



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

De transitieaanpak verankeren en van alle betrokkenen maken

Op weg naar een vitale infrasector

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Inhoudsopgave

Management samenvatting	4
Een korte terug- en vooruitblik	12
Aanbevelingen tweede transitiemonitor	16
Volgende stappen in een gezamenlijk transitieproces	20
Spoor 1: Verbinden en organiseren	
Spoor 2: Leren en ontwikkelen	
Spoor 3: Experimenteren en borgen	
Tweefasenaanpak	
Portfolio aanpak	
Doorontwikkeling onderhoudscontracten	
Doorontwikkeling dienstencontracten	
Overige aanpassingen marktbeleid en marktbenadering duurzaamheid en digitalisering	
Spoor 4: Bekendmaken en betrekken	
Spoor 5: Monitoren en bijsturen	
Bijlage: transitiedoelen	40
- Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal	
- Een financieel gezonde productieve sector, met risico's beheerst	
- Voldoende ruimte voor innoveren en leren	

Management samenvatting

Drie jaar gezamenlijk op weg

In een onderzoek in opdracht van Rijkswaterstaat beschreef McKinsey & Company in 2019 de noodzaak voor een transitie naar een meer vitale infrasector die ook op lange termijn bijdraagt aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Een sector die de groeiende instandhoudingsopgave goed weet uit te voeren. Een sector die duurzaam werkt en de kansen die digitalisering biedt maximaal benut.

Begin 2020 begonnen Rijkswaterstaat en marktpartijen gezamenlijk met een transitie-aanpak met als inzet het verbeteren van een drietal condities. Een sector waarin gewerkt wordt met een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal. Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst.

En een sector waar voldoende ruimte is voor innoveren en leren. Ondanks de deels moeilijke omstandigheden van de afgelopen jaren staan deze doelen nog steeds fier overeind. De komende decennia ligt er immers enorm veel werk om onze infrastructuur blijvend veilig, bereikbaar en leefbaar te houden.

De opzet uit 2020 ging uit van een aanpak met een impuls van een aantal jaar en een doorwerking van die impuls in de jaren daarna. Daarbij werd ook vastgelegd dat de voortgang van de aanpak jaarlijks onafhankelijk zou worden geanalyseerd. De inzichten uit deze monitoring worden gebruikt om de effectiviteit van het programma te meten en waar nodig bij te sturen.



Transitieaanpak breed gewaardeerd – nu verankeren en van alle betrokkenen maken

De tweede transitie-monitor concludeert dat de aangepaste aanpak waarbij de verschillende activiteiten worden geclusterd langs een vijftal sporen (organiseren & sturen, leren & ontwikkelen, experimenteren & borgen, bekendmaken & betrekken, monitoren & bijsturen) goed functioneert. Door deze aanpak is er meer samenhang gekomen tussen de maatregelen en zijn de maatregelen gericht op het laten zien van de verandering in de orderportefeuille en de maatregelen gericht op het versterken van het leer- en ontwikkelvermogen meer op de voorgrond komen te staan. De impulsen die vanuit de transitieaanpak worden gegeven aan het versterken van het innovatiebeleid of het inspelen op de veranderende arbeidsmarkt in

de lijnorganisatie zijn door deze aanpak wel wat meer op de achtergrond komen te staan.

De *samenwerking* binnen de verschillende projecten die met nieuwe vormen van aanbesteden en projectuitvoering werken wordt als positief en beter ervaren dan in projecten met een meer reguliere aanpak. Ook de samenwerking in de Taskforce Infra wordt gewaardeerd. Marktpartijen en Rijkswaterstaat dragen via de verschillende werkgroepen actiegericht bij aan de verschillende sporen in de transitieaanpak. Een aandachtspunt is dat de aansluiting met de programma's bij Rijkswaterstaat die zich richten op duurzaamheid en digitalisering explicieter gemaakt kan worden.

De bijdrage aan het *financieel gezond* maken van de sector is voor projecten met een port-



folioaanpak of voor projecten die de nieuwe aanpak rond onderhoudscontracten volgen of gebruikmaken van de samenwerkingsovereenkomsten rond diensten nog moeilijk te maken. Het aantal projecten dat deze nieuwe aanpakken toepast is, mede door een aantal externe omstandigheden, nog beperkt. In de eerste fase van tweefasenprojecten worden inhoud (ontwerp, techniek, bouwmethode, planning) en de bijbehorende risico's beter doorleefd. De voorbereidings- en tenderkosten liggen voor deze projecten lager. Voor het beperkte aantal projecten dat de eerste fase inmiddels heeft doorlopen, ligt de overeengekomen prijs voor de realisatiefase per saldo hoger dan de raming en dan biedingen die in regulier uitgevoerde projecten ontvangen worden. Het beter doorgronden en beprijzen van risico's is hierbij één van de belangrijke oorzaken. In de uitvoeringsfase van deze projecten zal

duidelijk worden of deze projecten, zoals de verwachting en het doel is, stabiel en met minder tussentijdse wijzigingen uitgevoerd zullen worden en wat het uiteindelijke financiële eindbeeld van deze projecten zal zijn.

Het *leren* in en over projecten heen is vanuit de transitieaanpak versterkt door voor elk van de contractuele sporen in de aanpak een leer- en ontwikkelomgeving in te richten. De volwassenheid hiervan varieert daarbij nog wel, mede door het verschil in het aantal projecten en de druk op de productie. In hoeverre dit ook bijdraagt aan een versnelling op weg naar het anders inkopen en uitvoeren van projecten is nog moeilijk vast te stellen. Uit de monitor blijkt verder dat de verschillende nieuwe projectaanpakken meer ruimte bieden voor *innovatie*. Mede door het nog geringe aantal experimenten met bijvoor-



beeld de portfolioaanpak blijkt nog niet dat ook daadwerkelijk meer innovaties worden toegepast. Ook blijft de toepassing van innovaties logischerwijs afhankelijk van het beschikbaar zijn van voldoende middelen.

Vanuit onveranderde transitiedoelen en uitgangspunten (stapsgewijs van innoveren naar uniformeren en produceren; samenwerkend in de hele keten; de ordeportefeuille centraal) zetten we, in de veranderende dynamiek in de wereld en de sector, het komende jaar nadrukkelijk in op twee focusgebieden.

Verankeren: we zetten nadrukkelijk in op het steeds verder verankeren van de aanpak in de reguliere lijn- en projectorganisaties bij zowel Rijkswaterstaat als marktpartijen. We versterken daarmee de doorontwikkeling van het assetmanagement bij Rijkswaterstaat.

Werken aan een vitale infrasector als de nieuwe standaard.

Van alle betrokkenen maken: we breiden de reikwijdte van de transitie uit door nog nadrukkelijker in te zetten op het bereiken en meenemen van een steeds groter wordende groep van medewerkers aan de kant van Rijkswaterstaat en de markt. Werken aan een vitale infrasector met de gehele keten.

