggen zo goed mogelijk uit en naar tevredenheid van de interne opdrachtgever en andere stakeholders. Daarbij hebben we Veiligheid en Duurzaamheid als project overstijgende ambities benoemd.

2. Ontwikkelen toekomstbestendige werkwijze

- We dragen bij aan inzicht en prioritering in het areaal.
- We realiseren zowel preventief gepland onderhoud als onverwacht urgent onderhoud.
- We verhogen de productie.





4 Portfolioaanpak

De afgelopen 10 jaar heeft het team succesvol een 'brug voor brug'-aanpak toegepast. Die aanpak sluit echter niet meer zo goed aan op de huidige onderhoudsopgave en de verwachtingen daarin voor de toekomst.

Deze huidige opgave vraagt om een aanpak die:

- **flexibel** kan inspelen op onzekerheden in de programmering.
- de productiecapaciteit vergroot en **kortere doorlooptijden** kent tussen opdracht en start uitvoering.
- het sneller mogelijk maakt om **leerervaringen te benutten**.
- helpt om de **project overstijgende ambities** m.b.t. veiligheid en duurzaamheid te **realiseren**.

Het Bruggenteam heeft er daarom voor gekozen om:

- gelijksoortig werk te bundelen in portfolio's
- portfolio's aan te besteden in de vorm van een raamovereenkomst. Deze raamovereenkomsten (ROK) hebben telkens één Opdrachtnemer en per brug worden nadere overeenkomsten gesloten.

Het Bruggenteam is voornemens in de komende jaren 3 portfolio's met bruggen naar de markt te brengen. Portfolio 1 met het zwaartepunt op complexe en grote conservering van staalconstructies is reeds in opdracht.

Het Bruggenteam zoekt voor deze aanpak marktpartijen met hoogwaardige inhoudelijke en uitvoeringstechnische expertise die ervaring hebben met de vereiste werkzaamheden en voldoende capaciteit beschikbaar hebben.

De wens is daarbij om met deze marktpartijen vervolgens een langdurige samenwerking op te bouwen met gezonde en gelijkwaardige verhoudingen. Hiermee doelen wij op de in hoofdstuk 5 beschreven succesfactoren.

Vanzelfsprekend is het van belang dat deze samenwerkingspartners de meerwaarde van onze aanpak ook zien, de aanpak doorgronden én waar mogelijk in staat zijn de aanpak verder te versterken en aan te vullen.





5 Succesfactoren

Om de portfolioaanpak optimaal te benutten ziet het Bruggenteam de volgende 5 belangrijke succesfactoren:

- optimale samenwerking tussen Opdrachtpartners
- prijsvormingsproces dat leidt tot eerlijk geld voor eerlijk werk
- continu leren
- projectoverstijgende ambities (veiligheid & duurzaamheid).
- expliciete sturing op prestaties

Een toelichting op deze succesfactoren vanuit het team Portfolio 3 wordt in de volgende paragrafen gegeven. Om de kans op het vinden van een juiste Opdrachtnemer zo groot mogelijk te maken vormen bovenstaande onderwerpen belangrijke elementen in de aanbesteding.

5.1 Optimale samenwerking tussen Opdrachtpartners

Het streven is om gezien de langjarige relatie die we als Opdrachtpartners aangaan binnen dit contract, te komen tot optimale samenwerking.

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardige samenwerking¹ wordt gekenmerkt door wederzijds respect en oprechte interesse in elkaars belangen. Medewerkers erkennen elkaars verschillen in positie en inbreng en deze worden als gelijkwaardig aan elkaar beschouwd. Bij gelijkwaardig samenwerken wordt het verschil in kennis, expertise en kwaliteiten van Opdrachtpartners onderkend en gezien als aanvullend aan elkaar. Dit inzicht in elkaars specifieke sterke en zwakkere punten is wenselijk om de opgave zo goed mogelijk te realiseren. Dit is een ontdekkingsreis in de samenwerking. De samenwerking bouwt zich op na verloop van tijd weet je waar ieders kracht ligt en kun je hierin samen (zakelijk) meanderen in wat het project vraagt.

Bij gelijkwaardig samenwerken tussen Opdrachtpartners vertoont niemand boven- en of ondergeschikt gedrag, er wordt geen hiërarchie ervaren in de samenwerking en er is een open communicatie zonder schutting tussen Opdrachtpartners.

