

Projectvisie

Waardegedreven 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 19 januari 2021
Versie 1.0
Status Concept - Hoofdstukken 1 t/m 3 t.b.v. Project Match Event

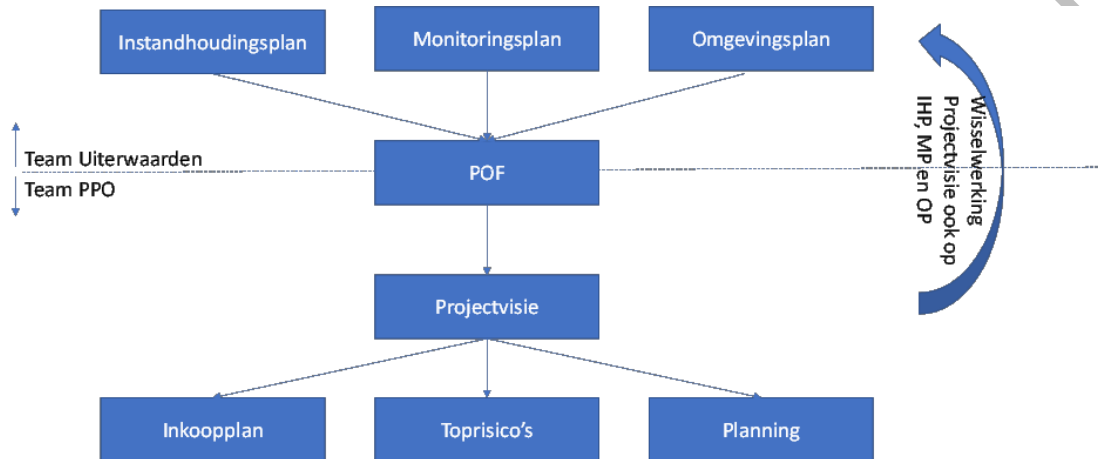
Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Waarom een Projectvisie?	3
1.2	Waarom een aanpak vanuit het DOEN-gedachtegoed?	4
2	Doel en scope.....	5
2.1	Het doel.....	5
2.2	De scope.....	5
3	Waarden.....	6
3.1	Maximale klantwaarde	6
3.1.1	Wie zijn onze klanten?	6
3.1.2	Wat is maximale klantwaarde?.....	6
3.2	Werken vanuit de bedoeling	6
3.3	Optimale Samenwerking	7
3.4	Eerlijk geld voor eerlijk werk	8
3.5	Leren.....	8
3.5.1	Hoe gaan we leren?	8
3.5.2	Wat zijn onze leerdoelen?.....	9

1 Inleiding

Team Uiterwaarden (als onderdeel van de beheerder), heeft een deel van de onderhoudsopgave van de Uiterwaarden bij PPO belegd. Binnen PPO is voor deze scope het bovenregionale team WOUW (=Waardegedreven 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 cocreatie met Team Uiterwaarden 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 Team Uiterwaarden, 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, gecontracteerd met een Waargedreven OnderhoudsContract Uiterwaarden (WOCU). Na gunning zal daarom de visie zich weer verder kunnen ontwikkelen met de inbreng van de opdrachtpartner(s) en als basis kunnen dienen voor het Projectmanagementplan. Met de gehouden marktconsultatie is reeds input opgehaald vanuit de markt.

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

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 instandhouden 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 uitvoeren 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 1 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.

We zijn er daarmee van overtuigd dat het DOEN-gedachtegoed 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.

Veilige uiterwaarden doorstaan de wettelijke toets op de waterveiligheid. Daarnaast zijn onze uiterwaarden veilig te gebruiken én wordt het onderhoud veilig uitgevoerd.

Uiterwaarden worden zodanig onderhouden dat zij voldoen aan doelstellingen vanuit de Kader Richtlijn Water (KRW) en Natura2000 (N2000) (en Natuurnetwerk Nederland, de NNN). Natuurlijke uiterwaarden dragen bij aan een duurzame leefomgeving en hebben belangrijke landschappelijke waarden.

Door het onderhoud zorgen we dat onze terreinen fijne en veilige gebieden zijn voor iedereen om te verblijven.

