



Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Oost-Nederland

Postbus 9070
6800 ED Arnhem
Tel. 026 - 3688355

Bibliotheek

naam	afd.	retour	paraaf

S.V.P. TIJDIG VERLENGEN

© december 2002

Redactie Jos Stumpe
Ontwerp CO3 (Toon van Lieshout)
Drukwerk Drukkerij Teunissen

nr: 86985

Transfer naar de toekomst of Hoe blijven we in beweging?

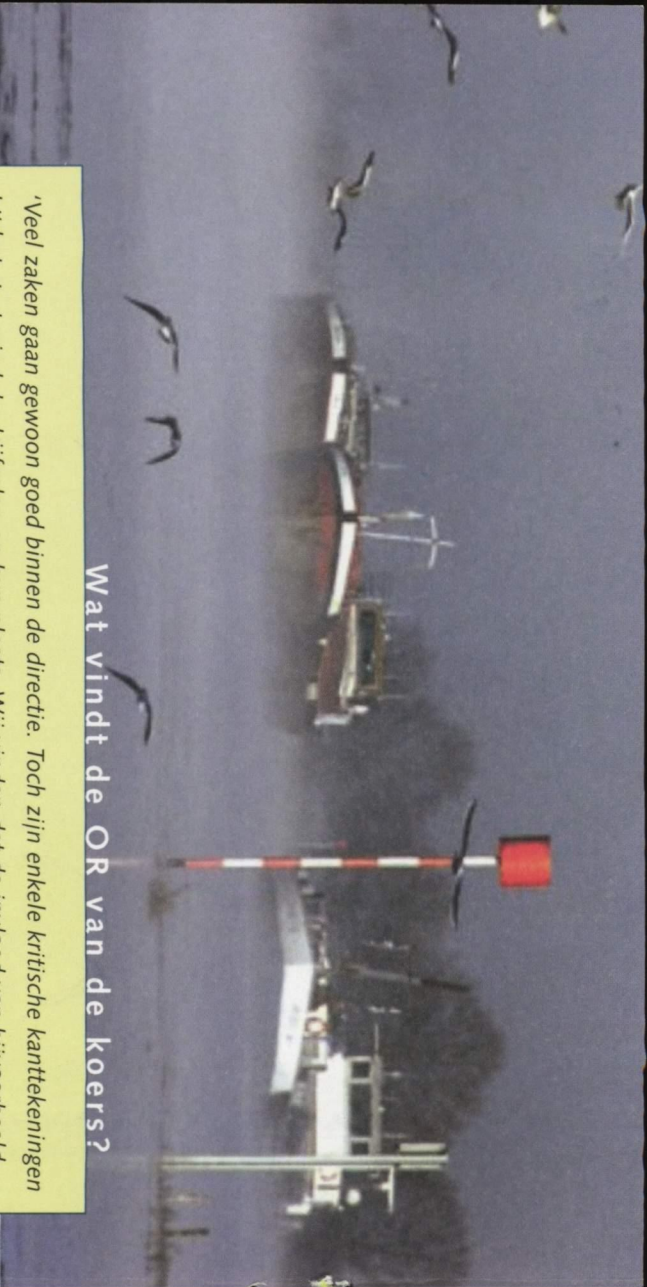
Strategisch Bedrijfsplan in het kort



Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Oost-Nederland

Bibliotheek

Nr. SV BEON2003-5 ON



Wat vindt de OR van de koers?

'Veel zaken gaan gewoon goed binnen de directie. Toch zijn enkele kritische kanttekeningen bij het strategisch bedrijfsplan op hun plaats. Wij vinden dat de invloed van bijvoorbeeld professioneel opdrachtgeverschap en baten-lastenstelsel te weinig wordt belicht. In het strategisch beleidsplan wordt wel gezegd dat de invloed hiervan op de organisatie groot is. Hoe de processen worden ingevoerd en de invloed op de medewerkers, komt niet goed uit de verf. Ook constateren we dat het programma de werkdruk van de medewerkers zal doen toenemen. We vinden dit ongewenst.'

