

## Verslag KPT-webinar Beheer en onderhoud i.r.t. tunnelveiligheid

Datum	14 maart 2023
Tijd	12.00-13.00 uur
Locatie	digitaal vanuit dienstgebouw Maastunnel
Deelnemers	106



(bron foto:  
afbeelding Rijksmonumentencomplex-nummer  
Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed)

### Opening en introductie KPT

Tom van Tintelen opent de webinar en heet de sprekers en deelnemers van harte welkom. Tom benadrukt het belang van gedegen beheer en onderhoud in relatie tot tunnelveiligheid. Dit webinar zal gaan over de wijze waarop de Maastunnel hier invulling aan heeft gegeven. Vervolgens geeft Tom het woord aan KPT-collega Ben van den Horn, coördinator van het KPT. Na een inleidend praatje, waarin aan het tienjarig bestaan van het KPT wordt gememoreerd, geeft Ben het woord aan de sprekers.

*De 80-jarige Maastunnel is gerenoveerd en van nieuwe installaties voorzien.*

*Paulette Dicker, projectmanager aanbesteding onderhoudsovereenkomst Maastunnel, ging aan de hand van tien onderwerpen in gesprek met assetmanager Rem de Tender van het Maastunnelcomplex en projectmanager Bob Granneman van Vialis over de keuzes die gemaakt zijn voor het hoogwaardige onderhoudsmanagement.*

*Met behulp van een twee fasen-overeenkomst is invulling gegeven aan een langjarige samenwerking van ten minste vijftien jaar met veel flexibiliteit, een laag risicoprofiel en alle ruimte voor ontwikkelingen. Het succes ligt in de gelijkwaardige samenwerking die in de eerste fase is opgebouwd.*

Gestart wordt met het tonen van het promotiefilmpje over de Maastunnel:

[www.rotterdam.nl/maastunnel](http://www.rotterdam.nl/maastunnel)

### Twee fasen-onderhoudsovereenkomst Maastunnelcomplex

Eisen en wensen vanuit de gemeente Rotterdam voor dit contract:

- Langjarig contract
- Flexibiliteit
- Ruimte om te ontwikkelen

- Weinig risico's
- Grip op geld
- Proactieve onderhoudsmanager
- Hoog niveau onderhoudsmanagement
- Zo veel mogelijk activiteiten in één overeenkomst
- Behoud van kennis en regie
- Pragmatisch, geen prestatiecontract
- Gelijkwaardige samenwerking
- Voor het hele Maastunnelcomplex

Het resultaat:

- 2 fasen alliantie onderhoudsovereenkomst
- met een eerste contractperiode van 15 en optie tot verlenging van 5 jaar.

#### **Aanbesteding – assessment**

- *Vraag aan assetmanager Rem de Tender: Jullie hebben gekozen voor een assessment van de gegadigden. Wat was het meest memorabele deel van dit assessment?*  
We hebben partijen die de opdracht binnen wilden halen zien zweten bij aanvang van het assessment. Er is heel veel voorbereiding gestoken in het assessment. Na interne discussie is besloten het assessment voor en niet na de aanbesteding te doen. Dit heeft effect gehad op de gemaakte keuze en daarbij is goed gekeken of er potentie is om te kunnen samenwerken.
- *Vraag aan projectmanager Bob Granneman: Wat vond je bijzonder aan het assessment? Welke invloed heeft dat gehad op jullie inschrijving?*  
Het is een enorme opgave om binnen de organisatie de juiste mensen te vinden waarmee je een team gaat vormen. Mensen moeten minimaal anderhalf tot twee jaar verbonden blijven aan het project.  
Vervolgens is er de voorbereiding op het assessment. We wilden laten zien dat we ons goed hebben voorbereid en we hebben daar een teamcoach bij betrokken die hier veel tijd in gestopt heeft.  
Ons team bestond uit vier collega's en we hebben met het team van de gemeente Rotterdam tijdens de assessment een leuke dag gehad; er was een losse sfeer. Het belangrijkste dat we uit het assessment gehaald hebben is een goed beeld van het soort mensen dat de gemeente zoekt.