Geïntensiverde samenwerking verder bestendigen

We blijven ook in 2023 de Taskforce Infra inzetten als een actiegericht samenwerkingsplatform waar Rijkswaterstaat met de infrasector werkt aan belangrijke ontwikkelingen rond de marktbenadering van Rijkswaterstaat, gekoppeld aan een regulier voorzittersoverleg tussen de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de infra-

gerelateerde brancheverenigingen. Waar logisch en relevant staan we open voor het betrekken van andere opdrachtgevers bij deze activiteiten. De marktontwikkelingen worden explicieter geagendeerd in de overleggen tussen de IenW-bestuurskern en Rijkswaterstaat en we investeren in het begrip bij de IenW-bestuurskern rond het marktbeleid van Rijkswaterstaat. We brengen daarnaast de verschillende sporen van de aanpak actief in bij de activiteiten die vanuit het Bestuurdersnetwerk Infra en andere samenwerkingsplatforms in de sector georganiseerd worden en benutten daarbij de ervaringen die elders in de sector worden opgedaan. Via deze route versterken we ook de samenwerking met de andere opdrachtgevers, ook met het oog op de verschillende doelstellingen rond de doorontwikkeling van het assetmanagement waarvoor de samenwerking met marktpartijen en andere opdrachtgevers essentieel is.

Vermogen om gelijktijdig te produceren en te ontwikkelen, innoveren en versterken

De leer- en ontwikkelactiviteiten worden verder verankerd in de lijn- en projectorganisatie om zo het vermogen bij Rijkswaterstaat en de markt om naast te produceren ook continu te leren, te innoveren en te versterken. Dit betekent onder andere dat we streven naar een meer integrale uniforme leer- en ontwikkelaanpak over de verschillende directies, dienstonderdelen en organisaties heen. Vanuit de doorontwikkeling van het assetmanagement, waarin de IenW-bestuurskern, Rijkswaterstaat en marktpartijen inzetten op uniform werken (bijvoorbeeld tussen de verschillende regio's en tussen de verschillende landelijke dienstonderdelen) en kwaliteitsborging,

waaronder het vastleggen van leerervaringen wordt dit ondersteund. De ruimte die voor gelijktijdig produceren en ontwikkelen gecreëerd wordt en de sturing hierop door de lijn bepaalt in grote mate het tempo van de verankering en de te bereiken snelheid in de verandering. Daarnaast zetten we door met de ingezette trajecten rond leren en ontwikkelen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers vanuit onder andere de Taskforce Infra. We zetten daarnaast de uitkomsten van de onderzoeken naar ontwikkelingen rond de arbeidsmarkt en de capaciteitsontwikkelingen om in concrete interventies.

Contractuele sporen verder verankeren

Het is nog te vroeg om de tweefaseraanpak en portfolioaanpak vrij te geven als regulier onderdeel van de marktbenaderingsaanpak van Rijkswaterstaat. We blijven daarom monitoren en evalueren en geven op een gecontroleerde wijze de verdere uitrol vorm waarbij we zorgen voor het telkens meegeven van de al opgedane leerervaringen uit lopende en al afgeronde projecten. De uitkomsten van de monitor, bijvoorbeeld de observaties rond de kostenontwikkeling in fase één van projecten met de tweefaseraanpak, worden besproken tussen Rijkswaterstaat en de marktpartijen. Ook zorgen we dat er voldoende oog is voor het trainen van de benodigde competenties. Het eigenaarschap over deze verdere uitrol verschuift hierbij steeds meer naar de reguliere lijn- en projectorganisatie die verdere besluitvorming over de aanpakken zal voorbereiden en daarbij ook de IenW-bestuurskern zal betrekken. De doorontwikkeling van de onderhouds- en dienstencontracten zijn al meer binnen de reguliere lijn- en projectorganisatie van Rijkswaterstaat belegd. Ook

rond deze aanpakken zetten we in op het verder versterken van de leer- en ontwikkelomgeving. Er wordt gestaag doorgewerkt aan de verdere uitrol van de nieuwe generatie onderhoudscontracten en er wordt besluitvorming voorbereid over de toekomst van de dienstencontracten na afloop van de huidige overeenkomsten.

Daarnaast zetten we, samen met de Centrale Informatievoorziening (CIV) en het programma assetmanagement, in op het aanpassen van de al bestaande IV-sourcingstrategie van Rijkswaterstaat om recente ontwikkelingen (e.g. rond industriële automatisering en datagedreven assetmanagement) een plek te geven. En dragen we bij aan de marktbenaderingsaanpak in de verschillende routekaarten onder de strategie klimaatneutrale en circulaire infrastructuur.

We zetten de dialoog met het midden- en kleinbedrijf voort over het goed benutten van hun specifieke kennis en expertise en blijven werken aan het verder verbeteren van de inkoopplanning en andere verbeteringen in de marktbenadering van Rijkswaterstaat.

Communicatie verankeren in reguliere zakelijke communicatie van Rijkswaterstaat

We zetten door op de ingeslagen weg waarbij we in de communicatie-uitingen steeds meer de nadruk leggen op daadwerkelijk bereikte resultaten en ook ruimte bieden aan marktpartijen en andere opdrachtgevers. In de communicatie met marktpartijen en andere opdrachtgevers versterken we de transitieaanpak door hierin o.a. samen te werken met programma assetmanagement. De communicatie-aanpak wordt blijvend



geïntegreerd in de reguliere aanpak rond communicatie bij Rijkswaterstaat. We publiceren daarnaast een “perspectief 2030”-versie van de inkoopplanning, waarin we meer langjarig een vooruitblik geven op de ontwikkeling van de orderportefeuille voor de markt en de wijze waarop bv. duurzaamheid en digitalisering hier een plek in krijgen.

Monitoring komende jaren doorzetten

Ook het komende jaar zullen we de voortgang op de transitie monitoren via een derde transitie-monitor die in het najaar van 2023 gereed zal zijn. In deze monitor zetten we explicieter in op het meten van de impact van

de leer- en ontwikkelactiviteiten. Ook dragen we er zorg voor dat de financiële monitoring van de experimentprojecten de komende jaren kan worden doorgezet. Daarnaast zorgen we dat de reputatiemonitor zo wordt ingericht dat in de komende jaren goed in beeld kan worden gebracht hoe de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de markt zich ontwikkelt.

