

# HaegheVelde 1



titel:

\*<sup>57000000</sup>2.3-187 DWW X2Y \*

# Implementatieplan 2000-2005

kwakeiteitszorg in het  
RWS-bouwproces

**B I D O C**

(bibliotheek en documentatie)



Dienst Weg- en Waterbouwkunde  
Postbus 5044, 2600 GA DELFT  
Tel. 015 - 2518 363/364

Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat

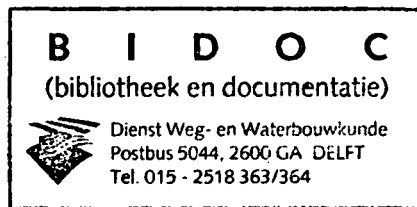


Dienst Weg- en Waterbouwkunde



# Implementatieplan 2000-2005

**kwakeiteitszorg in het  
RWS-bouwproces**



- 3 SEP. 2001

## COLOFON

Dit implementatieplan is opgesteld in opdracht van de  
Stuurgroep Implementatie Kwaliteitsborging:

ir. L.B. Keijts (PDG), H. Varenbrink RA (AD), drs. N. Parlevliet (HK),  
ir. J.G.A.M. de Bont (ZH), ir. M.J. Olierook (BD), ir. P. Struik (HK),  
drs.ing. P.J.C. Vogelaar (DWW)

Concepten van het plan zijn onder andere besproken met:

- **Werkgroep Implementatie Kwaliteitsborging**  
ir. P. Struik (HK), drs. A.C. Duits RA (AD), mr. H. van Putten (HK),  
mr. J.W. van Nouhuys (HK), P.A.M. van Leeuwen (HK),  
ir. J.G. Aalbersberg (ON), ing. R.A. van der Lee (IJS),  
drs. G.J.C.M. Pereij (UT), ir. B. Viveen (NH), ir. A.C. de Groot (ZH),  
ing. P.H.G. Burgers (NB), ir. H.A. Ruijter (BD), ir. L.A. Bosch  
(DWW), drs.ing. P.J.C. Vogelaar (DWW)
- **Voortrekkeroverleg Kwaliteitszorg**  
mr. H. van Putten (HK), F. Stumpe (NN), ir. J.P. Kooiman (ON),  
ing. J.B. Pieper (IJS), ir. Th.H. van Putten (UT), ing. R. Rozenga  
(NH), A.J. van Pelt (ZH), ing. R. Stok (ZL), drs. H.P. Versteeg (NZ),  
H.C. van Daalen (NB), ing. J. Mulder (BD), S.A.J. Epskamp (LB),  
mw. P.J.E. van de Loo (LB), W. van der Guchte (MD),  
ing. L.H. Reijnen (AVV), P.M.T. Teodorascu-Arkesteijn (DWW),  
drs.ing. P.J.C. Vogelaar (DWW)
- **Stuurgroep Opdrachtgeverschap**  
onder voorzitterschap van ir. P. Kieft (HK)
- **Project Innovatief Aanbesteden**  
mw. mr. H.A. van der Linden-Larsen (HK)
- **Hoofdkantoor Afdeling Markt, Directie Uitvoering**  
ir. P. Struik (HK) en mr. H. van Putten (HK)
- **Projectbureau Kwaliteitszorg**  
ing. I.M. van den Berg, ing. F.J. Jorna, A. Offereins

Opgesteld door Projectbureau Kwaliteitszorg,  
drs. ing. P.J.C. Vogelaar

Delft, december 2000

Projectbureau Kwaliteitszorg Rijkswaterstaat  
Dienst Weg- en Waterbouwkunde  
Postbus 5044  
2600 GA Delft  
telefoon: 015 - 2518 373  
telefax: 015 - 2518 555  
e-mail: Kwaliteitszorg@DWW.RWS.MinVenW.nl

## INHOUDSOPGAVE

	Pagina
1 INLEIDING .....	5
2 VAN BELEID NAAR AANPAK .....	6
2.1 Achtergrond en beleid .....	6
2.2 Probleemstelling .....	6
2.3 Doelstelling .....	7
2.4 Uitgangspunten .....	8
2.5 Afbakening .....	9
2.6 Relatie met andere projecten en organisatieonderdelen .....	9
2.7 Aanpak in hoofdlijnen .....	9
3 VISIE OP IMPLEMENTATIE .....	11
4 AANPAK IMPLEMENTATIE .....	12
4.1 Beleid en doelstellingen .....	12
4.2 Product .....	13
4.3 Proces .....	14
4.4 Mens .....	15
4.5 Organisatie .....	16
4.6 Beheersing .....	16
5 PROJECTORGANISATIE .....	17
6 TIJD EN GELD .....	19
Bijlage A: Overzicht van documenten waarnaar is verwezen .....	21
Bijlage B: Ervaringen met externe kwaliteitsborging en verantwoord uitbesteden .....	22
Bijlage C: Beschrijving van het ruitmodel .....	24



## 1 INLEIDING

Door de hoofddirectie van de Rijkswaterstaat is het beleid met betrekking tot kwaliteitszorg bij RWS-opdrachten in de GWW-sector en de daarbij behorende procesbeheersing recent vastgesteld en vastgelegd in de beleidsbrieven d.d. 14 december 2000 (zie bijlage A). De geformuleerde beleidsdoelen moeten in de komende 5 jaar worden geoperationaliseerd. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de lijnorganisatie c.q. de Regionale directies en De Bouwdienst. Het beleid over kwaliteitszorg is verweven met het beleid voor innovatief aanbesteden. Voor beide is de doelgroep grotendeels gelijk, *medewerkers (inclusief leidinggevendenden) die betrokken zijn bij het primaire proces van het voorbereiden, uitvoeren, beheren en onderhouden van natte en droge infrastructuur.*

### Kwaliteitszorg en Innovatief Aanbesteden

Het operationeel maken van de gestelde doelen biedt de nodige uitdaging maar vraagt ook de nodige inspanning van een groot aantal medewerkers van Rijkswaterstaat en van de contractpartners. Om de realisatie van de gestelde doelen zeker te stellen is een planmatige en projectmatige aanpak van de implementatie van groot belang. Dit implementatieplan geeft richting aan de implementatie van kwaliteitszorg in het bouwproces. Voor de ontwikkeling en implementatie van innovatief aanbesteden is een afzonderlijk projectplan gemaakt, met doelstelling voor het Project Innovatief Aanbesteden en een werkplan 2000-2001. Beide projecten zijn en blijven op elkaar afgestemd, zodat de raakvlakken op elkaar aansluiten. Het implementatieplan zal jaarlijks worden geëvalueerd en indien nodig worden bijgesteld.

### Doel en doelgroep

Het doel van dit implementatieplan is inzicht te geven in de benodigde activiteiten voor de implementatie van kwaliteitszorg in het bouwproces en de rol van de diverse betrokkenen hierbij. Het plan richt zich primair op het RWS-management (D2) en het (D3) management bij de Regionale Directies en de Bouwdienst, alsmede op de ondersteunende projecten/diensten zoals het Projectbureau Kwaliteitszorg. Deze doelgroep kan dit implementatieplan gebruiken voor de invulling van dienstspecifieke plannen, voorzover die plannen er nog niet zijn. Aansluiting c.q. samenvoeging met gerelateerde plannen voor bijvoorbeeld innovatief aanbesteden is een *must*. Ook het Projectbureau Kwaliteitszorg, onderdeel van de DWW, zal dit implementatieplan gebruiken om haar activiteiten nader in te vullen om op die basis de opdracht van het Hoofdkantoor (HK-UM) te realiseren. Voor bewaking van de voortgang van het project zal dit plan als referentiekader fungeren.

### Inhoud

In hoofdstuk 2 is het beleidsmatig kader voor kwaliteitszorg in het bouwproces en het project gegeven, als aanloop naar de aanpak. Hoofdstuk 3 beschrijft de visie op de aanpak van de ontwikkeling en implementatie, waarbij de samenhang tussen de diverse invalshoeken is beschreven. Deze visie is in hoofdstuk 4 vertaald naar de implementatie-aanpak. De projectorganisatie is vastgelegd in hoofdstuk 5. Enkele bijlagen bevatten achtergrondinformatie, zoals de leer- en risicopunten in bijlage B.

## 2 VAN BELEID NAAR AANPAK

### 2.1 Achtergrond en beleid

In de jaren tachtig wonnen de moderne opvattingen over systematisch kwaliteitsmanagement terrein, binnen Rijkswaterstaat op twee manieren:

- vanwege eigen behoeften, leidend tot 'interne kwaliteitszorg';
- in verband met de verhouding met opdrachtnemers, onder de naam 'externe kwaliteitsborging'.