'We vinden het een gemiste kans dat de dienstleiding onvoldoende inzicht geeft in de weg die zij wil volgen om de gewenste cultuur te bereiken. De gewenste cultuur wordt niet voldoende gecommuniceerd met de medewerkers. Wat wij eigenlijk missen is een stappenplan. In de afgelopen maanden is mede op verzoek van de OR meer aandacht gegeven aan de onderwerpen 'klant' en 'toekomst'. Afgesproken is met de dienstleiding dat deze onderwerpen blijvend op de gezamenlijke agenda staan.'

Integer handelen

Integriteit blijft een belangrijke eigenschap voor alle medewerkers. De bouwaffaire heeft ons weer met de neus op de feiten gedrukt. In het werkoverleg zal hieraan regelmatig aandacht worden gegeven.

Interne communicatie

De veranderingen in onze directie vergen een goede interne communicatie. Er vinden bijeenkomsten plaats tussen het management en de medewerkers van alle geledingen in de organisatie. Ook stimuleren we intensief overleg met medewerkers bij veranderingsprocessen. Uitgangspunten daarbij zijn een overkijl aan informatie voorkomen en de samenhang tussen de vele veranderacties zichtbaar te maken.

Werken aan de toekomst

Het ontwikkelcentrum



Jan Henk Klok is medewerker onderhoud en verbetering bij de dienstkring autosnelwegen in Apeldoorn. Hij is centraal punt voor de verschillende bestekken. Hij maakt gebruik van het ontwikkelcentrum.

"Het ontwikkelcentrum is opgezet om in beeld te brengen welke mogelijkheden en onmogelijkheden er zijn om je te ontwikkelen in je werk. Om daarachter te komen voer je gesprekken met een

psycholoog. Ik heb nu zo'n zes gesprekken van een uur gehad. Daarnaast moet je ook testen doen en dingen uitzoeken. Bijvoorbeeld advertenties uit de krant halen, een cv schrijven. Ik ben

nu bijna klaar. Het onderzoek wordt afgerond met een advies over de richting die je verder uit zou kunnen gaan en welke cursussen je daarvoor kunt volgen. Dat advies is verder trouwelijk. Je kunt zelf bepalen of je chef het te zien krijgt. Dat geldt voor alles in het ontwikkelcentrum. Het is je eigen keuze als medewerker om er gebruik van te maken. Ik ben er heel tevreden over dat ik hieraan begonnen ben. Ik kan het iedereen aanraden."

In beweging blijven

Als Directie Oost-Nederland willen we een bedrijf zijn dat meerdere opties voor de toekomst aan kan. De afgelopen tijd hebben we daarvoor veel in beweging gebracht in de organisatie. Onze grote uitdaging is in beweging te blijven en niet in de valkuil van zelfgenoegzaamheid te trappen. De concurrentie ligt op de loer. Het werk dat wij nu doen, kan in de toekomst heel goed ook door anderen worden gedaan. Mijn droom is dat DON daarop is voorbereid en als modern productiebedrijf de concurrentie aan kan.

Kijken naar de buitenwereld

De koers die we hebben ingezet is nog steeds de goede en past binnen de richting van RWS om een agentschap te worden. We hebben veel energie gestoken in verbetering van de bedrijfsvoering en een andere stijl van leidinggeven. Daarbij hebben we vooral naar binnen gekeken. Een volgende stap is dat we ons meer richten op de buitenwereld. Wie zijn onze klanten en op welke manier kunnen wij hen het beste van dienst zijn? Daarbij moeten we ons vooral concentreren op onze houding en werkwijze. In deze samenvatting van ons Strategisch Bedrijfsplan voor 2003 ligt hier dan ook het accent op.