Bereidheid te investeren

Naast gelijkwaardigheid is er bereidheid nodig om in een goede samenwerking te investeren. Het vraagt tijd van de betrokken mensen, inzet op teamontwikkeling en een andere manier van werken. Bovenal vraagt het om invloed van de ander toe te laten, soms alleen al door in je keuze met de belangen van de ander rekening te houden.

Gewenste houding en gedrag

Om gelijkwaardige samenwerking te realiseren is gewenste houding en gedrag nodig. Daarvoor zijn er specifieke kwaliteiten van projectteamleden nodig. Kwaliteiten die hierbij van belang zijn: reflectief vermogen, openheid, nieuwsgierigheid, waardering, relativering en inlevingsvermogen.

Groeien in de samenwerking dienend aan de opdracht

In de praktijk is samenwerken niet altijd zo eenvoudig als het lijkt. Natuurlijk gaat samenwerken makkelijker als je het met elkaar eens bent, het project op schema loopt en goede resultaten boekt. Maar wat gebeurt er als het tegenzit? Dan valt iedereen vaak terug in vaste patronen. Terugtrekken naar de "eigen helft". Je gaat voor de ander denken, je weet het beter want zo staat het toch in het contract. Jouw interpretatie is de enige juiste.

Uitgangspunt is om samen in verschillende stadia van samenwerking en teamvorming te kunnen bewegen en te groeien. Hierdoor ook bij tegenslag elkaar vast te houden, omdat we weten hoe we daar samen uit komen. Het uitbouwen van vertrouwen doen we samen, onder andere door:

- Inhoudelijke deskundigheid en vakmanschap in te zetten;
- Ons dienstbaar op te stellen;
- Voorspelbaarheid (elkaar niet verrassen en het hanteren van de BOB-methodiek (beeldvorming-oordeelsvorming-besluitvorming));

¹ Verwezen wordt ook naar de visie Gelijkwaardig Samenwerken van het programma Samenwerken in Onderhoud (SIO) die als basis is gebruikt en concrete invulling geeft aan verbeteren van samenwerking met partners.





- Daad- en besluitkracht (op tijd knopen doorhakken);
- Durven af te wijken om te handelen naar de bedoeling, in de geest van het contract: 'Hoorst 't of helpt 't';
- Openheid en transparantie om issues bespreekbaar te maken en geen 'kaarten tegen de borst te houden';
- Ons uit te spreken wanneer een knoop of irritatie ontstaat (conflictvaardig).

Hechte samenwerking

Het uitgangspunt voor het portfolio is dat teams hecht samenwerken: een team van Opdrachtnemer en een team van RWS. De afgelopen jaren is er binnen en buiten RWS ook geëxperimenteerd met verschillende vormen van de integratie van de rollen van een team tot één enkelvoudig IPM-team. Voordelen die hierbij gezien worden zijn: het versterken van de focus op de opgave, beter begrip voor elkaars context leidt tot hechtere samenwerking, meer werkplezier en efficiency. Maar er zijn ook uitdagingen, bijvoorbeeld hoe omgegaan moet worden met de verschillende belangen van de Opdrachtpartners binnen het team. Een enkelvoudig team kán – gezien de beoogde langjarige samenwerking – daarmee een lonkend perspectief zijn, maar is geen doel op zich.

Interessanter is hoe de Opdrachtnemer de integratie van teams ziet en denkt om te gaan met de uitdagingen die daarbij komen kijken. Het team Portfolio 3 is nieuwsgierig om de Opdrachtnemer (en achterliggende organisaties) te leren kennen en heeft hiermee al enige ervaring opgedaan in voorgaande projecten.

5.2 Prijsvormingsproces dat leidt tot eerlijk geld voor eerlijk werk

Een financieel gezonde infrasector, is een sector waar de risico's, die inherent zijn aan de projecten, goed worden beheerst. We hebben aandacht voor de belangen van de Opdrachtpartners!

Eerlijk geld voor eerlijk werk. Daarmee wordt onderstreept dat we oog voor elkaars belang moeten hebben:

- Eerlijk geld: betrokken Opdrachtnemer moet een financieel gezonde overeenkomst met ons en onderaannemers afsluiten, waarbij faalkosten dienen worden te vermeden omdat deze direct ten laste komen van de winst.
- Eerlijk werk: de afgesproken kwaliteit wordt aantoonbaar geleverd, zodat we kunnen aantonen dat belastinggeld rechtmatig en doelmatig wordt besteed. Het beperken van opslag over opslag is een specifiek aspect van doelmatige besteding van geld, waar onze aandacht naar uitgaat.