Externe omstandigheden zijn een risico, maar ook een herbevestiging voor de noodzaak

De omstandigheden waarin Rijkswaterstaat en marktpartijen hun werk kunnen uitvoeren



zijn in 2022 onzekerder geworden. De oorlog in Oekraïne met bijbehorende onzekerheid en prijsstijgingen, het ontbreken van een echte doorbraak in het stikstofdossier en de groeiende zorgen over de beschikbaarheid van voldoende personeel maken het werk niet makkelijker. De ingeslagen weg resulteert in een betere afstemming in de sector rond deze complexe dossiers. Het is onze overtuiging dat juist onder deze omstandigheden onverminderd geldt dat we in gezamenlijkheid moeten streven naar en blijven werken aan een vitale infrasector gericht op een blijvend veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

IJsselbruggen | Thea van den Heuvel





Een korte terug- en vooruitblik





Een korte terug- en vooruitblik

06/2019

Rapport McKinsey & Company naar Tweede Kamer

09-12/2019

Totstandkoming transitieaanpak via open consultatie in afstemming met de brede infrasector

03/2020

Plan van aanpak Markt in Transitie: “op weg naar een vitale infrasector” naar Tweede Kamer

03/2021

1^e voortgangsrapportage naar Tweede Kamer

09-12/2021

Update transitieaanpak in afstemming met de brede infrasector

11/2021

1^e transitiemonitor door Economisch Instituut voor de Bouw en PriceWaterhouseCoopers gereed

06/2022

Update plan van aanpak naar Tweede Kamer, Kamerbrief

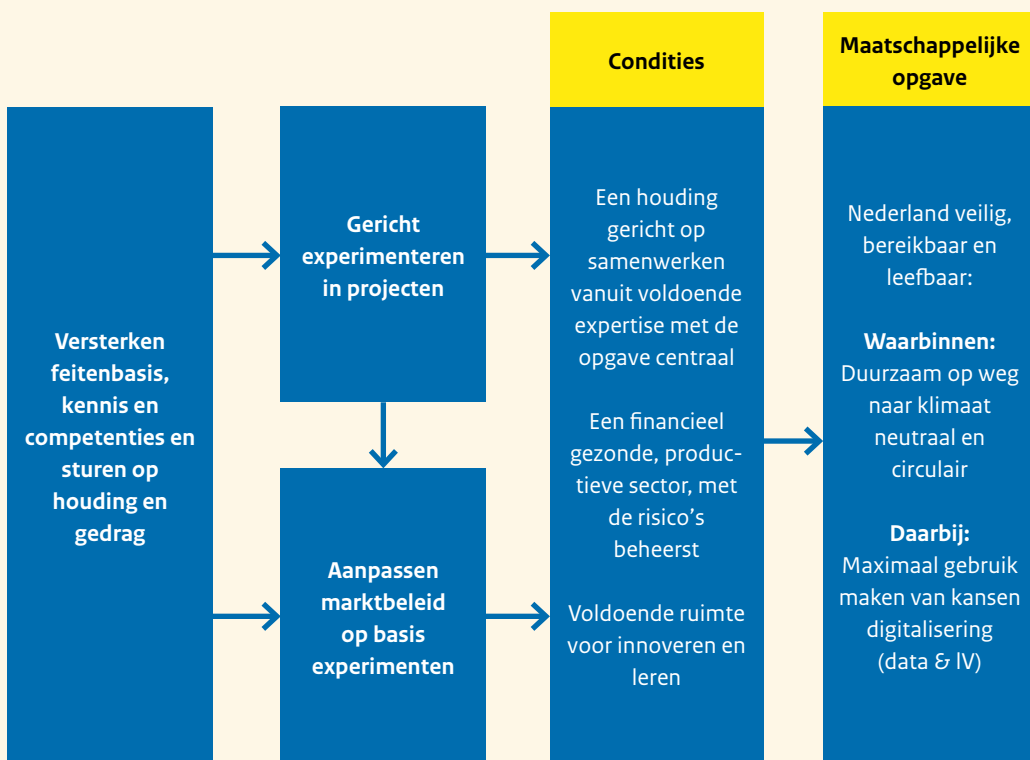
Q1/2023

2^e transitiemonitor door Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid en PriceWaterhouseCoopers gereed

Q1/2023

Update plan van aanpak naar Tweede Kamer

Maatregelen dragen bij aan transitiedoelen (bijlage 1) gericht op het verbeteren van de condities





Aanbevelingen tweede transitie- monitor



Aanbevelingen tweede transitiemonitor

In opdracht van Rijkswaterstaat hebben het Economisch Instituut voor de Bouw en PricewaterhouseCoopers een aanpak ontwikkeld voor een jaarlijkse transitiemonitor. Voor de tweede transitiemonitor is hierin

ook gebruik gemaakt van een analyse van NewForesight die naar de aanpak heeft gekeken vanuit het perspectief van de theorie rond transitie.