Hans Bevers
Hoofdingenieur-directeur

Werken aan dienstverlening

Diensten voor de gebruiker

Van middelen naar producten en van producten naar diensten. Dat is in een notedop de slag die we maken. We ontwikkelen ons tot een bedrijf met een hogere toegevoegde waarde voor de maatschappij. Naast bekende producten als aanleg, benutting, onderhoud, vergunningen, gladheidbestrijding en bediening komen andere diensten. Gedacht kan worden aan websites op internet, een klachtentefoon, een nieuwsbrief voor vergunninghouders, de verkeersverwachting, service bij lig- en parkeerplaatsen, klantenpanels, ontwikkelen van nieuwe technieken. Deze nieuwe diensten zullen meer en meer ons gezicht en onze concurrentiepositie bepalen. Voorbeelden van websites zijn: www.A2utrechtbosch.nl, www.A1info.nl, www.rijksweg35.nl en www.slimrijden.nl.

De blik naar buiten

Met de koers om een agentschap te worden, hebben we drie doelen voor ogen: publieks-gerichte dienstverlening, heldere aansturing en bedrijfsmatig werken. Tot nu toe zijn we vooral gericht geweest op de interne organisatie en dan vooral op de bedrijfsvoering. De uitdaging is nu de blik naar buiten te richten. We spreken graag over de projecten die in studie, voorbereiding of uitvoering zijn. Alsof dat de belangrijkste producten van onze directie zijn. We moeten leren het beheer van netwerken en de dienstverlening aan de gebruikers centraal te stellen. Aanleg en onderhoud komen pas daarna en niet omgekeerd. Gelukkig zijn in onze organisatie flinke aanzetten gemaakt voor een betere bediening van onze gebruikers met onder andere Water voor bevers, Naar een beheerst verkeersmanagementproces, Beheren is vooruitzien, Passie voor Beheer en Onderhoud.

Zelf verantwoordelijk voor loopbaanontwikkeling

Ons uitgangspunt is dat iedere medewerker zijn verantwoordelijkheid neemt voor de ontwikkeling van zichzelf en zijn loopbaan. De directie neemt de verantwoordelijkheid om de randvoorwaarden daarvoor te scheppen.

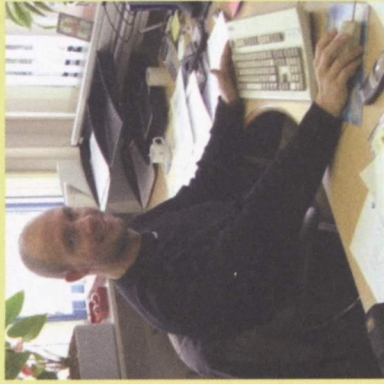
De planning van opleidingen zal beter worden gestructureerd. Het is de bedoeling dat een duidelijker verband kan worden gelegd tussen bedrijfsdoelstellingen en te volgen opleidingen. Op die manier kunnen makkelijker prioriteiten worden gesteld.

De 'pool' voor jonge civiel technici die bij ons komen werken, blijft bestaan. Er is ook een project gestart voor hbo-ers in de bedrijfsvoering.

Het ontwikkelcentrum wordt in ieder geval het komende jaar voortgezet. Het blijkt de flexibiliteit van medewerkers te bevorderen. In 2002 hebben 43 medewerkers gebruik gemaakt van de diensten van het centrum.

Het loopbaanbeleid voor hbo-ers wordt voortgezet. Doel van dit beleid is de ontwikkelingswensen van individuele medewerkers af te stemmen op de eisen die verdere ontwikkeling van de organisatie vraagt.

Het leertraject



Ernst Lettink is rayoncoördinator bij de dienstkring autosnelwegen Apeldoorn. Hij volgt sinds augustus 2002 het leertraject voor het lagere kader.

