



Uitzicht vanuit het Rijkswaterstaat-kantoorpand langs het Amsterdam-Rijnkanaal

8 Organisatieontwikkeling

Flexibel en professioneel inspelen op de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. Daar is de organisatiestrategie van Rijkswaterstaat op gericht. Met Koers 2020 werken 9.200 medewerkers klantvriendelijk en vakkundig samen aan een leefbaar, veilig en bereikbaar Nederland.

2017 was het jaar waarin het kabinet-Rutte III aantrad. Het nieuwe kabinetsakkoord haakt aan bij een groot aantal belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van klimaat, mobiliteit, ruimtelijke ordening, burgerparticipatie, duurzaamheid, techniek en innovatie.

5 focuspunten

De samenleving en haar wensen veranderen op al deze gebieden steeds sneller. Rijkswaterstaat wil daar steeds flexibeler en professioneler op inspelen. In 2017 zijn daarom 5 focuspunten benoemd die richting geven

aan de organisatieontwikkeling van Rijkswaterstaat in de komende jaren: duurzame leefomgeving, de Omgevingswet, verjongen en vernieuwen van infrastructuur, smart mobility en informatievoorziening.

Duurzame leefomgeving

Werken aan duurzaamheid en omgevingskwaliteit raakt aan alle diensten en producten van Rijkswaterstaat. Daarom hebben we begin 2017 het nieuwe programma Duurzaamheid en Leefomgeving ingesteld. Doel daarvan is om duurzaam werken goed in te bedden in alle

organisatieonderdelen en werkprocessen van de organisatie. Rijkswaterstaat wil zich niet alleen ontwikkelen als duurzame uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, maar ook voor andere rijksdiensten.

Omgevingswet

Het werken met de Omgevingswet, die na 2019 van kracht wordt, is een concreet voorbeeld van werken aan leefbaarheid en burgerparticipatie. Met deze wet willen overheden efficiënter, actiever en klantgericht samenwerken aan een duurzame leefomgeving. Ook wil Rijkswaterstaat burgers en andere overheden in de regio steeds beter bij de inrichting van de leefomgeving betrekken. Zowel in de voorbereidingsfase als in de uitvoeringsfase van projecten. De wet beïnvloedt het werk van zo'n 4.000 Rijkswaterstaters.

Verjongen en vernieuwen

Ons land staat de komende decennia voor de grootste vervanging- en renovatieopgave van onze infrastructuur ooit. Het veilig, beschikbaar en betrouwbaar houden van die wegen, bruggen, tunnels en viaducten heeft de komende jaren dan ook een hoge prioriteit in het werk van Rijkswaterstaat. Het vergt het uiterste van ons vakmanschap om hinder en storingen te voorkomen en beperken. Een goede planning en programmering is daarbij cruciaal. Rijkswaterstaat zal ook intensiever dan ooit moeten samenwerken met bedrijven, kennisinstututen en andere overheden om ervoor te zorgen dat voldoende

hoogwaardige menskracht, kennis en expertise tijdig beschikbaar is. Maar ook om innovatiekansen en standaardiseringsmogelijkheden te benutten om deze grote opgave efficiënt en betaalbaar uit te voeren.

Smart mobility

Rijkswaterstaat wil de kansen van slimme mobiliteit optimaal benutten om het verkeersmanagement te verbeteren, het wegbeheer efficiënter te maken en de reiziger/weggebruiker te bedienen. De komende jaren willen we daaraan werken door onze wegwantsystemen smart-mobility-proof te maken en met een doordacht uitvoeringsplan voor slim verkeersmanagement.

Informatievoorziening en data

Rijkswaterstaat wil ook digitale informatievoorziening, data en innovatieve technologie optimaal benutten. Als we dat doen, kunnen we beter inspelen op de wensen van onze gebruikers, met actuele reisinformatie op maat. We kunnen dan ook onze rol van infrabeheerder en verkeersmanager efficiënter uitvoeren, en onze vitale objecten automatiseren en goed beveiligen tegen technisch falen en hackers.