Draibrug Montfoort | Paul van Baardwijk



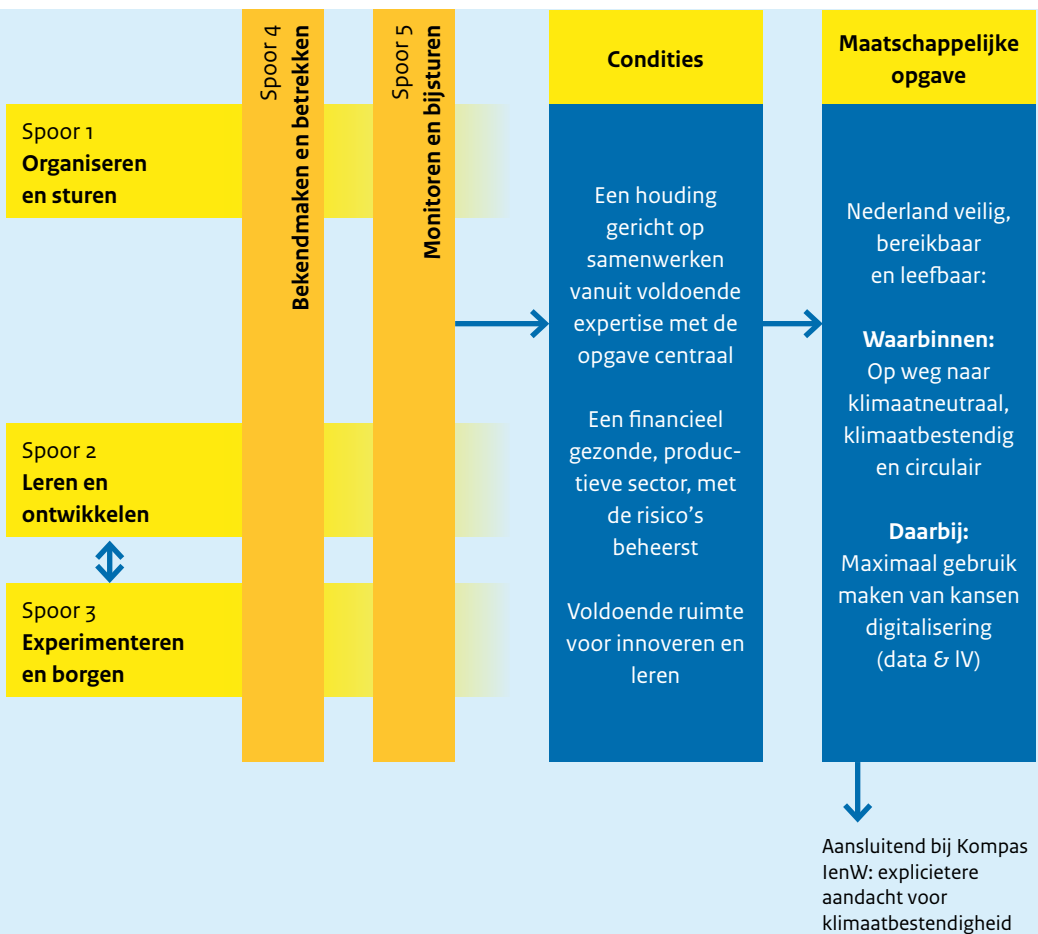
Belangrijkste conclusies en aanbevelingen transitie-monitor	Verwerking in update transitieaanpak
Procesmatige voortgang experimenten als speerpunt	Het is inderdaad belangrijk de vier contractuele sporen van het programma de komende periode nog bij elkaar te houden en door te gaan met de gecontroleerde leer- en ontwikkelomgeving die rond deze sporen is ingericht en ook de monitoring hierop door te zetten. Beslissingen over het definitief opnemen van de nieuwe aanpak in de marktbenadering van Rijkswaterstaat kunnen zo gebaseerd worden op een gaandeweg steeds groter wordende feitenbasis komend uit de monitoring.
Contractsporen en monitoring verlengen	Ook hier geldt dat het inderdaad belangrijk is de vier contractuele sporen van het programma de komende periode nog bij elkaar te houden en door te gaan met de gecontroleerde leer- en ontwikkelomgeving die rond deze sporen is ingericht en ook de monitoring hierop door te zetten. Beslissingen over het definitief opnemen van de nieuwe aanpak in de marktbenadering van Rijkswaterstaat kunnen zo gebaseerd worden op een gaandeweg steeds groter wordende feitenbasis komend uit de monitoring.
Slagvaardigheid organisatie versterken en leer- en ontwikkelaanpak monitoren	Niet voor niets is vanaf het begin aangegeven dat de resultaten van de aanpak de komende tien jaar zichtbaar zullen moeten worden, omdat het tijd vergt de aanpak breed te laten landen in de organisatie. Het komende jaar zetten we nadrukkelijker in op vanuit de lijn- en projectorganisatie meenemen van de hele relevante groep van betrokken medewerkers aan zowel Rijkswaterstaat als marktzijde en versterken we structureel de leer- en ontwikkelkracht van de relevante afdelingen binnen Rijkswaterstaat.
Betrekken en leren van andere opdrachtgevers	Het beeld dat er geen structurele aanpak is ontwikkeld om kennis en ervaringen met andere opdrachtgevers te delen en uit te wisselen wordt herkend. Tegelijkertijd overheerst het beeld dat met de dit jaar geïntensiveerde bottom-up en ad hoc vormgegeven aanpak rond uitwisseling met andere opdrachtgevers geen grote zaken blijven liggen. We zetten deze aanpak in 2023 voort met onder andere de organisatie van een kennisfestival en het actief participeren in de activiteiten van het bestuurdersnetwerk infra.
Visie op rol van het mkb gewenst	We zetten in 2023 de dialoog met het midden- en kleinbedrijf voort over het goed benutten van hun specifieke kennis en expertise voor de opgave buiten, bijvoorbeeld bij de doorontwikkeling van de onderhoudscontracten. Hierbij hebben we ook oog voor het verkleinen van mogelijke barrières voor mkb-toetreding.
Verhouding met digitalisering en duurzaamheid versterken	Het komende jaar zullen we explicieter de betrokkenheid vanuit de transitieaanpak bij de marktbenadering beschrijven. De marktbenadering bij de verschillende ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en digitalisering lijkt overigens goed aan te sluiten bij de doelen zoals die in het transitieprogramma zijn geformuleerd.
Stijgende bouwkosten en budgetten: less is more	De noodzaak om goed te prioriteren bij beperkte budgettaire ruimte wordt herkend om te voorkomen dat de ambities op het terrein van bv. duurzaamheid niet kunnen worden waargemaakt.



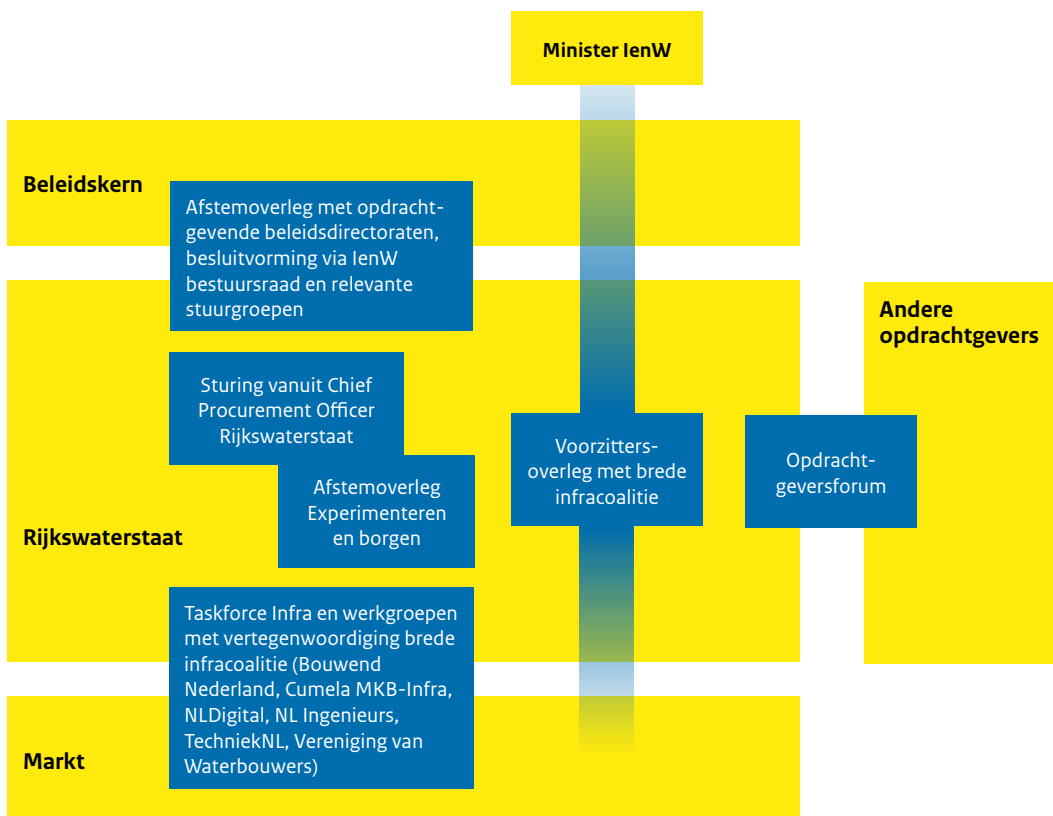
Volgende stappen in een gezamenlijk transitieproces



Activiteiten in vijf samenhangende sporen



Organiseren en sturen*



* Aanvullend op dit overzicht: Rijkswaterstaat laat zich rond deze transitie adviseren door een externe klankbordgroep die drie tot vier keer per jaar bijeenkomt.