"Het leertraject betekent dat je tijdens het werk al lerende aan een aantal ontwikkelpunten werkt. Gewoonlijk krijg je in een driedaagse cursus een heleboel informatie te verwerken die je vaak na een week alweer bent

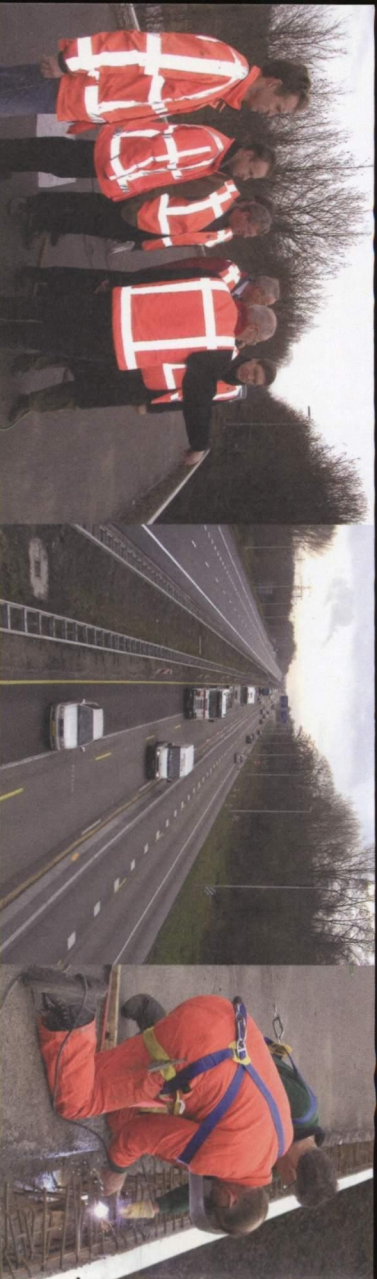
vergeten. Het leertraject werkt gelukkig anders. We hebben geregeld een bijeenkomst met de deelnemers, hoofdzakelijk mensen uit de dienstkringen. Daarin bespreken we cases uit ons werk, doen we praktische oefeningen, krijgen we theoretische achtergronden en leren we van elkaar. Het belangrijkste is echter wat je er in de praktijk mee doet. Mijn chef en verschillende collega's weten wat ik wil bereiken en zij geven mij geregeld feedback. Daarnaast krijg ik begeleiding van een coach van het bureau dat het leertraject organiseert. Ik kan bij haar altijd met vragen terecht en regelmatig hebben we een persoonlijk gesprek waarin we bespreken hoe ik mij ontwikkel. Ik vind deze aanpak erg positief. Je hebt er een heleboel aan, ook privé. Je krijgt inzicht in je mentale, fysieke en emotionele dynamiek, de manier waarop je met anderen communiceert en hoe je dat anders kunt doen."

Samenwerken met andere beheerders

Om de gebruikers van wegen en vaarwegen goed te kunnen bedienen moeten we als beheerder van de hoofdnetwerken goed samenwerken met de beheerders van de onderliggende netwerken. Hier is nog een wereld te winnen. Wat in de natte hoek al tamelijk gebruikelijk is, bijvoorbeeld de waterakkoorden, moet in de droge hoek nog worden opgebouwd. Ook hier zijn goede aanzetten gedaan: Beter Bereikbaar KAN, verkeersmanagement Zwolle, afstemming met de provincies. De opgave is dit verder uit te bouwen en ervoor te zorgen dat het voor iedere medewerker de normaalste zaak van de wereld wordt.

Meer eenheid

Om onze geloofwaardigheid te versterken, zullen de directies van Rijkswaterstaat meer als een eenheid naar buiten moeten treden. Dat het kan is gebleken met de aanpak van de speedwet-projecten. Die zijn onder andere bedoeld om de bereikbaarheid te verbeteren met het versneld aanleggen van spits- en plusstroken. Het Hoofdkantoor, de regionale directies en de specialistische diensten werken hierin goed gecoördineerd samen.



Mobiliteitsmanagement bij wegwerkzaamheden in Twente

De dienstkring Hengelo in Twente heeft een circulatieplan gemaakt waarmee de verkeers-hinder bij groot onderhoud in de periode 2002 tot 2004 zoveel mogelijk wordt beperkt. Als voorbeeld is gekeken naar de aanpak bij het onderhoud van de A10 in Amsterdam. Mobiliteitsmanagement in de vorm van dynamische verkeersbeheersing kijkt naar de effecten van onderhoud op het hele netwerk

in een regionaal gebied. De bedoeling is de woonkernen zoveel mogelijk te ontlasten door een optimale benutting van de restcapaciteit van wegen in volgorde van belangrijkheid. De dienstkring heeft veel tijd uitgetrokken voor uitleg van dit plan aan betrokken partijen. Daarmee is het probleem gemeenschappelijk gemaakt. Betrokken partijen zijn daardoor bereid mee te werken.