De focus van Rijkswaterstaat is in de negentiger jaren primair gericht geweest op het creëren van voordelen voor onze bedrijfsvoering door het gebruik van kwaliteitsborging van opdrachtnemers bij GWW-werken. Dat wil zeggen, het accent werd gelegd op externe kwaliteitsborging. Een kenmerkend moment in dat proces was het per 1 januari 1997 werken volgens het Stappenplan Kwaliteitszorg RWS-werken, alsmede het eisen van ISO 9000-certificatie en de toepassing van kwaliteitsplannen van opdrachtnemers.

1999 stond in het teken van herbezinning over de rol en toepassing van kwaliteitszorg. Vereenvoudiging en verbetering van de contractbeheersing, het meer inschakelen van de markt en daarbij het toepassen van andere (innovatieve) contractvormen in de GWW-sector, waren belangrijke uitgangspunten. De herbezinning heeft geleid tot een duidelijke rol van kwaliteitsborging bij de beheersing van contracten, maar wellicht nog belangrijker het inzicht dat de beheersing van onze eigen werkprocessen essentieel is voor een goed uitbestedings- en verantwoordingsproces.

De kernpunten uit het beleid voor de komende 5 jaar met betrekking tot kwaliteitszorg bij RWS-opdrachten in de GWW-sector en de daarbij behorende procesbeheersing zijn:

- het beleid om kwaliteitssysteemcertificatie van opdrachtnemers te vragen alsmede een project specifiek kwaliteitsplan, blijft gehandhaafd;
- de kwaliteit en transparantie van ons eigen bouwproces dient verbeterd te worden (externe kwaliteitsborging vereist interne kwaliteitszorg);
- bij andere contractvormen (zoals design & construct contracten) en RAW-productgerichte contracten, wordt de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer in toenemende mate gebruikt voor de contractbeheersing;
- wordt voor de contractbeheersing gebruik gemaakt van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer, dan wordt dat beheersregime ingericht via een per contract in te vullen samenhangend stelsel van systeem-, proces- en (in beperkte mate) producttoetsen.
- begin met eenvoudige projecten en contractvormen die snel leiden tot het realiseren van de beoogde doelstelling (zoals prestatiecontracten).

De afgelopen 10 jaar is zowel met externe kwaliteitsborging als met verantwoord uitbesteden ervaring opgedaan, waarvan in bijlage B een samenvattende evaluatie is opgenomen. Diezelfde bijlage bevat een aanvullende risico-analyse voor dit project. De leer- en risicopunten zijn gebruikt bij de invulling van dit implementatieplan.

### 2.2 Probleemstelling

De probleemstelling is grofweg in twee elementen te verdelen: betreffende de systematiek (de inhoud) en implementatie (het proces).

De systematiek voor externe kwaliteitsborging is nooit echt volledig doorgevoerd (zie ook bijlage B). Bovendien is de systematiek nu aangepast, maar nog niet volledig ontwikkeld. De komende jaren zal de systematiek in de praktijk via pilotprojecten verder ontwikkeld en ingevoerd worden. Daarbij zal tussen de ontwikkeling en invoering een wisselwerking optreden. Ter illustratie, bij innovatieve contracten hoort een daarop afgestemd proces, adequate procesbeheersing en betrouwbare productacceptatie onder andere op basis van externe kwaliteitsborging. Deze innovatieve contracten en het daarbij behorende proces moeten voor een belangrijk deel nog worden ontwikkeld. Na afronding van de ontwikkeling moeten de nieuw ontwikkelde contracten en processen breed in de organisatie worden geïmplementeerd.

Het is logisch en nodig dat de implementatie van (externe) kwaliteitsborging duidelijke voordelen zal laten zien. Het draagvlak bij medewerkers om externe kwaliteitsborging toe te passen is momenteel onvoldoende, omdat de beoogde voordelen nog niet in de praktijk zijn vastgesteld en men onzekerheid ervaart in relatie tot de rechtmatigheid.

Maar ook de kwaliteitsborging door de gecertificeerde opdrachtnemers is anno 2000 niet van het beoogde niveau. Dat moet verbeteren om er daadwerkelijk gebruik van te kunnen maken. Deze externe ontwikkeling is belangrijk voor het slagen van dit project. Anderzijds staat verbetering van de procesbeheersing door RWS zelf hiervan los. Invoering van kwaliteitszorg in het RWS-bouwproces moet bijdragen aan een efficiënter proces, zeker stellen van de rechtmatigheid en waarborging van de productkwaliteit.

## 2.3 Doelstelling

Het resultaat van dit project hangt samen met de beoogde resultaten van gerelateerde projecten (zie paragraaf 2.6). In die context geldt als streefbeeld dat vanuit het project Kwaliteitszorg in het bouwproces per 2005 het volgende bereikt moet worden:

- goede kwaliteit van Rijkswaterstaat-producten voor zo laag mogelijke kosten (efficiëntie);
- betere benutting van de markt, waarbij de opdrachtnemers hun verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg nemen;
- vereenvoudiging en waarborging van de rechtmatigheid;
- meer innovatie in het bouwproces;
- de toepassing van kwaliteitszorg moet leuk en effectief zijn.

Dit moet tot uitdrukking komen in:

- samenhang tussen interne en externe kwaliteitszorg, waarbij interne kwaliteitszorg in eerste instantie staat voor een adequate inrichting en beheersing van het interne proces met aantoonbaar onderbouwde keuzemomenten (proces en verantwoordelijkheden worden daardoor duidelijker en gestroomlijnd, de loop van het proces wordt per project transparant, het proces kan beter worden aangestuurd, de inrichting van het proces kan worden verbeterd op basis van gerichte evaluaties);
- meer verantwoordelijkheid en vrijheid voor de opdrachtnemer door minder gedetailleerde contracten en integrale uitbesteding van meerdere fasen (ontwerp, uitvoering en onderhoud);
- de opdrachtnemer borgt de kwaliteit en toont aan;
- gerichte en professionele directievoering en toezicht, efficiënt en effectief gebruikmakend van de kwaliteitsborging door de opdrachtnemer.

In de aanpak is overigens het concreter en meetbaar formuleren van deze langetermijn-doelstelling opgenomen, omdat het nodig is de resultaten aantoonbaar te maken.

Vanuit dit project wordt een bijdrage aan het realiseren van de doelstelling geleverd door:

1. Het implementeren van interne kwaliteitszorg in het bouwproces bij betreffende dienstonderdelen. Dit zal een oplossing moeten bieden voor de in paragraaf 2.2 genoemde problemen en een betere wisselwerking moeten brengen met de kwaliteitsborging door de opdrachtnemers.
2. Versterking van de kwaliteitsborging door de opdrachtnemers.
3. Het toepassen van kwaliteitsborging als contractbeheersingsregime. Bij dit regime wordt gebruik gemaakt van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer door middel van een, per contract in te vullen, samenhangend stelsel van systeem-, proces- en (in beperkte mate) producttoetsen. Dit moet leiden tot eenvoudiger productacceptatie en rechtmatige betalingen.

Kernpunt uit het beleid met betrekking tot proces- en contractbeheersing is een op de contractvorm afgestemde invulling van de contractbeheersing, die goed is ingebed in duidelijke en goed beheerste interne werkprocessen. Dit laatste vanuit de gedachte, dat een optimale contractbeheersing alleen mogelijk is als de daarmee verband houdende werkprocessen ook goed zijn ingericht en goed worden beheerst. Het betreft dan tenminste zaken als het keuzeproces voor de contractvorm, de voorbereiding van de uitbesteding inclusief de contracten, de uitbesteding, de begeleiding en toetsing van de uitvoering van de contracten en de beoordeling van het eindresultaat.

## 2.4 Uitgangspunten

- Als waardevol worden gehandhaafd dan wel worden verder ontwikkeld:
  - de werkwijze volgens het stappenplan bij de voorbereiding van de uitvoeringsfase van werken;
  - het samenwerkingsmodel voor een goede dialoog opdrachtgever-opdrachtnemer met betrekking tot de verwachte kwaliteitsborging voor de start van de uitvoering;
  - contractbeheersingsregime waarbij gebruik wordt gemaakt van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer, dat via systeemgerichte controles en waarnemingen wordt geverifieerd;
  - het in contracten onderscheiden van aan te tonen eisen en overige eisen, ter verduidelijking van het aantonen door de opdrachtnemer en vereenvoudigen en verbeteren van de rechtmatigheid.
- De regelgeving zal in het algemeen als randvoorwaarde gelden. Maar daar waar aanpassing van regelgeving kan bijdragen aan de doelstelling en aanpassing een reële mogelijkheid is, moet dit zeker overwogen worden.
- Samenwerking en afstemming met Innovatief Aanbesteden, Vereenvoudiging Rechtmatigheid, Rijkswaterstaat Steunpunt Opdrachtgeverschap, Kostenbeheersing, Risicomanagement (RISMAN), controllers(afdelingen) en dergelijke. Dat geldt zowel Rijkswaterstaat breed als binnen de diensten.
- De Accountantsdienst wordt geraadpleegd op grond van goed onderbouwde voorstellen.
- De verantwoordelijkheid voor implementatie ligt volledig in de lijn. Sturing hiervan via de reguliere lijnen. Het Projectbureau Kwaliteitszorg ondersteunt in opdracht van het Hoofdkantoor de implementatie.
- Een pragmatische aanpak en uitwerking van de beoogde systematiek moet leiden tot succes. De resultaten moeten op zich voldoende motiverend zijn om een bottom-up beweging te creëren.