#### **Beheerteamfase – sámen werken**

- *Vraag aan Rem de Tender: Het beheerteam Maastunnelcomplex: wat is dat?*  
Dit is de organisatie die ervoor zorgt dat de tunnel wordt onderhouden. Het is geen gespiegeld team, maar een complementair team bestaande uit mensen uit het team van

Vialis en uit het team van gemeentewerk. Het beheerteam neemt beslissingen.

- *Vraag aan Bob Granneman: Hoe heb je ervaren dat er ook veel mensen van buiten het team in de voorbereidingsfase zijn betrokken.*  
Rem de Tender antwoordt als eerste: Dat is goed bevallen. Het is geen papieren exercitie geworden, maar maatwerk, doordat de kennis van buiten is meegenomen. We hebben veel input gekregen over wat nuttig en noodzakelijk is.  
Bob Granneman vult aan: Het is prachtig dat het niet bij de papieren werkelijkheid blijft, en dat de realiteit van buiten meegenomen wordt om te zorgen dat de tunnel veilig en beschikbaar blijft. Als de tunnel dicht gaat, dan is dat gepland.
- *Vraag aan Bob Granneman: Wat zijn de belangrijkste dingen wat sámen werken betreft?*  
We hebben veel tijd besteed aan begrip krijgen voor de wederzijdse belangen van beide partijen. We hebben een teamcoach ingeschakeld om de goede vragen te stellen aan elkaar. Zo kom je uiteindelijk als team tot een aantal concrete aangrijpingspunten om onze samenwerking meetbaar te kunnen maken en continu te verbeteren.

### **Pragmatisch werken**

- *Vraag aan Rem de Tender : Kun je het verschil schetsen tussen een traditioneel onderwatercontract en TIT-onderhoudscontract?*  
Er is nadrukkelijk niet gekozen voor een prestatiecontract, drijfveer is eerlijk werk en eerlijk geld. Kennis van buiten naar binnen gehaald.
- *Vraag aan Bob Granneman: Hoe heb je de traditionele relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer eruit gekregen? Normaal begin je bij een opdracht aan het invullen van de eisen. Maar in deze opdracht zijn we terug gefloten door de teamcoach. Granneman pleitte voor een focus op de bedoeling van de eis. Dat hebben we gedaan en hiermee bereikten we een diepere laag en ontdekten we dat je de eisen op een manier kan invullen die kosteneffectiever en waardevoller en makkelijker is. Zo zijn de eisen voor alle systemen tegen het licht gehouden. Dit is een investering die voor een periode van twintig jaar de moeite waard geweest is.*

### **Kostenbeheersing**

- *Vraag aan Bob Granneman: Waar gaan de onderhoudsuitgaven naar toe? Hoe gaat kostenbeheersing in zijn werk? Er is geen prijs gevraagd voor vijftien jaar onderhoud.*  
Het afprijzen van vijftien jaar onderhoud met alle risico's van dien is lastig. Welke risico's ga je afprijzen?. Wat gaan de andere inschrijvers doen? Waar kun je eventueel vijftien jaar last van hebben? In de aanbesteding heeft de gemeente bepaald dat niet te willen.  
In de eerste fase hebben we met elkaar bepaald wat alle frequenties e.d. zijn en voor één jaar afgeprijsd. We moeten rekening houden met veranderingen in de wereld: zo willen we bijvoorbeeld emissieloos gaan onderhouden, de frequenties kunnen veranderen, de wereld kan veranderen. Alles heeft effect op de prijzen. We kijken steeds één jaar vooruit en

kunnen in een jaarlijkse cyclus bepalen wat we meer of minder willen en op die manier een reële prijs neerleggen. Deze prijs wordt door een derde getoetst. Op deze wijze zijn risico's voor beide partijen netjes afgedekt.

- Rem de Tender: De begroting was anders dan geraamd, transparant en door iedere medewerker gezien. De begroting is getoetst door een derde. Deze vond weinig afwijkingen t.o.v. onze eigen raming. Er is bewust gekozen niet te indexeren, maar ieder jaar opnieuw de prijs vast te stellen.