Discussies over geld treden in ieder werk op, maar hoe beide Opdrachtpartners ermee omgaan is bepalend voor de uitvoering van het contract. Het belang van eerlijk geld kan soms haaks lijken te staan op het streven naar kosten efficiëntie. Daarbij zijn we vaak geneigd het belang van de ander ondergeschikt te maken, maar dit is korte termijn denken. Om een vitale infrasector te behouden, beschouwen we de mogelijkheid voor een goed rendement voor Opdrachtnemer (en onderaannemers) en optimale transparantie in de kosten en kostenopslagen als randvoorwaarde voor onze samenwerking.

Eerlijk geld voor eerlijk werk is gebaseerd op transparantie en onderbouwing, zo ontstaat gefundeerd vertrouwen. Het is het goed om in de eerste periode na gunning hierover nadere afspraken te maken en vast te leggen, over hoe op dit punt gelijkwaardig samengewerkt kan worden.

Een aantal van onze uitgangspunten:

- Een eerlijke en realistische risicoverdeling van risico's is de basis voor een financieel gezonde overeenkomst: Daarbij wordt gekeken naar de partij die de risico's kan dragen en de partij die de risico's het beste kan beheersen.
- Kostendeskundigheid en transparantie van Opdrachtpartners zorgen voor een goede onderbouwing van kosten.
- Samen streven we ernaar om het geleerde in het ene project o.a. te vertalen in (kosten)efficiëntie bij opvolgende projecten.

Samen streven we naar een tijdig, slagvaardig en optimaal prijsvormingsproces voor de overeen te komen NOK's, waarbij gebruikt wordt gemaakt van een Prijzenboek (zie voor meer informatie de Raamovereenkomst).





5.3 Continu leren

Eén van de ambities van team Portfolio 3 is het opbouwen, borgen en delen van kennis op het gebied van (groot) onderhoud aan vaste bruggen. Binnen het team is de afgelopen jaren veel kennis opgedaan op basis van de projecten die we hebben uitgevoerd. Met het contracteren van meerdere bruggen in portfolio's vergroten we het gezamenlijk leereffect van Opdrachtpartners.

Voor RWS ligt de focus m.n. op:

- Het doelmatiger besteden van geld
- Het efficiënter omgaan met de beschikbare capaciteit

Mogelijk dat Opdrachtnemer nog aanvullende leerdoelen heeft.

Dit denken we o.a. te bereiken door te leren op het gebied van het gezamenlijk beheersen van risico's., Een eerlijk, het eerlijke gesprek over uitgangspunten van prijsvorming, procesmatige en contractuele verbeteringen, het maken van ontwikkelstappen op projectoverstijgende ambities (zie hiervoor ook paragraaf 5.4) en het zo effectief mogelijk samenwerken.

Ten aanzien van de procesmatige en contractuele verbeteringen wordt het "Dikke ROK, dunne NOK-principe" gehanteerd. Dat wil zeggen dat op ROK-niveau geregeld moet worden wat op ROK-niveau geregeld kan worden, met als doel procesefficiëntie te bewerkstelligen. Een voorbeeld hiervan is het zo veel als mogelijk gebruik maken van een uniform eisenpakket in de opvolgende NOK's. Het idee hierbij is dat het de doelmatigheid ten goede komt als op ROK-niveau invulling wordt gegeven aan processen en documenten waar dat kan, zodat dit niet telkens op NOK-niveau opnieuw hoeft te gebeuren. De verwachting is dat daardoor de potentie van de te behalen efficiencywinst veel groter is.

Ten aanzien van het zo effectief mogelijk samenwerken zien we de uitdaging om kennis, kunde en capaciteiten van de samenwerkingspartners zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. Het erkennen van vak kennis en vakmanschap in het optimaliseren van onze onderhoudsopgave heeft naar verwachting ook een positieve uitwerking op het ervaren van plezier en zingeving in het werk. Van belang is het creëren van een omgeving waarbij er voldoende openheid en veiligheid heerst om echt te kunnen leren. Daarbij wordt feedback vanuit alle Opdrachtpartners gewaardeerd.

Het kunnen benutten van leerervaringen op het niveau van proces en inhoud is van groot belang voor opvolgende projecten, ook breder in de organisatie(s).