## 2.5 Afbakening

Het project richt zich op de implementatie van kwaliteitszorg voor de RWS-taken realisering en onderhoud van infrastructurele werken. Dit omvat enerzijds de invoering van interne kwaliteitszorg in het ontwerp-, uitvoerings- en beheer en onderhoudsproces bij Regionale Directies (Bouwdienst is reeds ISO 9001-gecertificeerd). Anderzijds de contractbeheersing met (externe) kwaliteitsborging, primair bij innovatieve contractvormen.

Voor deze afbakening in het bouwproces is gekozen om een voor de organisatie behapbaar traject te doorlopen. Implementatie van kwaliteitszorg in de fasen voorafgaand aan het ontwerpproces is zeker wenselijk en logisch, omdat dan feitelijk al de basis wordt gelegd voor de projecten en de invulling van het verdere proces. Hier wordt echter nu geen prioriteit gelegd.

## 2.6 Relatie met andere projecten en organisatieonderdelen

Samenwerking en afstemming met Innovatief Aanbesteden, RSO, Kostenbeheersing, RISMAN, Vereenvoudiging Rechtmatigheid, CX'en en dergelijke, is als uitgangspunt geformuleerd. Een eenduidige en afgestemde benadering van de doelgroep in het bouwproces wordt als succesfactor beschouwd voor dit project. De rolverdeling is beschreven in hoofdstuk 5.

In dit implementatieplan wordt ook ingegaan op de gezamenlijke aanpak betreffende de ontwikkeling en implementatie van proces- en contractbeheersing bij innovatieve contractvormen. In de pilotprojecten en bij de communicatie zal nauw worden samengewerkt. Op de onderdelen Personeel & Organisatie en Leertraject & Opleiding zal het project Innovatief Aanbesteden leidend zijn.

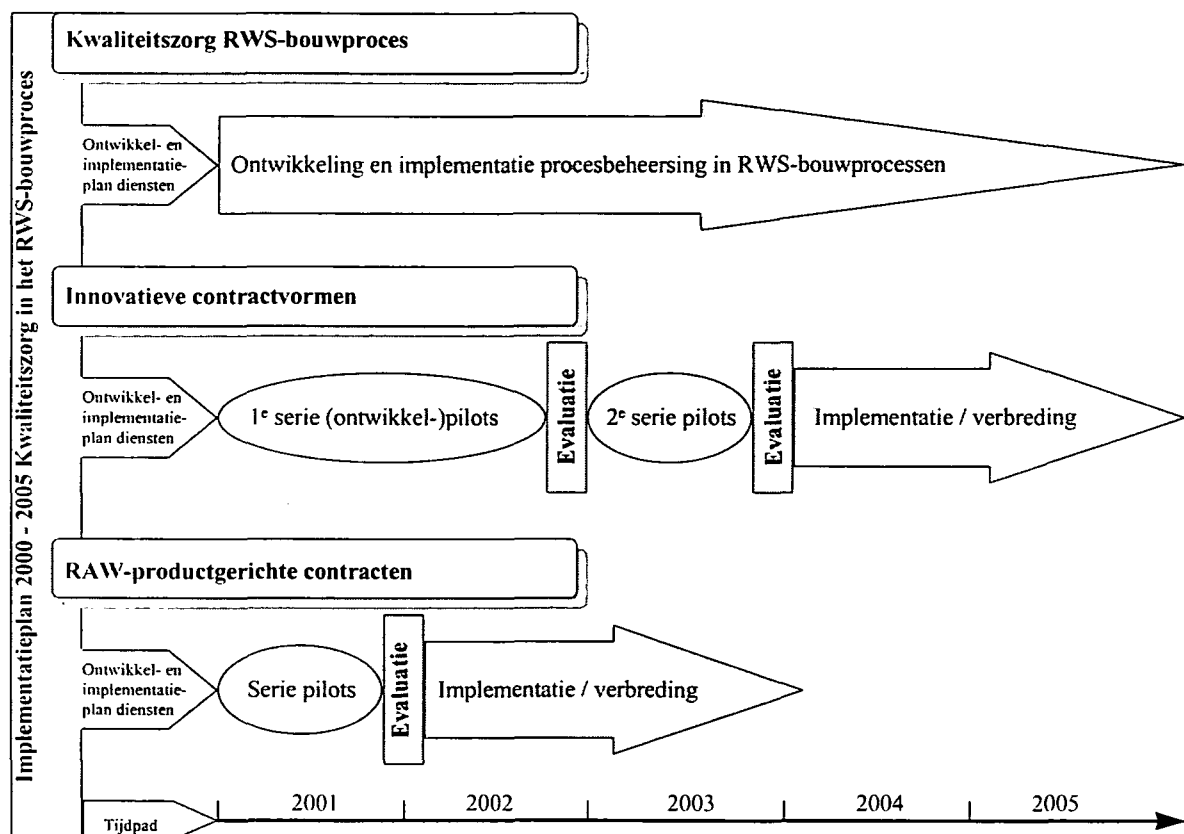
## 2.7 Aanpak in hoofdlijnen

De inzet is om de komende jaren de betreffende werkprocessen te ontwikkelen, deze optimaal in te richten en te beheersen en daarbij een passende vorm van contractbeheersing in te bouwen. Deze ontwikkeling zal aan de hand van pilotprojecten gestalte worden gegeven waarbij eerst het gehele eigen werkproces wordt ingericht, inclusief de daarbij behorende proces- en contractbeheersing. Vervolgens kan het proces in het pilotproject worden getoetst en na evaluatie waar nodig worden bijgesteld en verankerd in de organisatie zodat het breder toepasbaar wordt.

Wat de contractbeheersing betreft, wordt onderscheid gemaakt in RAW-contracten en innovatieve contractvormen (zoals prestatiecontracten en design, construct & maintain contracten). De RAW-contractvormen worden uitvoerig toegepast. Het gebruik maken van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer voor de contractbeheersing bij RAW-productgerichte contracten, is met name voor de Regionale Directies een punt voor ontwikkeling en implementatie. De resultaten van de Praktijkwerkgroep Externe Kwaliteitsborging RWS-GWWO vormen hiervoor het uitgangspunt.

De toepassing van innovatieve contractvormen vereist niet alleen een verdere ontwikkeling van de contracten zelf en van een op dit terrein geconcretiseerd beleid van de betreffende diensten. Ook de ontwikkeling van de bijbehorende processen (sturings-, primaire- en ondersteunende processen) en hun beheersing is nodig, net als het bepalen en beschikbaar maken van de benodigde competenties bij medewerkers en het aanpassen van de organisatie. Bij deze ontwikkeling en implementatie gaan de projecten 'Innovatief Aanbesteden' en 'Kwaliteitszorg in het bouwproces' hand in hand.

De hiervoor beschreven routes voor ontwikkeling en implementatie die bij de verschillende contractvormen horen zijn in figuur 1 schematisch weergegeven. In hoofdstuk 4 zijn deze uitgewerkt. Jaarlijks zal een monitoring inzicht geven in de voortgang en worden aansluitend het implementatieplan en de achterliggende doelen geëvalueerd.