Overzicht leer- en ontwikkelstrategie

Leer- en ontwikkelaanpak in spoor 2

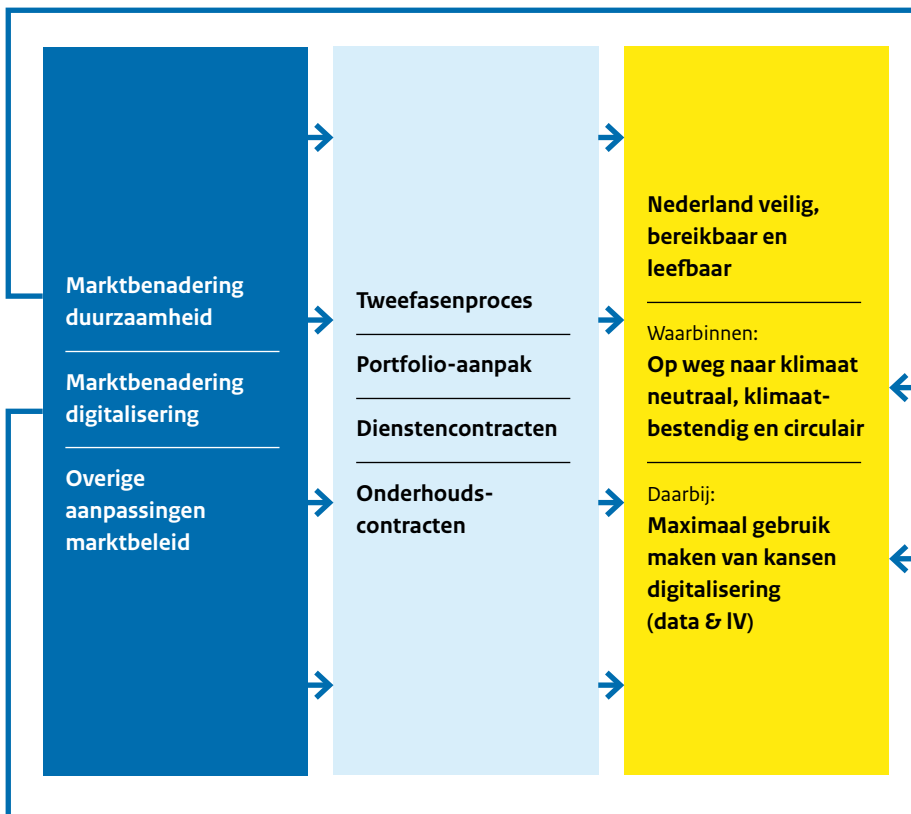
Uitgangspunten Leer- en ontwikkelaanpak:

- Vier niveaus van leren: individu, team, organisatie, omgeving
- Leren is geen doel op zich, maar draagt bij aan realiseren en produceren
- Balans tussen theoretisch leren en leren in de praktijk
- Nadruk op leren en ontwikkelen door te doen in het werk: van experiment naar implementatie
- Team- en organisatieleden aan elkaar verbinden; (sturings)lijn en projecten werken en leren samen
- Bestaande initiatieven zoveel mogelijk benutten, zet je geven waar nodig, enkele activiteiten nieuw ontwikkelen

Leer- en ontwikkelaanpak in drie blokken:



Samenhang experimenten in spoor 3



SPOOR 1

Verbinden en organiseren



Wat is bereikt in 2022

- De organisatie van de transitieaanpak via de aangepaste aanpak met een vijftal sporen heeft in 2022 goed gefunctioneerd.
- De verschillende werkgroepen onder de Taskforce infra hebben concrete tastbare resultaten opgeleverd zoals de verschillende handreikingen rond de contractuele sporen van het programma, de publicatie “Programmeren bij Rijkswaterstaat: dat gaat zo” en de gezamenlijk uitgevoerde analyse van de Rijkswaterstaat-inkoopplanning.
- Tussen Rijkswaterstaat en de IenW-bestuurskern is een doorlevings sessie georganiseerd rond de historie en de toekomst van het Rijkswaterstaat-marktbeleid.
- Rijkswaterstaat is actief betrokken geweest bij de activiteiten vanuit het Bestuurdersnetwerk Infra, participeert in een groot aantal van de werkgroepen die vanuit dit netwerk zijn geïnitieerd en heeft op verschillende momenten kennis uitgewisseld met andere opdrachtgevers over de verschillende onderdelen van de transitieaanpak.
- Op verschillende momenten is in binnen- en buitenland kennis uitgewisseld over verschillende onderdelen van de transitieaanpak.

Waar richten we ons op in 2023

- We blijven de Taskforce Infra gebruiken als een actiegericht samenwerkingsplatform waar Rijkswaterstaat met de infrasector werkt aan belangrijke ontwikkelingen rond de marktbenadering van Rijkswaterstaat. Waar logisch en relevant staan we open voor het betrekken van andere opdrachtgevers bij deze activiteiten. We blijven

investeren in het zichtbaar maken van de resultaten van het werk van de Taskforce Infra en het belang ervan voor een vitale infrasector.

- We koppelen de Taskforce Infra aan een tweemaal per jaar te organiseren overleg tussen de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de voorzitters van de infra-relevante brancheverenigingen.
- De marktbenadering van Rijkswaterstaat wordt een standaard agenda-onderwerp in de overlegstructuur tussen Rijkswaterstaat en de IenW-bestuurskern om zo de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de marktbenadering van Rijkswaterstaat verder te versterken. Er worden een tweetal doorlevings sessies rond de marktbenadering van Rijkswaterstaat georganiseerd met de bestuurskern.
- We investeren in het doorleven van deze transitie bij de regio's en het programma assetmanagement.
- Rijkswaterstaat blijft actief participeren in de bijeenkomsten voortkomend uit het Bestuurdersnetwerk Infra en het opdrachtgeversforum om zo de kennisdeling tussen de verschillende publieke opdrachtgevers en tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers te helpen versterken.

SPOOR 2

Leren en ontwikkelen



Wat is bereikt in 2022

- De leer- en ontwikkelomgeving voor de vier contractuele sporen van het programma is operationeel. Het tempo en de mate van volwassenheid varieert nog wel, mede door het verschil in het aantal projecten.
- De strategische verkenning rond de arbeidsmarkt is in een afrondende fase en levert inzichten concrete maatregelen en interventies op, die voor de sector in brede zin relevant zijn.
- Er is een start gemaakt met het onderzoek naar de toekomstige verschuivingen in de capaciteit als gevolg van de transitieaanpak.
- IenW heeft, mede door de inzet vanuit het programma, besloten de TKI Bouw en Techniek actief te gaan ondersteunen waarmee de positie van de civiele infra-sector in de nationale kennis- en innovatie-agenda is versterkt.
- Rijkswaterstaat is partner geworden in een onderzoek van de Universiteit Twente naar programmatisch samenwerken.
- De Gideonsbende, een groep voorlopers van Rijkswaterstaat en infrabedrijven, is van start met initiatieven die de samenwerking verbeteren en acties rond leren & ontwikkelen.
- We zetten de uitkomsten van het onderzoek naar toekomstige verschuivingen in de capaciteit om in besluitvorming.
- We geven projectmanagement en samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers een prominentere plek in de academische samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de kennisinstellingen.
- We organiseren een kennisfestival met de hele sector om kennis- en leerervaringen te delen.
- We zetten de actieagenda voor doorwerking van de transitie binnen Rijkswaterstaat en markt door en verankeren deze agenda in de organisatie van de Taskforce Infra.
- We dragen bij aan het laten landen van de uitkomsten van de strategische verkenning rond de arbeidsmarkt en aan het beleid rond hrm bij Rijkswaterstaat.
- We zetten in op het versterken van de initiatieven uit de Gideonsbende en de overige activiteiten rond het gezamenlijk tussen markt en Rijkswaterstaat leren & ontwikkelen.