### **Ontwikkelvisie**

- *Vraag aan Rem de Tender: Wat verstaan we onder volwassenheidsniveau 4 van onderhoudsmanagement ?*  
Dit betekent professioneel, taak beheersend en geen open eindjes meer, alles is bekend. We noemen dit bij ons vakvolwassenheid. We spreken elkaar aan op basis van gelijkwaardigheid, volwassenheid met een proactieve houding.
- *Vraag aan Bob Granneman: Kun je iets vertellen over de ontwikkelvisie i.r.t. voorspelbaarheid?*  
Het klinkt saai, maar het is positief bedoeld. Saai is positief: het betekent dat we tijd over hebben voor andere zaken, zoals aandacht voor de ontwikkelvisie. We kunnen ons richten op de toekomst. Waar komt er op ons af en wat betekent dat voor tunneland? We kijken vooruit naar de onderwerpen waarop we ons willen verbeteren, bijv. informatievoorziening, duurzaamheid en cybersecurity. We benoemen de acties, deze leggen we vast in de ontwikkelvisie en nemen we mee in de begroting voor het komende jaar. Op deze manier borgen we dat er uren beschikbaar zijn.

### **Contract – uitvoeringsfase**

- *Vraag aan Bob Granneman: Hoe heb je het Twee-fasen-contract (beheerteamfase/ uitvoeringsfase) ervaren?*  
We zijn met een klein pakket aan eisen begonnen en hebben vervolgens met elkaar het hele contract doorgenomen en teksten verduidelijkt, zaken samengevoegd en bepaalde eisen aangepast.

*Wat was er de eerste maand in de uitvoeringsfase anders aan dan bij een ander contract?*  
Het beheerteam is ongewijzigd doorgerold naar de uitvoeringsfase, zonder grote veranderingen. We houden elkaar vast bij de uitdagingen die op ons af komen.

*Vraag aan Rem de Tender: Hoe zien we het sámen werken, de gelijkwaardigheid en het delen van de verantwoordelijkheid terugkomen in het alliantiecontract?*

Het contract straalt dit uit: het is niet heel dwingend maar meer open en het loopt van jaar tot jaar. Dit is de basis voor een goede alliantie.

Het beheerteam beslist, neemt samen actie en neemt samen verantwoordelijkheid.

## Elkaar scherp houden – waarnemen

Het gaat om het samen doen, we nemen waar met alle partijen en alle betrokken collega's. We lopen het door en constateren of het wel of niet afgedaan is volgens de afspraken en dat leidt tot een waarneming en uiteindelijk tot een rechtmatigheid van betaling. Dat is de essentie waarom wij waarnemen.

- *Vraag aan Bob Granneman: Waarom doen jullie de waarnemingen nog meer?*  
Het belangrijkste is dat we de waarneming in gezamenlijkheid uitvoeren. Belangrijk voor het beheerteam is te kunnen blijven verbeteren, intern kijken naar processen die we met elkaar hebben afgesproken.

Het enige wat we niet doen is het toetsen van documenten, omdat die gezamenlijk worden opgesteld.

## Terugblik op de eerste fase – effect op de tweede fase

- *Vraag aan Rem de Tender: Hoe heeft die eerste fase geholpen bij de tweede fase?*  
We zijn begonnen met een inventarisatie: wat willen we in het contract hebben en wat niet. In de eerste fase zijn alle puzzelstukjes bij elkaar gekomen en hebben we zicht gekregen op wat moet gebeuren, ook om de tunnel beschikbaar te houden voor de gebruikers. Dat betekent dat we rust hebben gehad in de organisatie, aan elkaar hebben kunnen wennen, doordat we wisten wat er gedaan moest worden, is het voorspelbaar geworden en vanuit de regie opgebouwd.
- *Vraag aan Bob Granneman: Vialis doet veel op gebied van veiligheid, er zijn audits gehouden, het is leuk om terug te horen wat Vialis vindt van hoe het hieraan toe gaat?*  
Vialis heeft o.a. ook bij de Maastunnel interviews afgenomen, waarbij mensen vanuit het beheerteam (gemeente en Vialis) geïnterviewd zijn. Door op die manier samen te werken en (veiligheids)issues op tafel te leggen en makkelijk met elkaar besproken worden, kun je er beter en sneller op acteren. Positieve manier van samenwerken.

## Tips voor andere organisaties

- Het kost veel geld en veel tijd, neem die tijd er ook voor. Die tijd is het waard.
- Sta open om elkaars belangen te ontdekken. Dat kan niet iedereen, daar moet je mensen voor uitzoeken. Als je de juiste mensen aan boord hebt van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer, dan kun je er een goed proces van maken.  
We besteden veel aandacht in de mobiliteitsfase om elkaar te leren kennen etc., maar vergeet niet de uitvoeringsfase: blijf meten, blijf bijsturen.