5.4 Projectoverstijgende ambities

Vanuit de RWS focuspunten en de daaropvolgende vertalingen van PPO, de regio's en het Bruggenteam ON komt een aantal ambities voort, die niet op één enkel project zijn te realiseren. Deze ambities vragen om opeenvolgende projecten om ons als organisatie én branche te ontwikkelen. Voor de bruggen in deze portfolio willen we daarom graag ontwikkelstappen maken m.b.t. duurzaamheid en veiligheid.

5.4.1. Duurzaamheidsambitie

Het Bruggenteam is actief actief op zoek naar kansen voor duurzaamheid bij nieuwe projecten om aansluiting te vinden bij de doelstellingen van de strategie Naar een klimaatneutrale en circulaire Infrastructuur in 2030". Voor het behalen van de duurzaamheidsambitie is samenwerking essentieel. Alleen door gezamenlijke inspanning kunnen we voldoende ruimte creëren in eisen en richtlijnen en alle betrokkenen effectief meenemen in deze transitie. RWS neemt hierin een voortrekkersrol door duurzame innovaties mogelijk te maken en inzicht te krijgen in wat de Opdrachtnemer nodig heeft om deze ambities te verwezenlijken. Het realiseren van onze doelstellingen vereist flexibiliteit, wederzijdse ondersteuning en een gedeelde verantwoordelijkheid tussen alle Opdrachtpartners.

Het team Portfolio 3 ziet zelf de meeste potentie op de volgende 4 onderwerpen:

1. Materieel:

Toepassen van het basisniveau van Schoon en Emissieloos Bouwen. Wij maken samen met de partner een projectspecifieke routekaart voor de verbetering gedurende de looptijd van





de Raamovereenkomst. Link naar de SEB routekaart: [Routekaart SEB | Schoon en Emissieloos Bouwen](#)

2. Betonherstel:
Met de RTD 1033 stellen we eisen aan de eigenschappen van beton dat in RWS projecten gerepareerd of gesloopt wordt. Dit maakt het mogelijk om te sturen op duurzaamheid op materiaalniveau.
3. Conservering:
 - Minimaliseren van de te conserveren delen.
 - Toepassen van een duurzaam type conservering.
 - De keuze voor een duurzame manier om conservering te verwijderen.
4. Hulpconstructies:
Hergebruik van de toe te passen hulpconstructies.

Het gebruik van MKI (Milieu Kosten Indicator) biedt niet alleen meetbaarheid, maar ook borging van deze ambities tijdens de uitvoeringsfase. Hoewel MKI niet wordt opgenomen in de BPKV-criteria (Beste Prijs-Kwaliteitverhouding), kan het wel als vergelijkingsinstrument in trade-off matrixen worden gebruikt.

5.4.2. Veiligheidsambitie

Veiligheid staat centraal binnen ons werk en verdient blijvende aandacht, zeker gezien de omvangrijke instandhoudingsopgave die voor ons ligt. Rijkswaterstaat heeft recent de stap gezet naar trede 3 van de Safety Culture Ladder (SCL) en streeft ernaar door te groeien naar een proactieve veiligheidscultuur (trede 4). Ook binnen Portfolio 3 hebben wij deze ambitie: veiligheid moet volledig geïntegreerd zijn in alle aspecten van de projectorganisatie. Dat betekent dat medewerkers op ieder niveau zich verantwoordelijk voelen voor veiligheid en dat er een cultuur ontstaat waarin continu verbeteren vanzelfsprekend is. Ons doel is dat iedereen elke dag veilig thuis kan komen.

Vergewissen artikel 2.26 Arbeidsomstandighedenbesluit

In de praktijk blijkt artikel 2.26 van het Arbeidsomstandighedenbesluit vaak lastig te interpreteren. De wettekst lijkt eenvoudig, maar de achterliggende toelichtingen, jurisprudentie en interpretaties schetsen een complexer beeld. Binnen dit project willen wij de opdrachtnemer (ON) vanaf het begin meenemen in deze complexiteit. Zo zorgen we voor een vliegende start en voorkomen we dat Opdrachtpartners tegenover elkaar komen te staan. Samen geven we invulling aan de wetgeving op een proactieve manier, passend bij SCL-trede 4.

BTO-keuzen

Hetzelfde geldt voor de BTO-keuzen. Deze keuzes spelen een cruciale rol bij het voorkomen en analyseren van ongevallen. Door casussen gezamenlijk en zorgvuldig te bekijken, kunnen we de juiste beslissingen nemen. Ontwerpkeuzes vallen vaak ook onder BTO-keuzen en worden op dezelfde manier behandeld. Het uitgangspunt is dat we deze keuzes samen maken, vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor veiligheid en met de ambitie om door te groeien naar trede 4 van de SCL.