Waar richten we ons op in 2023

- De leer- en ontwikkelactiviteiten worden zowel bij Rijkswaterstaat als de markt verder verbreed, bijvoorbeeld door het verankeren van de leer- en ontwikkelomgeving voor de contractuele sporen in de project- en lijnorganisatie en door in te zetten op een meer integrale aanpak voor leren en ontwikkelen over verschillende kolommen en organisaties heen.

SPOOR 3

Experimenten en borgen



Twefasenaanpak

Wat is bereikt in 2022

- In totaal 15 projecten zijn onderdeel van een goed lopende leer- en ontwikkelomgeving voor de tweefasenaanpak bij Rijkswaterstaat. 3 projecten zijn in 2022 aanbesteed, 5 hebben de eerste fase doorlopen.
- De (financiële) monitoring van projecten met een tweefasenaanpak is ingeregeld en de verschillende fases van de projecten worden ook kwalitatief geëvalueerd. De monitoring rond de tweefasenprojecten draagt ook bij aan de bredere ontwikkeling rond sturing en beheersing zoals de doorontwikkeling van de ramings-systematiek en het budgetteringsproces.
- Er is in nauwe samenwerking tussen Rijkswaterstaat en markt een 75%-versie van de Handreiking tweefasenaanpak bij Rijkswaterstaat-projecten opgesteld die momenteel breed wordt geconsulteerd.

Waar richten we ons op in 2023

- De definitieve eerste versie van de Handreiking tweefasenaanpak bij Rijkswaterstaat-projecten wordt opgeleverd, gepubliceerd en vastgesteld in de werkwijzer en vandaaruit verder doorontwikkeld.
- De samenwerking rond de doorontwikkeling van de tweefasenaanpak met de marktpartijen wordt doorgezet via de Taskforce Infra.
- We zetten de leer- en ontwikkelomgeving voor de tweefasenaanpak door, waarbij het eigenaarschap verder verschuift van het programmeerteam vitale infrasector naar de reguliere lijn- en projectorganisatie van Rijkswaterstaat.
- Binnen Rijkswaterstaat en bij de marktpartijen wordt een steeds grotere groep van

medewerkers meegenomen en getraind in competenties die nodig zijn voor deze aanpak.

- Nieuwe projecten die een tweefasenaanpak volgen, vragen hiervoor toestemming van de Rijkswaterstaat Chief Procurement Officer (CPO) en krijgen vanuit de leer- en ontwikkelomgeving de gestolde leerervaringen uit lopende en eerdere projecten mee.
- Eind 2023 wordt besluitvorming voorbereid over het al dan niet vrijgeven van de tweefasenaanpak voor daartoe geëigende projecten als onderdeel van de Rijkswaterstaat-marktbenadering in nauwe afstemming met de IenW-bestuurskern.

Portfolio aanpak

Wat is bereikt in 2022

- De renovatie van de Haringvlietbrug is aanbesteed met de Papendrechtsebrug als mogelijke herhalingsopdracht en ook de aanbesteding van de portfolio Zandkreeksluis mogelijk gevolgd door sluis Hansweert is gestart.
- Een aantal andere portfolio's, waaronder de renovatie van zeven tunnels in Zuid-Holland via twee contractuele portfolio's is in voorbereiding.
- Op basis van de handreiking contractuele portfolioaanpak bij Rijkswaterstaat is verder gewerkt aan de praktische uitwerking van de aanpak, o.a. door het gebruik van de herhalingsopdracht voor dit type portfolio-opdrachten verder uit te werken evenals de werkwijze om op basis van de geleverde prestaties te bepalen of de vervolgoopdracht al dan niet gegund wordt door middel van performance management.

Waar richten we ons op in 2023

- Het werken met contractuele portfolio's wordt opgenomen in het ontwerp van de productiestraat VenR, die wordt ingericht om de uitvoering van de VenR-opgave verder op te schalen. Dit ontwerp bevat voorstellen voor de doelen rond efficiency, standaardisering en innovatie. Daarnaast wordt de aanpak opgenomen als één van de werkwijzen in de (raam)overeenkomsten voor onderhoudswerk conform de daarvoor vastgestelde strategie.
- De samenwerking met de marktpartijen wordt doorgezet via de Taskforce Infra.
- We zetten de leer- en ontwikkelomgeving voor de portfolioaanpak door, waarbij het eigenaarschap verder verschuift van het programmteam vitale infrasector naar de reguliere lijn- en projectorganisatie van Rijkswaterstaat.
- Binnen Rijkswaterstaat en bij de marktpartijen wordt een steeds grotere groep van medewerkers meegenomen en getraind in competenties die nodig zijn voor deze aanpak.
- Nieuwe projecten die een portfolioaanpak volgen krijgen hiervoor toestemming van de Rijkswaterstaat CPO en krijgen de gestolde leerervaringen uit lopende en eerdere projecten mee.
- Eind 2023 bereiden we besluitvorming voor over het al dan niet definitief vrijgeven van de portfolioaanpak voor daartoe geëigende projecten als onderdeel van het Rijkswaterstaat-marktbeleid en nemen deze op in de werkwijzer.

Doorontwikkeling onderhoudscontracten

Wat is bereikt in 2022

- Aansluitend op de doorontwikkeling van het assetmanagement bij Rijkswaterstaat, is een visie op de onderhoudscontracten binnen Rijkswaterstaat vastgesteld.
- Bij een viertal aflopende prestatiecontracten (voor het hoofdwegennet in Oost-Nederland en Zee en Delta en voor het hoofdvaarwegennet in West-Nederland-Noord en Midden-Nederland) wordt ingezet op de ontwikkeling van het basis onderhoudscontract dat de prestatiecontracten bij Rijkswaterstaat vervangt.
- In het ontwikkelen van de visie is intensief samengewerkt met de klankbordgroep markt en assetmanagement (KGAM), die onder de Taskforce Infra functioneert.
- Deze klankbordgroep heeft daarnaast de publicatie "Programmeren bij Rijkswaterstaat: dat gaat zo" voorbereid met kerninformatie over het programmeringsproces bij Rijkswaterstaat. Daarnaast zijn vanuit deze groep leerervaringen opgehaald met het werken in één integraal projectmanagementteam.