Figuur 1: Routes voor ontwikkeling en implementatie

### 3 VISIE OP IMPLEMENTATIE

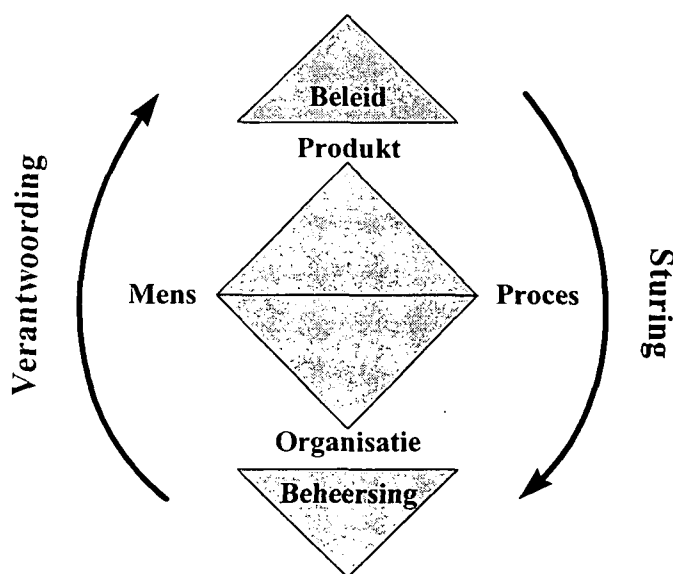
Vanuit een veranderkundige benadering, een evaluatie van ervaringen met het voorgaande traject en de aanpak van gerelateerde projecten, is de visie voor de verdere ontwikkeling en implementatie van kwaliteitszorg in het bouwproces vormgegeven. Wat die ervaringen betreft, is een evaluatie opgenomen in bijlage B. Samengevat zijn onderstaande verbeterpunten daaruit afgeleid:

- onvoldoende en geen resultaatgerichte *sturing* op alle niveaus (D2 en D3) en daarmee samenhangend gebrekkige *beheersing* van het ontwikkel en implementatieproces;
- doelen zijn ruim geformuleerd en binnen diensten (D3) niet vertaald in slagvaardig *beleid*;
- te weinig aandacht voor de zachte kanten c.q. de *mens*, een vrij instrumentele aanpak waarbij onvoldoende draagvlak is gecreëerd;
- de vereiste aanpassingen in *organisatie* en *processen* zijn decentraal (lees: ten behoeve van de werkvloer) niet helder gemaakt.

Bij het implementeren van veranderingen in organisaties is het van wezenlijk belang om de impact van de veranderingen op alle organisatiecomponenten op hun onderlinge samenhang te bezien en daar de aanpak en de keuze van de in te zetten acties op af te stemmen. Het ruitmodel biedt een beeld en denkkader voor ontwikkeling en implementatie. Voor dit model is gekozen omdat:

- alle belangrijke organisatorische elementen zijn opgenomen;
- het een goed beeld geeft van de onderlinge samenhang van de elementen;
- het aansluit bij de ervaringen met eerdere veranderingstrajecten binnen de RWS;
- het eenvoudig is en herkenbaar vanwege de goede aansluiting met:
  - de principes van interne kwaliteitszorg met focus op processen en procesbeheersing;
  - de principes van IBO (producten en processen);
  - de beleidscyclus bij RWS-diensten (sturing en verantwoording);
  - SPM en benodigde competenties van mensen.

Het ruitmodel is in figuur 2 weergegeven en in bijlage C is een beschrijving van dit model opgenomen. De beschrijving van het model is in grote lijnen toegesneden op de RWS organisatie.



Figuur 2: Ruitmodel

De activiteiten in het kader van het ontwikkelings- en implementatietraject zijn gegroepeerd naar de elementen van het ruitmodel en binnen die elementen zo veel mogelijk in chronologische volgorde geplaatst. Per activiteit is de planning aangegeven en de betrokkenen. In de kolom actoren zijn de verantwoordelijken onderstreept (zie voor de gebruikte afkortingen pagina 16).

## 4.1 Beleid en doelstellingen

Activiteiten	Planning	Actoren
Vanuit HK een helder RWS-beleid formuleren waarbij een concreet beeld gegeven wordt wat is voorgeschreven (verplicht) en welke beleidsruimte de diensten hebben om tot een eigen invulling te komen. Deze ruimte kan in de loop van het project verschillen (relatief veel vrije ruimte in fase van ontwikkeling en minder ruimte bij implementatie na vaststelling uiteindelijke doelen en te hanteren modellen).	December 2000, jaarlijks evalueren & bijstellen	HD, HK-UM
Resultaten uit het visietraject uitwerken in een samenhangend strategisch beleid met concrete (SMART <sup>1</sup> ) doelstellingen voor alle ontwikkelingen betreffende het bouwproces c.q. het opdrachtgeverschap van RWS. De benodigde cultuur-verandering moet nader gespecificeerd worden in termen van concreet gedrag.	Medio 2001 gereed	HD, HK-Q
Ontwikkelen van prestatie-indicatoren om het succes van het werken met de diverse contractvormen en -beheersregimes bij evaluaties zo objectief mogelijk te kunnen bepalen. De te kiezen indicatoren moeten in elk geval een scherp beeld geven over de volgende aspecten:  - behaalde kwaliteitswinst                + mate van product/proces innovatie + versnelling van de realisatietijd - behaalde efficiency winst                + meer product voor dezelfde prijs of + gewenste product voor lagere prijs - kwantitatieve en kwalitatieve (competenties) personeelsinzet - organisatorische consequenties - criteria die medebepalend zijn voor het al dan niet innovatief aanbesteden zoals: + proceduresituatie (vergunningen) + risicosituatie + mate van concurrentie op de markt + ruimte voor innovatie	Medio 2001 gereed	HD, HK-Q, Proj. I.A., PbKz

<sup>1</sup> SMART doelstellingen zijn Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Activiteiten	Planning	Actoren
Concrete (SMART) doelstellingen bepalen en opnemen in managementcontracten en strategische bedrijfsplannen. Met deze doelstellingen worden enerzijds mijlpalen bepaald betreffende de voortgang in het ontwikkelings- en implementatieproces en anderzijds (streef)waarden gekoppeld aan de gekozen prestatie-indicatoren.	In jaarlijkse plan-cyclus	D3-management
Per dienst een eigen implementatieplan opstellen, dat in samenhang ingaat op Innovatief Aanbesteden, Kwaliteitszorg in het bouwproces en andere gerelateerde ontwikkelingen. Jaarlijkse rapportage en actualisering afgestemd op voortgang en afgesproken doelen. De beoordeling van deze plannen en de voortgang wordt gedaan door een groep met daarin een vertegenwoordiging van alle RD's + BD, zodat daardoor de kruisbestuiving wordt bevorderd (bijvoorbeeld via benchmarking). De formele accordering ligt bij HK c.q. de HD.	medio 2001 goed-gekeurd Jaarlijks voortgang en actualisatie	D3-management  HD met HK-UM, Proj. I.A., PbKz
Beleid en uitgewerkte motivatie persoonlijk uitdragen door topmanagement van RWS respectievelijk de diensten. Deze communicatie vorm geven met een open oog voor en dialoog over weerstanden en kansen en bedreigingen die de verandering met zich mee brengt voor afdelingen en medewerkers. Realiseer een en ander in sessies met een vertegenwoordiger van de Hoofddirectie, de HID en met alle betrokkenen per dienst waarin de interactie/reacties goed vorm krijgen en borg dat de inbreng vanuit de medewerkers actief opgepakt wordt en opvolging krijgt.	Continu  Jaarlijks RWS-brede sessies	Management  PbKz, Proj. I.A. e.d.
Voortgang van ontwikkeling en implementatie is onderdeel van de management-rapportages en (P)DG/HID-gesprekken. Verantwoordelijke managers persoonlijk aanspreken op geboekte resultaten in relatie tot afspraken in management-contracten en implementatieplannen.	Twee keer per jaar	(P)DG, HID'en
Naast de managementrapportages door de diensten, een jaarlijkse monitoring van de voortgang en de bereikte resultaten. De bevindingen, samen met de bevindingen vanuit de managementrapportages en de managementgesprekken, vertalen naar bijstellingen in doelstelling en project- (Innovatief Aanbesteden en Kwaliteitszorg) en implementatieplannen (diensten).	Jaarlijks	Proj. I.A., PbKz Management
Heldere afspraken over wat HK en de ondersteunende (project)organisaties te bieden hebben aan de diensten bij de ontwikkeling en de implementatie. Dit betreft middelen, ondersteuning, opleiding, instrumenten, coördinatie. Eén en ander vloeit voort uit dit implementatieplan maar ook uit het projectplan Innovatief Aanbesteden en vindt uitwerking in de plannen van aanpak van de ondersteunende organisaties.	December 2000 gereed	HK-U(M), PbKz, Proj. I.A., e.d.