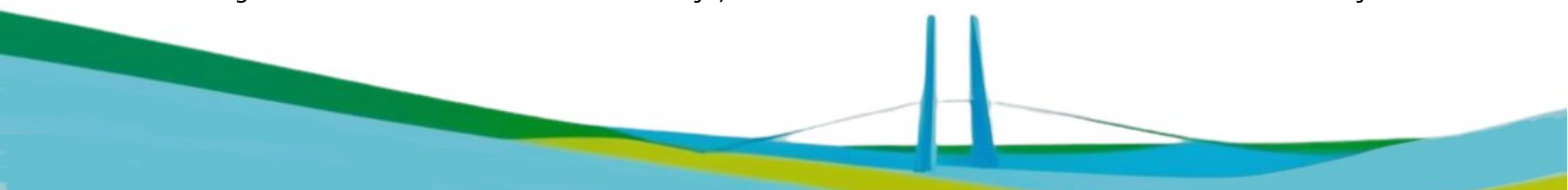
Arbeidshygiënische strategie

De arbeidshygiënische strategie is verankerd in wetgeving, maar in de praktijk zien we dat bronaanpak en collectieve maatregelen nog te vaak worden omzeild. Soms worden werkzaamheden niet bij de bron aangepakt of worden maatregelen pas later toegepast. Ook komt het voor dat voor de ontwerpfase onvoldoende rekening wordt gehouden met arbeidsveiligheid tijdens onderhoud. Wij stellen dat ook in de onderhoudsfase de risico's zoveel mogelijk via bronaanpak of collectieve maatregelen moeten worden beheerst.

Wanneer dit écht niet mogelijk blijkt, moeten de resterende risico's worden vastgelegd in het IVD/V&G-dossier of in de objecten-RI&E. Daarmee borgen we dat veiligheid ook in latere fasen van het project niet uit het oog wordt verloren.

Samen werken aan veiligheid

Hoewel veel van deze aspecten wettelijk verplicht zijn, ligt onze ambitie hoger. Wij willen de opdrachtnemer actief meenemen in dit proces en samen een goede invulling geven aan de veiligheidsambitie. Dit doen we zonder strijd, zonder weerstand en zonder de frustraties die we bij





andere projecten vaak zien wanneer de opdrachtnemer niet vanaf het begin goed is meegenomen. Door veiligheid vanaf de start gezamenlijk te organiseren, bouwen we aan een cultuur waarin veiligheid vanzelfsprekend is en waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt.

5.5 Expliciete sturing op prestaties

De laatste succesfactor is het expliciet sturen op de andere succesfactoren. Daarmee wordt beoogd dat de succesfactoren geen loze kreten blijven, maar dat Opdrachtpartners wederzijds sturen op de succesfactoren. We gaan er daarom vanuit dat tussentijds en vóór het sluiten van een opvolgende NOK voor een andere te onderhouden brug, er bewust samen gereflecteerd wordt.

Het is daarbij de kunst om gezamenlijk vooraf doelen te stellen waarop we onze prestaties op de genoemde succesfactoren kwalitatief en kwantitatief, maar niet knellend kunnen meten. Dit helpt ons in verschillende stadia van de samenwerking te kunnen bewegen en te groeien. In een uiterst geval kan dit ook dienen om hier wederzijds consequenties aan te verbinden. In onze portfolioaanpak hebben we niet voor niets gekozen voor een 'no regret' insteek: Het streven is om meerdere projecten met elkaar te gaan realiseren, maar het kan zo zijn dat we samen tot de conclusie komen dat we na 1 project afscheid nemen. Het 'no regret' betekent hierbij dat we in dit laatste geval dit nog steeds in relatieve tevredenheid doen.

Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling om elkaar te veroordelen. De uitdaging om te kunnen sturen op succesfactoren zit in het enerzijds voldoende SMART maken van de criteria voor prestatiesturing en anderzijds daarmee geen ongewenste effecten of perverse prikkels te creëren. Met name dat laatste is een lastige opgave omdat specifiek sturen op SMART criteria het gewenste effect in de weg kunnen staan.

Het is denkbaar dat de prestatiesturing gezamenlijk wordt uitgebreid op een of meerdere aanvullende succesfactoren vanuit Opdrachtnemer.