Waar richten we ons op in 2023

- De vier benoemde projecten worden aanbesteed en de monitoring van deze projecten wordt ingericht.
- De samenwerking met de marktpartijen wordt doorgezet via de Taskforce Infra.
- We ontwikkelen de leer- en ontwikkelomgeving voor de onderhoudscontracten door vanuit de reguliere lijn- en projectorganisatie van Rijkswaterstaat.



- Binnen Rijkswaterstaat en bij de marktpartijen wordt een steeds grotere groep van medewerkers meegenomen en getraind in competenties die nodig zijn voor deze aanpak.
- Er wordt een totaaloverzicht voor de behoefte aan onderhoudscontracten opgesteld en op basis van dit overzicht wordt gestaag verder gewerkt aan de uitrol van het aangepaste contractenlandschap dat bestaat uit een basis onderhoudscontract, een integraal onderhoudscontract en separate, specialistische of discipline-gerichte onderhoudscontracten. Hierbij is aandacht voor de effecten in de markt en de mogelijkheden voor het midden- en kleinbedrijf en specialistische marktpartijen.

Doorontwikkeling dienstencontracten

Wat is bereikt in 2022

- De twee nieuwe samenwerkingsovereenkomsten voor proces- en projectbeheersing en ingenieursdiensten zijn geïmplementeerd en inrichting van de monitoring en evaluatie van de overeenkomsten is gestart.
- Er zijn specifieke pilots en experimenten gestart vanuit de raamovereenkomsten en daarbuiten om ervaring op te doen met nieuwe vormen van diensteninkoop.
- Het samenwerkingsplatform is operationeel. Vanuit dit platform en een werkgroep onder de Taskforce Infra zijn verschillende thematische sessies georganiseerd rond thema's als duurzaamheid, arbeidsmarkt en het verder verbeteren van de aanbestedingsprocedure rond raamovereenkomsten.

Waar richten we ons op in 2023

- We nemen een beslissing of we gebruikmaken van de mogelijke verlenging van de samenwerkingsovereenkomsten en ontwikkelen voor de volgende generatie dienstencontracten een plan van aanpak. Daarbij betrekken we de evaluaties en monitoring die rond de huidige overeenkomsten momenteel worden ingericht.
- We zetten de verdere ontwikkeling van de dienstencontracten bij Rijkswaterstaat door vanuit de reguliere lijn- en projectorganisatie van Rijkswaterstaat waarbij binnen de aanbestedingsrechtelijke mogelijkheden, ruimte geboden wordt aan het meer in partnerschap samenwerken met onze dienstenpartners.
- Voor de volgende generatie dienstencontracten maken we een plan van aanpak.
- De samenwerking met de marktpartijen wordt doorgezet via de Taskforce Infra en het samenwerkingsplatform.
- Binnen Rijkswaterstaat en bij de marktpartijen wordt een steeds grotere groep van medewerkers meegenomen en getraind in competenties die nodig zijn voor een meer relationele en minder transactionele manier van samenwerken.
- We stellen een visie op de ontwikkeling van de dienstencontracten op weg naar 2030 vast, die de komende jaren leidend is in de keuzes die rond de dienstencontracten gemaakt worden.

Overige aanpassingen marktbeleid en marktbenadering duurzaamheid en digitalisering

Wat is bereikt in 2022

- In de Taskforce Infra zijn verdere stappen gezet in het verbeteren van de inkoopplanning en een aantal meer generieke verbeteringen rond de marktbenadering van Rijkswaterstaat, zoals het werken met de Beste Prijs Kwaliteitsverhouding (BPKV) en de concurrentie gerichte dialoog.
- De evaluatie van het project Match is afgerond en de uitkomsten krijgen hun plek in de verdere ontwikkeling van marktconsultaties bij Rijkswaterstaat, waarbij de aanpak Match vooral van nut is als er behoefte is aan nieuwe marktnetwerken en marktverbreding, bijvoorbeeld als onderdeel van de vroege marktbenadering bij nieuwe grote opgaven.
- Er is bijgedragen aan de opvolging van de adviezen vanuit het Bureau ICT-toetsing (BIT) rond de sourcingsstrategie industriële automatisering, onder andere door een werkgroep rond dit onderwerp in te richten onder de Taskforce Infra, die de komende periode intensief betrokken wordt bij de aanpak rond de Rijkswaterstaat-tunnels en -bruggen.
- Er is bijgedragen aan het versterken van de aanpak rond Data Gedreven Assetmanagement (DGAM), onder andere door de community of practice met behorende aannemers te integreren met de Klankbordgroep Markt en Assetmanagement (KGAM) onder de Taskforce infra.

- Er is bijgedragen aan de marktbenaderingsstrategie zoals die is opgenomen in de routekaarten onder de strategie klimaatneutrale en circulaire infraprojecten.

Waar richten we ons op in 2023

- We publiceren driemaal een Rijkswaterstaat-inkoopplanning. De ontwikkelingen en voortgang worden samen met de markt geanalyseerd, geduid en van een trendanalyse voorzien en via de Taskforce Infra worden voorstellen tot verbetering van de inkoopplanning uitgewerkt en doorgevoerd.
- Binnen de Taskforce Infra werken we verder aan verbeteringen in de marktbenadering van Rijkswaterstaat, bijvoorbeeld rond de wijze van selecteren en trechters in projecten.
- We maken een start met het explicieter beschrijven van de Rijkswaterstaatmarktbenadering rond het midden- en kleinbedrijf in nauwe samenspraak met de betrokken marktpartijen.
- We passen de bestaande IV-sourcingstrategie van Rijkswaterstaat aan om recente ontwikkelingen (e.g. rond industriële automatisering en datagedreven assetmanagement) een plek te geven.
- We dragen bij aan de uitvoering van de routekaarten onder de strategie klimaatneutrale en circulaire infrastructuur.

SPOOR 4

Bekendmaken en betrekken



Wat is bereikt in 2022

- De in 2021 ontwikkelde communicatiestrategie is uitgerold. Er is een website gelanceerd rond het programma en middels nieuwsbrieven, podcasts, bijeenkomsten, artikelen en presentaties wordt het gedachtegoed van de transitie breed uitgedragen. Dat heeft geleid tot een toename van het aantal vragen om informatiebijeenkomsten binnen en buiten de Rijkswaterstaat-organisatie
- Gaandeweg verschuift de focus in de communicatie van primair communicatie over het proces (welke mijlpalen worden gehaald en hoe is de voortgang) naar communicatie waarin inhoudelijke verhalen over de resultaten van de aanpak centraal staan.
- De Rijkswaterstaat-marktdag 2022 stond wederom in het teken van de transitieaanpak en de ontwikkelingen rond de orderportefeuille.
- We publiceren een perspectief 2030-versie van de inkoopplanning waarin we een langjarige vooruitblik geven op de ontwikkeling van de orderportefeuille voor de markt, de wijze waarop we de ontwikkeling naar klimaatneutraal, klimaatbestendig en circulair werken een plek geven in ons werk en de kansen van data en digitalisering die we daarvoor willen benutten.
- In 2023 zullen we een concreet plan ontwikkelen voor de borging van de communicatie over de transitie en de resultaten in de staande organisatie van Rijkswaterstaat.