## 4.2 Product

Activiteiten	Planning	Actoren
De eindproducten (infrastructurele objecten) blijven bij het voorgenomen beleid gelijk. De termen waarin de eindproducten worden gespecificeerd veranderen in toenemende mate van technisch gedetailleerde naar functionele specificaties. Voor dit onderdeel ligt de leidende rol bij het project Innovatief Aanbesteden, alsmede bij RSO en het project Functioneel Specificeren (DWW). In de (rand)voorwaarden voor het tot stand komen van de producten vinden wel veranderingen plaats, zoals de prijs/kwaliteit-verhouding, de inrichting van het bouwproces, doorlooptijd, etc.	Zie betreffende plannen	Proj. I.A., RSO, Project Functioneel Specificeren

Activiteiten	Planning	Actoren
Ontwikkelen en aanpassen van het benodigde instrumentarium. In het bijzonder aanpassing van het Stappenplan Kwaliteitszorg RWS-werken en de bijbehorende leidraad. Voeding vanuit de pilotprojecten. Differentiatie naar de verschillende contractvormen en de fasen uit het bouwproces. De eind 2000 gestarte RWS-Praktijkwerkgroep Kwaliteitsborging zal hiervoor input leveren. Met de marktpartijen vindt afstemming plaats via het GWWO en CROW.	1 <sup>e</sup> herziening eind 2001	PbKz

#### 4.3 Proces

Activiteiten	Planning	Actoren
De resultaten van de Praktijkwerkgroep EKB RWS-GWWO voor kwaliteitsborging bij RAW-productgerichte contracten, worden door de RWS-Praktijkwerkgroep Kwaliteitsborging 'vertaald' voor toepassing bij de Regionale Directies. In aansluiting hierop zal de RWS-Praktijkwerkgroep de toepassing van kwaliteitsborging bij innovatieve contracten verkennen. Bij deze activiteiten ligt een sterke relatie met de uit te voeren pilotprojecten. De RWS-Praktijkwerkgroep moet zorgen voor inbedding in het interne bouwproces en de beheersing daarvan. Begin 2001 zal de draad met het GWWO weer worden opgepakt. Het gaat dan om de invoering van de resultaten van de Praktijkwerkgroep EKB RWS-GWWO, de afstemming van de toepassing van kwaliteitsborging bij innovatieve contracten en verdere verbetering van de kwaliteitsborging bij de opdrachtnemers.	Handreiking 1 <sup>e</sup> kwartaal Eindresultaat medio 2001  Begin 2001	PbKz coördineert
Pilotprojecten uitvoeren om vanuit de praktijk de nodige ontwikkeling in de systematiek te bewerkstelligen en tegelijkertijd te werken aan de implementatie. Voor spoedige leerervaring zijn het bij voorkeur projecten met een relatief korte doorlooptijd, aan te melden via HK-UM. De pilots worden per fase geëvalueerd. Bij de samenstelling van de projectteams letten op de benodigde competenties (ook bijv. CX) en op de houdings- en gedragsaspecten van de betreffende personen. Over de ondersteuning worden met de projectmanager afspraken gemaakt. Het Projectbureau Kwaliteitszorg richt zich op de inrichting en beheersing van het voorbereidings- en uitvoeringsproces (interne kwaliteitszorg), alsmede op de invulling van de contractbeheersing bij gebruikmaking van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemers.  Het team, inclusief de ondersteuners, brengt het te volgen proces in beeld inclusief de beheersing van dat proces. Daarbij kan uitgegaan worden van de eventueel reeds bestaande procesbeschrijvingen waarin zo nodig aanpassingen worden doorgevoerd. Knelpunten worden gesignaleerd en besproken met de verantwoordelijke lijnmanager. Op basis van het vastgestelde proces de pilotprojecten voorbereiden en uitvoeren. De opgestelde procesbeschrijving worden aangepast op basis van de opgedane inzichten en leerpunten. Dit vormt samen met de evaluatierapporten het resultaat.	Tot medio 2002      Per pilot	D3-management, Proj. I.A., PbKz   Projectteam en ondersteuners
De resultaten van de ontwikkelfase voor innovatieve contracten worden, aangepast op basis van de uitgevoerde evaluaties, nogmaals getoetst in een 2 <sup>e</sup> serie pilots. Evaluatie van de ervaringen moet voldoende basis geven voor een meer definitieve vormgeving van proces, contractbepalingen en benodigde competenties.	Medio 2002 tot 2004	Zie hierboven

Activiteiten	Planning	Actoren
Vanuit de ervaringen van de pilotprojecten en het op die basis ontwikkelde instrumentarium, verdiepen de RD's/BD de implementatie van kwaliteitszorg in het bouwproces. De procesbeheersing wordt vastgelegd in procesbeschrijvingen, bijvoorbeeld in een kwaliteitssysteem of de AO. Laat daarbij de teamleden uit de pilots hun ervaring en inzichten uitdragen.	Tot 2005 (BD loopt voor op deze planning)	D3-management

#### 4.4 Mens

Activiteiten en aandachtspunten	Planning	Actoren
Met betrekking tot de personele consequenties (SPM, opleidingen) is het project Innovatief Aanbesteden leidend. Vanuit het project Kwaliteitszorg in het RWS-bouwproces zal waar nodig en mogelijk inbreng geleverd worden.	Volgens Plan I.A.	Zie Plan I.A.
De benodigde competenties van medewerkers worden in kaart gebracht (o.a. via voorgaand punt). De directies zorgen, als onderdeel in het eigen implementatieplan, voor opleiding en 'training on the job'. Ter ondersteuning hiervan worden vanuit het Project Innovatief Aanbesteden en het Projectbureau Kwaliteitszorg pilotprojecten begeleid en opleidingen georganiseerd. Dit bij voorkeur in combinatie om het geleerde zo spoedig mogelijk in de praktijk toe te passen.	Medio 2001  Loopt tijdens pilots	D3-Management  Proj. I.A., Pbkz
Van groot belang voor het welslagen van de beoogde veranderingen is dat er voldoende oog en oor is voor de weerstanden en praktische problemen die door medewerkers worden ervaren bij de pilots en de latere implementatie. Door hier adequaat mee om te gaan wordt draagvlak gevormd, dat onmisbaar is voor een succesvolle verandering.	Continu	Management en ondersteuners
Bij de bemensing van de diverse projectteams, werkgroepen en stuurgroepen is het van belang om ruimte te bieden aan daartoe gemotiveerde medewerkers, die openstaan voor vernieuwing. Betrek hen ook intensief bij de implementatiefase door hen in te zetten bij de informatieoverdracht en coaching van collega's die zich de nieuwe processen en competenties eigen moeten maken.	Per project	D3-Management
De stijl van leidinggeven is van grote invloed op het welslagen van de beoogde verandering. Het is zaak dat de leiding helder laat zien waar zij voor staan en actief het ontwikkel- en veranderproces faciliteren. Weerstanden moeten weggenomen worden en goed gedrag moet zichtbaar beloond worden. Belangrijk is ook dat de leiding zich het procesdenken eigen maakt (eerst een training?) en de operatie ook vanuit dat denken gaat sturen. Voorbeeld-gedrag en aanspreken op ongewenst gedrag is een essentieel deel van het leidinggeven bij verandering.	Continu	Management
Duidelijkheid creëren over de veranderingen is voor de betrokken medewerkers een continu aandachtspunt. De directies wordt aanbevolen daartoe een communicatieplan te maken en uit te voeren, in samenhang met gerelateerde zaken. Voor de landelijke communicatie wordt een communicatieplan opgesteld in samenwerking met het project Innovatief Aanbesteden. Er wordt gestreefd naar zoveel mogelijk persoonlijke communicatie, zoals via de begeleiding van pilots, opleidingen en voorlichtingsbijeenkomsten.	Begin 2001	D3-Management  Proj. I.A., Pbkz

## 4.5 Organisatie

Activiteiten	Planning	Actoren
Aanbevolen wordt per directie een stuurgroep in te richten die de implementatie stuurt en coördineert, waarbij alle elementen in het veranderende veld rondom opdrachtgeverschap c.q. het bouwproces worden opgenomen. Multidisciplinaire betrokkenheid van onder andere bedrijfsbureaus, CX'en, kwaliteitsfunctionarissen en dergelijke is nodig.	Inrichting zo spoedig mogelijk	D3- Manage- ment
Coördinatie RWS-breed geschiedt via de Stuurgroep Opdrachtgeverschap, die de taken van de Stuurgroep Implementatie Kwaliteitszorg vanaf 2001 overneemt.	Begin 2001	SGO
In deze fase is het nog moeilijk aan te geven welke veranderingen zich op het vlak van de organisatie zullen voordoen. Pas in de loop van het project, zodra de processen voldoende in beeld zijn gebracht, de veranderingen in de benodigde competenties concreet zijn gemaakt en de eerste leerervaringen zijn opgedaan, kan een analyse gemaakt worden over gewenste en noodzakelijke aanpassingen in de organisatie. Dit zal uiteraard per dienst kunnen verschillen. Het D2 en D3-management brengt dit helder in kaart en neemt initiatief voor afstemming en communicatie met de ondernemingsraden en de medewerkers. De leidinggevendenden van HK-UM en de projecten Innovatief Aanbesteden en Kwaliteitszorg in het bouwproces ondersteunen hierbij.	Nu reeds anticiperen, plan uiterlijk eind 2001	Manage- ment  HK-UM, Proj. I.A., PbKz