Interview



David van Hasselt is sinds juni 2002 projectmanager bij de afdeling Nieuwe Werken. Daarvoor was hij onder andere werkzaam bij een projectmanagementbureau, een ingenieursbureau en een gemeente. Hij volgt interview voor het middenkader.

"De interview is gestart in juli 2002. Ik ben er vooral in gestapt om de mensen en het werk te leren kennen.

Interview is met elkaar leren. In drie à vier bijeenkomsten bespreek je in een groep van negen collega's situaties uit je dagelijkse werk. Daarbij kun je leren van elkaars kennis en ervaring. Je ontdekt dat jouw probleem niet uniek is. Wel dat er verschillende oplossingen mogelijk zijn. Voorwaarde voor deze werkwijze is dat je gesprekspartners hebt waarmee je op een open manier kunt communiceren. Je moet je kwetsbaar durven opstellen. We houden de bijeenkomsten bij voorkeur op een plek ver van het kantoor om de waan van de dag buiten de deur te houden. Al na een paar bijeenkomsten merk ik dat we er veel aan hebben in ons dagelijks werk. Interview is bijvoorbeeld een vast agendapunt op het projectmanagersoverleg IXN. Tijdens het overleg hebben we telkens een thema, bijvoorbeeld innovatieve contracten, waarover we met elkaar van gedachten wisselen. Ook als leidinggevende merk ik dat ik gemakkelijker dingen bespreekbaar maak. In de projectteams nodig ik medewerkers uit problemen aan de orde te stellen ook wanneer ze de oplossingen nog niet hebben uitgewerkt."

Meer resultaatgericht

In de cultuur die ons voor ogen staat krijgen medewerkers niet alleen meer ruimte, maar eisen we ook meer van hen: verantwoordelijkheid nemen, initiatief ontplooien, op prestaties aangesproken kunnen worden, in ontwikkeling blijven, veranderingsgezind zijn, met onzekerheid kunnen omgaan. We worden meer prestatiegericht, we leveren de diensten waarom wordt gevraagd. Dat doen we op een manier die efficiënter is, met niet meer regels en procedures dan nodig is.

Met hulp van leidinggevend

Van leidinggevend bij DON wordt verwacht dat zij medewerkers helpen om deze cultuurverandering te bereiken. Niet voor niets is een van de vereiste hoofdkwaliteiten van een leidinggevend: goed kunnen omgaan met veranderingsprocessen. Om de leidinggevend hiervoor toe te rusten, is een managementleertraject voor lager en middenkader gestart. Uit de groep van het lager kader zijn twee leergroepen gestart met een leertraject waarin zij zoveel mogelijk in het werk zelf en van elkaar op verschillende manieren leren. Tweederde van de managers die tot het middenkader behoren, is gestart met intervisie. In kleine groepen bespreken zij werksituaties en leren van elkaars oplossingen en ervaringen. Gebleken is dat meer openheid naar elkaar toe en meer vertrouwen in elkaar helpen om het functioneren te verbeteren.

Werken aan de organisatie

Meer werk met minder mensen

De komende jaren komt er meer werk op ons af. Met name de aanleg van nieuwe werken groeit fors. Dat komt doordat projecten verschuiven van de studiefase naar de voorbereidings- en uitvoeringsfase. Voorbereiding en uitvoering vergen meer personele capaciteit. Dit staat op gespannen voet met het beleid in Den Haag om de formatie te bevroren. We kunnen dit oplossen door allereerst planstudiemedewerkers over te hevelen naar de afdeling Nieuwe Werken en medewerkers in te huren. Ook zullen we andere prioriteiten stellen, op een innovatieve manier contracten afsluiten en de markt beter benutten. Om dit te kunnen doen, moeten we een professionele opdrachtgever worden.