Waar richten we ons op in 2023

- We gaan door op de ingeslagen weg, waarbij we proberen in publicaties steeds meer de nadruk te leggen op daadwerkelijk bereikte resultaten. Hierbij richten we ons steeds meer op inhoud die vanuit de marktpartijen wordt aangedragen en bieden we ruimte aan vergelijkbare initiatieven van andere opdrachtgevers. We doen dit onder meer middels een werkgroep waarin naast Rijkswaterstaat ook de markt en waar mogelijk andere opdrachtgevers een plek krijgen.
- We integreren de berichtgeving over de transitieaanpak meer en meer in de reguliere zakelijke communicatie van Rijkswaterstaat.

SPOOR 5

Monitoren en bijstellen



Wat is bereikt in 2022

- Het Economisch Instituut voor de Bouw en PricewaterhouseCoopers hebben een tweede transitie-monitor opgeleverd die de periode september 2021 tot september 2022 beslaat. In deze tweede monitor is explicieter dan in de eerste monitor aandacht geweest voor de effecten van met name de tweefasenaanpak op de financiële resultaten van de projecten. Ook is de voortgang gespiegeld met de theorie rond maatschappelijke transitie om te beoordelen of de doelstellingen in de transitieaanpak bereikt worden.
- In het maken van de monitor zijn marktpartijen, kennispartijen en andere opdrachtgevers nadrukkelijk betrokken geweest, onder andere via interviews en een consultatiegesprek rond de conceptresultaten.
- De aanbevelingen uit de tweede transitie-monitor zijn verwerkt in het onderhavige plan van aanpak.

Waar richten we ons op in 2023

- We blijven de aanpak ook in 2023 monitoren gericht op de verankering in de lijnen projectorganisatie en bij de markt.
- We continueren de financiële monitoring van de experimentprojecten en zorgen dat deze monitoring de komende jaren kan worden voortgezet.
- We bereiden de reputatiemonitor voor, die in 2024 weer zal worden uitgevoerd, zodat deze monitor de komende jaren kan bijdragen aan de meting hoe de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de markt zich ontwikkelt.

Bijlage 1

Transitiedoelen

Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal

Transitiedoelen – Van:	Transitiedoelen – Naar:
Houding en gedrag gebaseerd op eigenbelang, hiërarchie en wij-zij-denken	Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit met de opgave centraal waarbij oog is voor ieders belang
Het bezit van kennis staat centraal en wordt beloond	Het kunnen gebruiken en toepassen van kennis staat centraal en wordt beloond
Techniek, inkoop en projectmanagement opereren te vaak als gescheiden kolommen	Techniek, inkoop en projectmanagement integraal en gelijkwaardig in de hele levenscyclus van een project
Projectopzet en uitvoering wordt primair vormgegeven vanuit de civiele bouwopgave	Projectopzet en -uitvoering worden vormgegeven vanuit de verschillende benodigde disciplines
Infrasector heeft negatief, traditioneel imago en kan naoorlogse vergrijzingsgolf onvoldoende opvangen met voldoende personeelsinstroom	Infrasector heeft positief, vernieuwend imago en heeft voldoende personeelsinstroom om opgave waar te maken
Proces, hiërarchie en sturing staan centraal, leidinggevend zijn onvoldoende zichtbaar op de werkvloer en vertonen geen voorbeeldgedrag	De inhoud van het werk staat centraal, leidinggevend zijn zichtbaar op de werkvloer en vertonen voorbeeldgedrag
Gesloten cultuur waarin we onvoldoende aanspreekbaar zijn op een ongewenste houding	Open cultuur waarin we elkaar aanspreken op een ongewenste houding

Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst

Transitiedoelen – Van:	Transitiedoelen – Naar:
Onvoldoende aandacht voor risico's met definitieve prijsafspraken voordat er goede afspraken over risico's gemaakt kunnen worden	Prijsafspraken adaptiever gedurende levenscyclus project met continu oog voor risicomitigatie, risicobeheersing en risicoverdeling
Hoge faal- en indirecte kosten die niet bijdragen aan het realiseren van het project	Faal- en indirecte kosten liggen op een voor alle partijen acceptabel niveau
Marktdynamiek en aanbestedingsvormen richten zich op businessmodellen waarin het realiseren van fysieke omzet centraal staat	Marktdynamiek en aanbestedingsvormen richten zich op businessmodellen waarin het creëren van maatschappelijke meerwaarde centraal staat
Opportunistisch gedrag en ongezonde commerciële druk in binnenhalen opdrachten	Eerlijk in gesprek over risico's en informatie-behoefte en reële inschrijvingen
Financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gebaseerd op wantrouwen en verbergen	Financiële verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gebaseerd op vertrouwen en transparantie
Neiging tot onderschatting in (langjarige) prognoses budgetbehoefte	Eerlijke prognoses met reële marges voor inherente risico's en onzekerheden
Sterke focus op kortetermijn-orderportefeuille zonder duidelijk langetermijnperspectief	Focus op korte-, midden- en langetermijn-ontwikkeling orderportefeuille

Voldoende ruimte voor innoveren en leren

Transitiedoelen – Van:	Transitiedoelen – Naar:
Infrasector niet zelfstandig gepositioneerd in nationale kennis en innovatie-agenda, sector niet toonaangevend qua innovatief vermogen	Stevige positie infrasector in nationale kennis- en innovatie-agenda, sector is toonaangevend qua innovatief vermogen
Sterke focus op beheersbaarheid en voorspelbaarheid geeft weinig ruimte voor (falen bij) nieuwe innovaties	Er is voldoende ruimte in tijd en geld om te innoveren en hierbij mogen fouten die inherent zijn aan het innovatieproces gemaakt worden
(Investeren in) innovaties gedreven door kansen in individuele projecten	(Investeren in) innovaties gedreven door langetermijnperspectief, opschaling en leren over individuele projecten en organisaties heen
Middelen, capaciteit en sturing op productie en innovatieopgave veelal gescheiden	Middelen, capaciteit en sturing op productie en innovatieopgave meer integraal vormgegeven
Innovatie vindt ad hoc plaats, zonder duidelijk doel	Doelgerichte innovatie, gestimuleerd door consistente combinatie van eisen en belonen op weg naar concrete, gemeenschappelijke doelen
Kaders en regelgeving soms gericht op bestaande technieken en daarmee een barrière voor innovatie	Kaders en regelgeving meer functioneel gericht op integreren van nieuwe technieken
Onvoldoende begrip en inzicht rond al aanwezig innovatiepotentieel bij marktpartijen	Marktpartijen laten voldoende zien welk innovatiepotentieel zij al hebben

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

www.rijkswaterstaat.nl
vitale-infrasector@rws.nl
0800 - 8002

maart 2023 | BS0323ZB19