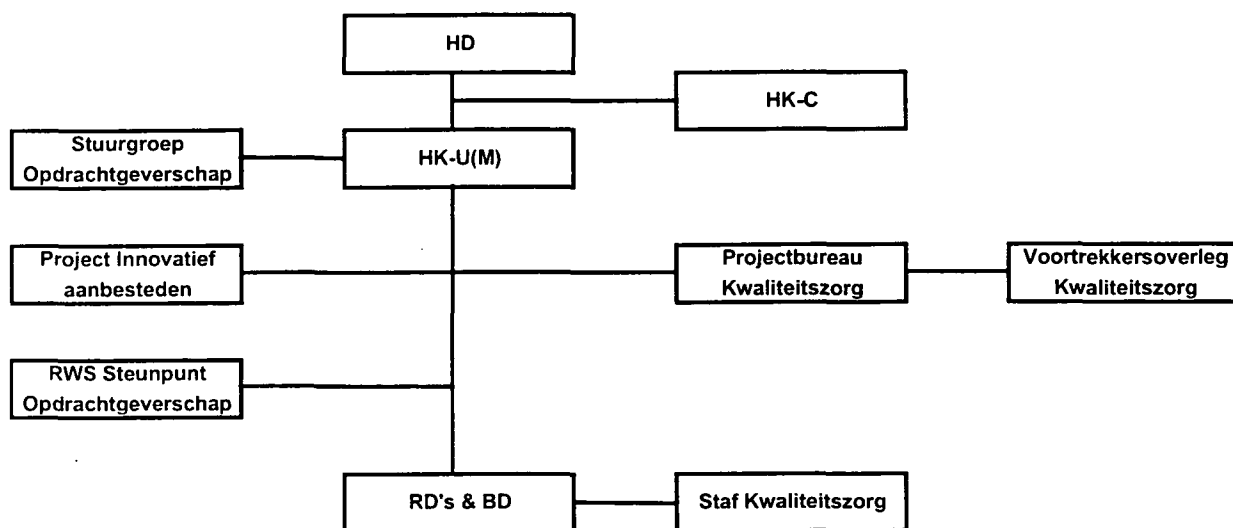
## 4.6 Beheersing

Activiteiten	Planning	Actoren
De beheersing van de processen krijgt vorm bij de inrichting ervan zoals beschreven in paragraaf 4.3. De beheersing van het veranderingsproject krijgt vorm middels de sturing en verantwoording in het kader van de beleidscyclus, e.e.a. conform het gestelde in paragraaf 4.1. Voor de beheersing van dit project zijn vanuit een risico-analyse (bijlage B) maatregelen verwerkt in dit plan.	Zie 4.1 en 4.3	Zie 4.1 en 4.3
Om de mate van beheersing te kunnen vaststellen is het zaak om interne audits en evaluaties uit te voeren en de bevindingen daarvan af te zetten tegen de vooraf bepaalde doelstellingen aan de hand van onder andere de prestatie-indicatoren. De beheersing en resultaten van het veranderingstraject wordt in beeld gebracht via de DG/HID-gesprekken en de jaarlijkse monitoring.	Jaarlijks beschouwen	Manage- ment, HK-audit Proj. I.A., PbKz

Gebruikte afkortingen en benoeming actoren:

- Management = D2- en D3-management
- D2-management = Hoofddirectie en het management van de Directies Uitvoering en Water
- D3-management = MT's/DT's van de RD's/BD
- Proj. I.A. = Project Innovatief Aanbesteden
- PbKz = Projectbureau Kwaliteitszorg
- Ondersteuners = Project Innovatief Aanbesteden, Rijkswaterstaat Steunpunt Opdrachtgeverschap, Projectbureau Kwaliteitszorg, Project Kostenbeheersing, Project Vereenvoudiging Rechtmatigheid, HK-P&O, HK-Q, etc.

## 5 PROJECTORGANISATIE



Figuur 3: Direct betrokkenen.

Hieronder zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden met betrekking tot kwaliteitszorg in het bouwproces van de betrokkenen weergegeven.

### Hoofddirectie (HD)

Stelt beleid vast, draagt uit, bespreekt voortgang onder andere via DG/HID-gesprekken en evalueert het beleid.

### Hoofdkantoor Stafdienst Control en Informatie (HK-C)

Adviseert en toetst op bedrijfseconomische en rechtmatigheidsaspecten. Zorgt voor afstemming met de Accountantsdienst (AD).

### Hoofdkantoor Directie Uitvoering (HK-U)

Stuurt de Regionale Directies alsmede de Bouwdienst beleidsmatig aan. HK-UM (Afdeling Markt) faciliteert het beleidsproces en is (gedelegeerd) opdrachtgever voor het Project Innovatief Aanbesteden, RWS Steunpunt Opdrachtgeverschap en het Projectbureau Kwaliteitszorg.

### Regionale Directies (RD's) en Bouwdienst (BD)

Zijn verantwoordelijk voor de operationalisering van het beleid en de implementatie in de eigen organisatie.

### Staf Kwaliteitszorg

Hiermee wordt bedoeld een stafafdeling of een kwaliteitsfunctionaris bij de RD's/BD. Deze ondersteunen en bewaken de ontwikkeling en invoering van kwaliteitszorg in het bouwproces bij de betreffende directie.

**Stuurgroep Opdrachtgeverschap (SGO)**

Adviseert het Hoofdkantoor voor zaken aangaande het RWS-opdrachtgeverschap, waaronder kwaliteitszorg in het bouwproces.

**Project Innovatief Aanbesteden (Proj. I.A.)**

- instrumentontwikkeling ten behoeve van andere contractvormen;
- communicatie, begeleiding, monitoring en evaluatie van de implementatie van het beleid betreffende Innovatief Aanbesteden;
- faciliteren in beeld brengen en doorvoeren personele consequenties, zowel kwantitatief als kwalitatief.

**RWS Steunpunt Opdrachtgeverschap (RSO)**

Ondersteuning van het opdrachtgeverschap bij Regionale Directies en Specialistische Diensten, vanuit de taakvelden contracten, normen, kosten en ICT.

**Projectbureau Kwaliteitszorg (PbKz)**

Het Projectbureau Kwaliteitszorg begeleidt bij en ontwikkelt instrumentarium voor:

- de inrichting en beheersing (interne kwaliteitszorg) van het voorbereidings-, uitvoerings-, beheer- en onderhoudsproces bij Regionale Directies en de Bouwdienst;
- de invulling van de contractbeheersing bij gebruikmaking van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer.

Kenmerkende activiteiten zijn: management-advies, begeleiding pilotprojecten, training, projectevaluatie, auditing, kennis ontwikkelen, verzamelen en uitdragen.

**Voortrekkersoverleg Kwaliteitszorg (VOK)**

Het VOK is een klankbord voor het Projectbureau Kwaliteitszorg en Hoofdkantoor vanuit de discipline kwaliteitszorg, dat daarbij de afstemming met gerelateerde ontwikkelingen bewaakt. Tevens vormt het VOK een platform voor uitwisseling van kennis en ervaring op dit terrein tussen Regionale Directies en Specialistische Diensten, gefaciliteerd door het Projectbureau Kwaliteitszorg.

**Afstemming**

Om structurele afstemming te creëren tussen de gerelateerd projecten en organisatieonderdelen onderling, zal begin 2001 een (tactisch) overleg worden georganiseerd met hoofden van HK-UM, RSO, Project Innovatief Aanbesteden, Projectbureau Kwaliteitszorg, Project Kostenbeheersing Infrastructuur, Project Vereenvoudiging Rechtmatigheid, HK-C, HK-P&O en dergelijke.

## 6 TIJD EN GELD

Bij de aanpak (hoofdstuk 4) is per activiteit de planning gegeven. Zoals in de inleiding aangegeven, vormt dit implementatieplan de basis voor invulling van de plannen bij Regionale Directies, de Bouwdienst en het Projectbureau Kwaliteitszorg. Voorgesteld wordt in die plannen de aspecten tijd en geld nader te specificeren. Het Projectbureau Kwaliteitszorg zal dat mede doen ter invulling van haar opdracht van het Hoofdkantoor en voor het afleggen van verantwoording over de uitgevoerde activiteiten en de besteedde financiën.