#### Vragen vanuit de chat:

- *Vraag aan Paulette: Waarom is er bewust niet voor een prestatiecontract gekozen?*  
Vanwege het verlies van kennis, het verlies van grip op je object. Kennis in huis blijven houden is super belangrijk.
- *Vraag aan Bob Granneman: T.a.v. het assessment: is het gelukt om mensen aan boord te houden?*  
Op één wisseling na zijn alle mensen nog betrokken.
- *Vraag aan Rem de Tender: In de begroting is geen meerwerk meegenomen: wat als er dan toch tegenvallers zijn in het jaar worden die dan achteraf verrekend?*  
Niet achteraf, maar op het moment dat het geconstateerd wordt worden afspraken gemaakt. Het is nog niet gebeurd, maar er is wel een proces voor afwijkingen ingericht.
- *Vraag aan Rem de Tender: De titel van dit webinar is beheer en onderhoud in relatie tot tunnelveiligheid. Kun je zeggen dat de tunnel veiliger is geworden door deze nieuwe vorm van contractering?*  
We hebben een beter beheersysteem dan voorheen en daardoor is de veiligheid van de tunnel toegenomen. Er zijn minder storingen en minder afsluitingen.
- *Hoe borg je het elkaar aanspreken als het contract niet helemaal werkt?*  
Er is een wekelijks overlegmoment.  
Het contract geeft beide partijen de mogelijkheid om het disfunctioneren van elkaars organisatie op tafel te leggen en dat met elkaar te bespreken. Als na een verbetertraject geconstateerd wordt dat iemand buiten de boot valt, dan wordt er afscheid genomen.
- *Vraag aan Bob Granneman: Hoe kijken jullie - met de huidige krappe arbeidsmarkt - aan tegen het aan boord houden van de juiste mensen?*  
Een voorbeeld hiervan is het vinden van een goede werkvoorbereider. Door de manier van werken bij dit project enthousiasmeer je kandidaten. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een

viertal goede mensen, waarvan we er drie hebben moeten teleurstellen.

- *Vraag aan Rem de Tender: Zijn vervangingen/innovaties meegenomen in het contract?*  
Innovatie is doorontwikkeling. Alles wat wij kunnen plaatsen onder ontwikkelvisie is innovatie. Er is een potje ingericht om die innovaties aan te jagen.  
Vervangingen zitten er niet in. Als er vervangingen zijn mag Vialis meedenken, dat heeft te maken met het aanbestedingscontract. Boven 1 ton vindt aanbesteding plaats.
- *Vraag aan Bob Granneman: Hoe is het “verkocht” aan de aandeelhouders?*  
Iedere organisatie wil de zekerheid om met zwarte cijfers te eindigen. Dat betekent dat je ook naar risico's gaat kijken. In dit contract konden we een gezonde plus laten zien, waarbij duidelijk werd dat de onzekerheidsbandbreedte vrij marginaal is.  
Bijzondere punten voor de aandeelhouders waren het ondertekenen van het contract: teken je nu voor vijftien tot twintig jaar onderhoud of teken je voor dat ene jaar? En hoe ga je dat in de boeken zetten? Welke omzetwaarde heeft het? Er is geen boven- of ondergrens gegeven, maar er is wel sprake van zekere inkomsten.

### **Afsluiting**

Helaas was er te weinig tijd om de maquette van de Maastunnel nog langs te lopen. Deze is o.a. te gebruiken voor OTO-doeleinden en zal worden bewaard voor een volgende KPT-bijeenkomst. De sprekers en deelnemers worden bedankt voor hun positieve energie uitstralende bijdrage.



**Mentimeter:**

Aan welke kennis op het gebied van tunnelveiligheid heeft u behoefte naar aanleiding van dit webinar.

 Mentimeter

innovatie vs kosten  
hoe te borgen bij beheer  
onderhoud beheer  
cybersecurity  
dit ging niet over tv  
stakeholders  
teststrategie  
systeemintegratie  
meer over de echte veilig  
usecases verkeersleiding

testen  
kennisdelen