Transitie en samenwerking

Het realiseren van Koers 2020 vraagt binnen Rijkswaterstaat de komende jaren een transitieproces. Sinds 2017 werken we met Koers 2020 aan heldere interne sturingslijnen en een heldere rol- en taakverdeling. We versterken de aansturing van de organisatie door te werken aan heldere

bestuursbesluiten die via gestroomlijnde werkprocessen tot uitvoering komen. Bovendien wil Rijkswaterstaat werken aan nog meer eenheid in de organisatie, nog betere interne samenwerking en aan een cultuur met interne verbondenheid. Rijkswaterstaat investeert in de komende periode vooral ook actief in de externe samenwerking met collega-infrastructuurbeheerders, de markt en andere externe partners.

Nieuwe werkcultuur

In Koers 2020 is vastgelegd dat Rijkswaterstaat de komende jaren zo min mogelijk sleutelt aan de organisatiestructuur. Bovendien wordt overbodige interne regelgeving teruggebracht. Doel daarvan is te komen tot rust in de organisatie. Die rust moet de medewerkers in staat stellen hun talenten, vakmanschap en hun aandacht optimaal te richten op hun diensten en producten voor de samenleving. In het werk komt vakmanschap en werken aan 'de bedoeling' van ons werk voor de samenleving centraal te staan. Elke medewerker moet zich meer eigenaar gaan voelen van zijn eigen werk en de vrijheid ervaren om dat werk zelf vorm te geven. Daarmee wil Rijkswaterstaat ook een aantrekkelijke werkgever blijven.

Capaciteitsmanagement

Zorgen dat de juiste kennis op de juiste plek in de organisatie beschikbaar is, wordt voor Rijkswaterstaat een steeds belangrijkere opgave. De gemiddelde leeftijd was in 2017 49 jaar. Binnen 10 jaar zal 40 procent van de huidige medewerkers zijn vertrokken. En dat terwijl de arbeidsmarkt steeds krappere wordt. Daarom bepaalt Rijkswaterstaat jaarlijks per taakveld welke kennis moet worden ontwikkeld, versterkt of aangetrokken om gesteld te staan voor de productie in de komende jaren. Met strategisch capaciteitsmanagement en een goede arbeidsmarktstrategie.

Kennis

Rijkswaterstaat heeft in een Kenniskoers vastgelegd welke vitale kennis en deskundigheid onze organisatie zelf in huis moet hebben en welke kennis bij andere kennispartijen kan worden gehaald. De instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers en hun kennis sturen we met een gerichte mobiliteitsaanpak. En specialistische kennis bundelen we in interne programma's of kernteams. Die teams opereren over de grenzen van de organisatieonderdelen heen. Bijvoorbeeld kennis van waterkeringen, duurzaamheid of slimme mobiliteit.

Samenwerken aan kennis

Opgaven op het gebied van infrastructuur en milieu vergen nieuwe kennis en nieuw onderzoek op het gebied van circulaire economie, klimaat en energie, ruimtegebruik en ecologie. Rijkswaterstaat is in januari 2017 een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met Wageningen University & Research. In de komende 4 jaar werken de

partijen samen op het gebied van onderzoek en opleidingen. Dat laatste bijvoorbeeld door gastcolleges, casuïstiek, stages en afstudeeropdrachten.

Ontwerpkennis in eigen huis

Rijkswaterstaat is in de jaren 90 steeds meer uitvoerend werk gaan uitbesteden aan marktpartijen, waaronder ontwerpwerk. Begin 2017 is het Ontwerpbureau Rijkswaterstaat opgericht. Dat pakt nu jaarlijks zelf weer een paar ontwerpprojecten op. Langs deze weg wil Rijkswaterstaat zijn vakkennis op peil houden en in aanbestedingen duidelijker kunnen omschrijven wat we van bedrijven verlangen. Bovendien borgen we op die manier betrouwbare kostenramingen en zorgen we dat we dezelfde taal blijven spreken. Het ontwerpbureau van Rijkswaterstaat heeft in 2017 zijn tanden gezet in 3 ontwerpopdrachten: een integrale ontwerpvisie voor de waterkeringen bij de sluisen van IJmuiden, een selectieve zoutwateronttrekking op dezelfde locatie en er loopt een opdracht voor het maken van een voorontwerp voor betonnen bruggen in de Ring van Utrecht.