## **Bijlage A: Overzicht van documenten waarnaar is verwezen**

1. Beleidsbrief ir. H. Prins, HKW/UM 2000/14425, d.d. 14 december 2000, Ontwikkelingsrichting contracten en kwaliteitszorg bij RWS-opdrachten in de GWW-sector.  
Brief ir. L.H. Keijts, UM 2000/4451, d.d. 14 december 2000, Ontwikkelingsrichting kwaliteitszorg bij RWS-opdrachten in de GWW-sector. Werkwijze projectaanpak, keuze contactvorm en contractbeheersing.
2. Rapport Praktijkwerkgroep Externe Kwaliteitsborging RWS-GWWO, juni 2000.
3. Projectplan Innovatief Aanbesteden Rijkswaterstaat, september 2000.

## **Bijlage B: Ervaringen met externe kwaliteitsborging en verantwoord uitbesteden**

De afgelopen 10 jaar is zowel met externe kwaliteitsborging als met verantwoord uitbesteden ervaring opgedaan. Voor beide ontwikkelingen werden doelen geformuleerd en acties ontwikkeld. In beide gevallen zijn de aanvankelijk geformuleerde doelstellingen niet of niet volledig gerealiseerd. Nieuwe impulsen en acties bleken nodig. Van belang is om de belangrijkste oorzaken van het niet realiseren van eerder gestelde implementatie doelen in beeld te hebben om daaruit lering te trekken voor de implementatie van het recent geformuleerde beleid en de gestelde doelen op deze beide terreinen.

De belangrijkste oorzaken van het niet of niet volledig realiseren van eerder gestelde doelen zijn onderstaand weergegeven en zijn ontleend aan de managementsamenvatting van de audit verantwoord uitbesteden (1998) en de overkoepelende rapportage van de monitoring externe kwaliteitsborging (1997).

De oorzaken blijken hun oorsprong te vinden bij de diverse betrokkenen op alle niveaus. Daarom is er bij de invulling van dit implementatieplan voor gekozen de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen helder te maken.

Belangrijkste oorzaken:

- de achterliggende doelen hebben onvoldoende draagvlak gekregen;
- onvoldoende sturing vanuit de hoofddirectie (te vrijblijvend, niet duidelijk);
- het management van de diensten is niet in voldoende mate aangesproken om resultaat te boeken;
- het te bereiken resultaat is onvoldoende concreet gedefinieerd;
- geen eigen, integrale, "policy" ontwikkeld door de diensten ten aanzien van het afwegingsproces uitbesteden - zelf doen (wat doen wij en waarom en het concreet maken van meer abstract landelijk beleid);
- afwegingsprocessen zoals voor marktbenadering, contractinrichting en -beheersing, zijn onvoldoende ingericht (hoe kiezen wij, criteria);
- de aanpak van de implementatie in de eigen dienst is niet expliciet vorm gegeven door het management (wat, wie, wanneer);
- de aanpak kenmerkte zich door een vrij instrumentele benadering, te weinig aandacht voor de mensen en culturele aspecten;
- onvoldoende integraliteit bij de benadering van het vraagstuk (veel afzonderlijke projecten, versnippering);
- onvoldoende prioriteit aangegeven door het (lijn-/project-)management van de diensten of dit in elk geval onvoldoende zichtbaar gemaakt (uitstraling, consequent zijn, herhalen, voorbeeldgedrag);
- onvoldoende interactie over weerstanden en ervaren problemen, op diverse niveaus, waardoor het draagvlak afbrokkelt (actief problemen aanpakken en oplossen, bijv. UCA-kwaliteit);
- innovatieve krachten onvoldoende gemobiliseerd en gesteund;
- geen voortgang van de implementatie gerapporteerd in het functieplanproces (hoe ver staat het, wat is aanvullend nodig, hoe problemen op te lossen);
- nauwelijks evaluatie van opgedane ervaringen en de daaruit voortvloeiende leerpunten zijn onvoldoende collectief gemaakt;
- inhoudelijk is de aandacht vooral uitgegaan naar de externe kwaliteitsborging en is het interne RWS-proces nauwelijks daarop afgestemd en ingericht.

De leerpunten die hieruit getrokken kunnen worden zijn, tezamen met een aanvullende risico-analyse, gebruikt bij de vormgeving en invulling van de implementatie-aanpak. Zie hoofdstukken 3 en 4.

Hieronder zijn in aanvulling op voorgaande punten de belangrijkste risicopunten opgenomen ten aanzien van het project Kwaliteitszorg in het RWS-bouwproces. Omdat deze punten nog voldoende stof tot nadenken kunnen geven, zijn ze hier samengevat opgenomen.

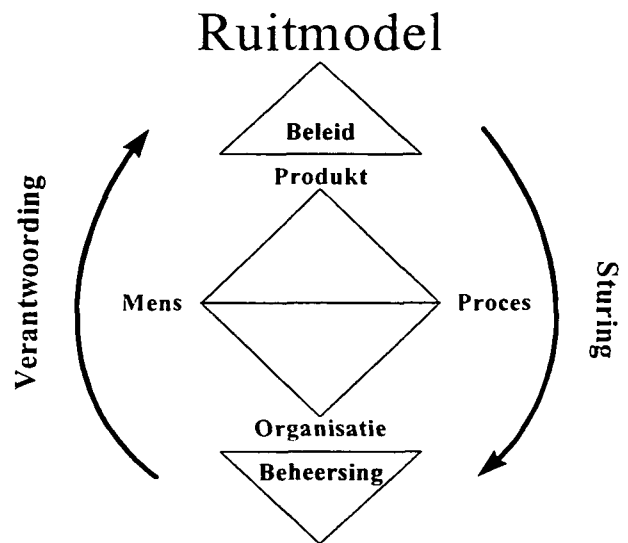
Aanvullende risico's:

- acceptatie van de nieuwe werkwijze en de gevolgen;
- ruime vrijheidsgraden decentraal;
- omvang van de organisatie (moeilijke communicatie, traagheid);
- tijdsdruk c.q. te weinig capaciteit bij de betreffende medewerkers;
- risicomijding en druk in verband met de rechtmatigheid;
- onvoldoende functioneren van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer.

## Bijlage C: Beschrijving van het ruitmodel

### Beleid

Het beleid, aansluitende bij missie en visie, moet de organisatie en haar medewerkers inzicht geven in de richting waarin gewerkt moet worden en tot welk resultaat dat moet leiden. Belangrijk daarbij is dat de zingeving, het waarom van het beleid, helder en inzichtelijk aan medewerkers wordt overgebracht. Hier ligt een essentiële taak van de leidinggevenden op de diverse niveaus in de organisatie. Het tonen van hun persoonlijke betrokkenheid en inzet daarbij is een belangrijke voorwaarde voor succes. Het geformuleerde beleid moet vertaald worden in concrete doelstellingen, die voor de diverse onderdelen en lagen in de organisatie aansprekend en hanteerbaar zijn. Zij vormen de concrete invulling van de door medewerkers te realiseren resultaten. De resultaten kunnen worden uitgedrukt in termen van producten. Ook kunnen deze betrekking hebben op de daarvoor in te zetten processen, mensen en organisatie. Benoem concrete prestatie-indicatoren waarmee objectief bepaald kan worden of de beoogde resultaten gerealiseerd worden. Dit is zowel voor de sturing als voor de terugkoppeling van belang. Het beleidsproces, inclusief de omzetting daarvan naar concrete, meetbare, doelstellingen voor de diverse onderdelen en lagen in de organisatie, geeft sturing aan en voor de managers op verschillende niveaus.



De principes van het beleidsproces zijn ook van toepassing bij het realiseren van veranderingen in organisaties. Heldere en concrete doelstellingen, die goed gemotiveerd en met overtuigingskracht persoonlijk door de leidinggevenden worden overgebracht vormen de basis voor succesvolle veranderingen. Benadruk de kansen en uitdagingen die het nieuwe beleid biedt aan de organisatie en maak zichtbaar dat er oog is voor bedreigingen voor individuen of groepen. Bied daarbij een kader van begrip, interactie en ondersteuning. Betrek met name de innovatoren bij het ontwikkelen van de nieuwe producten en processen en maak gebruik van hun kennis en enthousiasme bij de implementatiefase.

### Product

Er dient in de organisatie helderheid te bestaan over de te realiseren producten en de daarbij behorende specificaties, in termen van kwantiteit, prijs en kwaliteit. Producten zijn immers de concrete invulling van de te bereiken resultaten. Hier moet de primaire focus liggen voor alle inspanningen. Welke producten een organisatie voert en welke randvoorwaarden en doelen daarbij worden gesteld, wordt aangestuurd vanuit het beleid. Het beleid met betrekking tot zelf doen of uitbesteden kan daarvan onderdeel zijn. Bij de invulling van de specificaties komt een belangrijke inbreng vanuit de gebruikers van de eindproducten (weggebruikers, schippers, omwonenden, etc.). Op basis van beleid en productspecificaties worden processen ingericht, de competenties van medewerkers afgestemd en de organisatie vormgegeven.