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

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 instandhoudingsplan (IHP), gebaseerd op de wettelijke taak, de zorgplicht én het materieel beheer;
2. Geografische 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 4 jaar met een doorkijk van 10 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.

3.1.1 Wie zijn onze klanten?

De beheerder is onze klant voor het onderhoud ten behoeve van de wettelijke taken van RWS zoals de waterveiligheid. De beheerder vertegenwoordigt de belangen van 4 miljoen mensen die direct afhankelijk zijn van veilige uiterwaarden.

De beheerder is ook de klant voor het onderhouden van de natuurlijke uiterwaarden. De beheerder heeft contact met mensen en organisaties die een belang hebben bij de natuurlijke functies van de uiterwaarden: het ministerie van IenW en andere overheden (provincies, riviergemeenten en waterschappen), bedrijven en natuurorganisaties.

Voor het onderhoud op eigen terreinen in relatie tot het gastheerschap is wederom de beheerder onze klant. De beheerder weegt de belangen van de gebruikers van het gebied. Dit zijn bijvoorbeeld bewoners, eigenaren, agrariërs (inclusief pachters), recreanten en (rivier-gebonden) bedrijven. De wijze waarop de stakeholders worden betrokken en de rolverdeling tussen de beheerder (team uiterwaarden en regio's) en PPO (met de opdrachtpartners) is opgenomen in het omgevingsplan.

Team Uiterwaarden, vanuit de rol als beheerder, is het best in staat om in samenspraak met alle stakeholders de verschillende belangen af te wegen. De programmamanager van het team uiterwaarden is aangewezen als de klantvertegenwoordiger. 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, waarbij hij waar nodig afstemt met de betrokken districtshoofden.

3.1.2 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 stakeholders, 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 derden².

Voor het afwegingsproces bij beheer en onderhoud hanteert de beheerder een prioriteringsvolgorde uit het Nationaal Waterprogramma (zie 1.15 IHP). 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 klant bepaalt de maximale klantwaarde door binnen een gebied met het onderhoud optimaal rekening te houden met de verschillende functies en doelstellingen van het gebied, binnen het beschikbare budget. De maximale klantwaarde kan verhoogd worden door meekoppelkansen en medefinanciering te benutten door een goede samenwerking met andere partijen.

3.2 Werken vanuit de bedoeling

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

Maximale klantwaarde is waar we naar streven, 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.

² 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 opdrachtpartner, maar over meer samenwerkingsrelaties; zoals de relaties intern RWS, de relatie met de omgevingspartijen, de relatie tussen nevenopdrachtnemers en de relatie tussen opdrachtpartner 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 vaststaan 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 opdrachtpartner), 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 efficiënt, doelmatig en rechtmatig, waarbij de mogelijkheid op een nette winst 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 de mogelijkheid hebben op een nette winst. Een nette winst, ook voor onderaannemers, is bovendien essentieel voor een vitale infrasector. Dit belang kan echter af en toe haaks lijken te staan op het streven naar maximale klantwaarde. 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 nette winst voor de opdrachtpartners die met ons samenwerken als randvoorwaarde. Mechanismen die deze mogelijkheid kunnen ondermijnen moeten daarom worden voorkomen of geminimaliseerd. Belangrijkste mechanisme waarop wordt gedoeld is het verschuiven van risico's zonder de daarbij behorende financiële middelen en/of invloed op de beheersing van het risico.

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

- Het werk dat we uitvoeren draagt bij aan het hogere doel, waarmee we de doelmatigheid van onze betaling borgen;
- We zetten ons in om zoveel mogelijk gedaan te krijgen van het belastinggeld, waarmee we de efficiëntie van onze uitgaven borgen;
- De opdrachtpartners leveren wat we afspreken, waarmee we rechtmatigheid van betaling borgen.

Eerlijk geld, voor eerlijk werk dus.

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 opdrachtpartner;
- 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 moeten 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 opdrachtpartner(s) aan boord zijn, zal de leeraanpak herzien worden. Opdrachtpartner(s) 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 5 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 gesteld 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.