Marktvisie

Bouwprojecten worden in ons land steeds complexer en ze vergen steeds meer samenwerking. Daarom heeft Rijkswaterstaat enkele jaren geleden het initiatief genomen voor de ontwikkeling van de Marktvisie, die begin 2016 is gepresenteerd. De ambitie is: uiterlijk in 2020 als bouwers van Nederland excelleren in een vitale sector die intensief samenwerkt aan maximale maatschappelijke meerwaarde.

De Marktvisie investeert in een nieuwe werk- en samenwerkingscultuur met meer oog voor elkaars positie doordat we risico's in projecten eerlijker verdelen en kennis en informatie opener uitwisselen. De nieuwe samenwerking moet ook overbodige regels en bureaucratie in het aanbestedingsproces gaan beperken. Daarmee verminderen ook de transactie- en faalkosten.

Implementatie Marktvisie

De Marktvisie is een gezamenlijk product van Rijkswaterstaat, brancheorganisaties Bouwend Nederland, MKB INFRA, NL ingenieurs, Vereniging van Waterbouwers, UNETO VNI en Astrin. Ook ProRail en het Rijksvastgoedbedrijf hebben zich aangesloten. Alle organisaties zijn in 2017 gestart om de Marktvisie in te bedden in hun organisaties en in de uitvoering- en samenwerkingsprocessen. Rijkswaterstaat heeft in 2017 onder meer de handleiding Systeemgerichte Contractbeheersing op de Marktvisie aangepast. En op veel plaatsen in de organisatie zijn medewerkers aan de slag gegaan met pilots van uitvoeringsprojecten waarin ze vroegtijdiger in gesprek gingen met marktpartijen. Bijvoorbeeld bij de A27 Houten-Hooipolder en bij de hernieuwde aanbesteding van het beheer, onderhoud en de exploitatie van het glasvezel-



netwerk van Rijkswaterstaat. Voor medewerkers die hun organisatie gaan stimuleren steeds meer te werken volgens de Marktvisie, heeft Rijkswaterstaat samen met de markt een opleiding ontwikkeld. Die medewerkers gaan ook werken aan de verbinding met andere partijen in de sector.

De bekendheid van de Marktvisie is sinds 2016 flink gegroeid. Een enquête onder Rijkswaterstaters uit 2017 leert ons dat 90 procent van de Marktvisie heeft gehoord en dat 81 procent de noodzaak ervan onderkent.

Reputatie Rijkswaterstaat versterkt

In 2017 bleek het vertrouwen van het bedrijfsleven in Rijkswaterstaat hoger dan ooit. Uit een meting door onderzoeksbureau Ipsos blijkt dat 80 procent van de

282 geënquêteerde partners vertrouwen heeft in Rijkswaterstaat. In 2015 was dit nog 69 procent. 80 procent van hen vindt dat de Marktvisie leidt tot verbetering in de keten en 56 procent vindt dat de Marktvisie positief bijdraagt aan de samenwerking.

Wel blijken nogal wat bedrijven bezorgd over het wegvloeien van de deskundigheid bij Rijkswaterstaat. De meeste zakelijke partners (54 procent) zijn positief over het feit dat Rijkswaterstaat rekening houdt met duurzaamheid. De helft van de marktpartijen zegt dat we openstaan voor innovatie, maar een derde vindt dat Rijkswaterstaat uiteindelijk nog te vaak kiest voor vertrouwde, bewezen technieken.