Bij het doorvoeren van veranderingen in organisaties is het van belang vast te stellen of en zo ja, welke veranderingen met betrekking tot het product daarbij aan de orde zijn (hoeveelheid, prijs en kwaliteit).

Het is een proces van (her-)ontwerpen van producten. Het (her-)ontworpen product vormt de basis voor de bepaling van benodigde wijzigingen in processen, organisatie of functioneren van mensen. In de onderhavige situatie bij de RWS blijft het eindproduct (een infrastructureel object) in principe ongewijzigd. Wel wordt een groter deel van het proces uitbesteed en in een aantal gevallen ook in een eerdere fase van het bouwproces (beleid). De RWS-processen moeten derhalve worden aangepast.

Uit het beleid is af te leiden dat de nu gebruikelijke wijze van specificeren van producten zal veranderen van technische specificaties naar functionele specificaties, bijvoorbeeld in het geval van prestatiecontracten en design & construct-contracten. Dat betekent de ontwikkeling van aangepaste productspecificaties en het herontwerp van de betrokken werkprocessen binnen de RWS.

### **Proces**

Op basis van het beleid en de te leveren producten worden daarbij passende processen ontwikkeld en vastgelegd. In eerste instantie gaat het om het primaire proces ter realisatie van het betreffende product (interne productie of (gedeeltelijk) uitbesteed aan derden). In tweede instantie moeten de processen voor sturing en ondersteuning vorm worden gegeven. In de situatie bij de RWS gaat het bij innovatieve contractvormen om een herontwerp van de processen. Daarbij kan uitgegaan worden van de kennis en ervaring die er is met de huidige processen. Een punt van speciale aandacht bij procesontwikkeling of herinrichting vormt de procesbeheersing, inclusief de contractbeheersing, en de daarvoor in te zetten beheersmaatregelen. Ook is het in kaart brengen van de benodigde competenties van de mensen die de processen moeten aansturen, uitvoeren of ondersteunen van groot belang. Een belangrijk hulpmiddel bij ontwikkeling, herinrichting en beheersing is het expliciet maken en vastleggen van de processen en daarbij behorende beheers- en controlemechanismen. Na een goede toetsing van effectiviteit en efficiency van nieuw ontwikkelde of opnieuw ingerichte processen is het zaak deze te verankeren in de organisatie, waaronder in de administratieve organisatie, een kwaliteitssysteem, automatiserings-systemen en dergelijke.

### **Mens**

Van belang is om vooraf te bepalen welke competenties (kennis en vaardigheden) nodig zijn voor het sturen, uitvoeren of ondersteunen van nieuwe of herontworpen processen en te zorgen dat deze in de juiste hoeveelheid en in de goede samenhang beschikbaar zijn in of voor een projectteam. Het gaat dan met name om kennis en vaardigheden die gerelateerd zijn aan specifieke producten en processen. Tijdens het ontwerpen van de nieuwe of herontwerpen van bestaande processen kan hieraan invulling gegeven worden. Vervolgens kan bepaald worden op welke wijze de benodigde competenties beschikbaar moeten zijn op het niveau van het individu, het team en de organisatie. Door dit af te zetten tegen de reeds aanwezige competenties kan een plan gemaakt worden om de competenties in de organisatie op het gewenste peil te brengen.

Het realiseren van ontbrekende competenties kan op meerdere manieren. Opleiding is het geëigende middel om de kennis aan te vullen. Maar ook via werving kan aanvullende kennis en ervaring worden verkregen. Door tijdens de ontwikkeling met pilots te werken worden al werkend nieuwe competenties opgebouwd door de betrokken medewerkers. Om het inzicht en de ervaring uit de ontwikkelfase beschikbaar te maken voor het ondersteunen van de implementatie kunnen de bij de ontwikkeling betrokken medewerkers ingezet worden bij de implementatie in de rol van coach / begeleider. Dit is een effectieve vorm van het overbrengen van nieuwe competenties (ervaringsdeskundigen uit de eigen organisatie).

De houding van medewerkers ten aanzien van nieuwe of gewijzigde processen verdient aandacht. Weerstanden als gevolg van veranderingen voor medewerkers verdienen aandacht en een actieve benadering van het management. Implementatie kan pas goed verlopen indien weerstanden worden opgelost en nieuwe processen worden geaccepteerd doordat met daarvan de positieve kanten ervaart. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de leidinggevenden en de innovatoren (voorbeeld-gedrag, overbrengen enthousiasme, uitdragen van de voordelen en uitdagingen).

Indien bij het veranderingsproces wordt vastgesteld dat bepaalde houdingsaspecten in de nieuwe situatie belangrijk zijn terwijl die onvoldoende aanwezig zijn is het zaak deze concreet te benoemen in gedragstermen en vervolgens een passende, veranderkundig verantwoorde, benadering te kiezen om de beoogde gedragsverandering tot stand te brengen.

### **Organisatie**

De inbedding van mensen en processen in een organisatorische structuur kan op grond van verschillende criteria plaatsvinden. In alle gevallen geldt dat de organisatie helder en eenduidig moet zijn over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die individuele medewerkers en groepen (afdelingen of teams) hebben in relatie tot de benoemde processen. Dat geldt zowel voor de primaire processen als voor sturing en ondersteuning.

Het verdient in de RWS-situatie, waarin de productie projectmatig is georganiseerd, de voorkeur om het primaire proces voor een bepaald (tussen-)product onder te brengen in één team, dat verantwoordelijkheid draagt voor het gehele proces en het daaruit voortvloeiende overdraagbare resultaat. Tevens dient er voor gezorgd te worden dat in het team de juiste competenties beschikbaar zijn of dat daarover in voldoende mate beschikt kan worden (sturingsproces). Dat betekent bijvoorbeeld voor Design & Construct één projectteam met daarin alle benodigde competenties van ontwerp, uitvoering en contractbeheersing (eventueel een vaste kern met daar omheen flexibel inzetbare specialisten). In de structuur dient helderheid te zijn over sturing en de planning van de productieprocessen.

### **Beheersing**

De beheersing zit voornamelijk in de beleidscyclus, de processen en de medewerkers. Een goede sturing en verantwoording zorgen voor helderheid over de te bereiken resultaten. Goed vorm gegeven processen, de juiste competenties bij de betrokken medewerkers en adequate hulpmiddelen moeten borg staan voor een adequate beheersing aan de bron bij de productie.

Via regelmatig te houden interne audits kan een goed zicht verkregen worden op de implementatie van alle maatregelen en de resultaten die daarmee bereikt worden. Dit geeft medewerkers het gevoel dat er aandacht voor is en geeft ruimte om hun ideeën over correctie en verbetering te uiten en bevordert daarmee hun betrokkenheid. Voor het management betekent dit actuele informatie over benodigde correctie en mogelijkheden tot verbetering.

Indien daarnaast regelmatig evaluaties van processen en projecten worden uitgevoerd om de benodigde leerpunten en verbeteringen te benoemen, vorm te geven, uit te dragen en te verankeren zal de gewenste beheersing verder geoptimaliseerd kunnen worden.





De Dienst Weg- en Waterbouw is een onderdeel van de  
dienst van Rijkswaterstaat voor de weg- en waterbouw.

De dienst adviseert, onderzoekt en draagt bij aan  
in de constructieve weg- en waterbouw, de milieutechniek van fysieke infrastructuur, water- en  
gen en watersystemen, en de grondstoffenvoorziening  
voor de bouw, inclusief de milieuaspecten.

Dienst Weg- en Waterbouwkunde Rijkswaterstaat

Postadres: Postbus 5044  
2600 GA Delft

Bezoekadres: Van der Burghweg 1  
2628 CS Delft

Telefoon: (015) 25 18 408

Telefax: (015) 25 18 555

E-mail: [postmaster@dww.rws.minvenw.nl](mailto:postmaster@dww.rws.minvenw.nl)

Internet: [www.minvenw.nl/rws/dww/home](http://www.minvenw.nl/rws/dww/home)

Het Projectbureau Kwaliteitszorg ondersteunt de  
invoering van kwaliteitszorg in het RWS-bouwproces.

Telefoon: (015) 25 18 373

Telefax: (015) 25 18 555

E-mail: [kwalitytszorg@dww.rws.minvenw.nl](mailto:kwalitytszorg@dww.rws.minvenw.nl)