Professionele opdrachtgever

We zijn een professionele opdrachtgever, wanneer we voor het leveren van onze diensten opdrachtnemers maximaal kunnen inschakelen zonder zelf de regie uit handen te geven. Daarvoor hebben we een aantal acties opgezet:

- Verbeteren van de bedrijfsvoering met een nieuwe besturingsfilosofie, verandering van de werkprocessen, ontwikkeling van methodieken en instrumenten en invoering van het baten-lastenstelsel;
 - Investeren in kennis en kwaliteit van de organisatie en de medewerkers;
 - Maatwerkplannen per hoofdafdeling, waarin de afdelingen zelf aangeven welke projecten innovatief kunnen worden aangepakt en wat daar voor nodig is.
- Uiteraard heeft professioneel opdrachtgeverschap gevolgen voor de organisatie. Die verschillen naar gelang de werksort.

Intranet gebruiken voor uitwisselen van kennis

Intranet heeft de potentie om uit te groeien tot de kennisbank van de organisatie. Intranet maakt al langere tijd gemeenschappelijke informatie-uitwisseling mogelijk. Denk aan de adressengids en aan gemeenschappelijke middelen voor onze bedrijfsvoering. Sinds november is intranet vernieuwd. De toegankelijkheid van informatie is vergroot. De homepage bevat een overzicht van links naar informatie, ingedeeld in vijf categorieën. Er is een discussieplatform gekomen, waar medewerkers rechtstreeks kunnen communiceren over allerlei onderwerpen. Iedere medewerker kan zelf tekst toevoegen aan zijn afdelingspagina onder het blok 'nieuws'. Op die manier is er geen drempel meer om in de organisatie aanwezige kennis toegankelijk te maken via intranet. Een voorwaarde is dat iedereen zijn kennis aan het intranet toevoegt. Met het nieuwe systeem is dat een fluitje van een cent.

Werken aan een nieuwe cultuur

Persoonlijke ontwikkeling

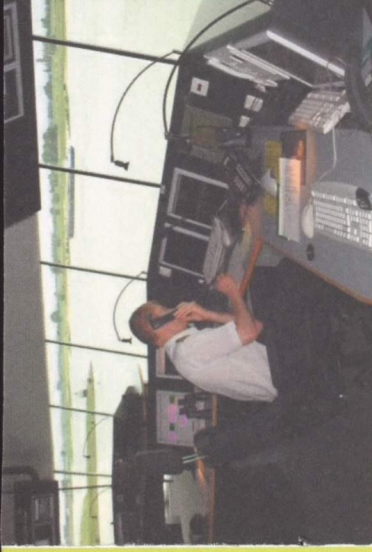
Onze cultuur sluit aan bij de bevindingen uit het onderzoek dat dit jaar naar de RWS-cultuur is gedaan: 'Mensgericht, met een aangename sfeer waarin samenwerken met collega's centraal staat, waar weinig innovatief en doelgericht gewerkt wordt, met veel regels en procedures.' Wij willen het goede behouden: het mensgerichte, het plezier in het werk, de samenwerking zoeken. We willen ook nieuwe elementen in onze cultuur brengen. We willen de mensgerichtheid behalve door belangstelling en aandacht ook invullen door steun voor de persoonlijke ontwikkeling en beter benutten van de mogelijkheden van de medewerkers. We noemen dit competentie management. De gewenste medewerkersstijl willen we stimuleren door meer ruimte te geven voor eigen initiatieven en ideeën, voor een eigen manier van leren en voor een eigen invulling en vormgeving van de functie. We denken dat hierdoor ook een betere basis ontstaat voor innovatie.

zoeken. We willen ook nieuwe elementen in onze cultuur brengen. We willen de mensgerichtheid behalve door belangstelling en aandacht ook invullen door steun voor de persoonlijke ontwikkeling

Nieuwe contractvorm bij aanbesteding Ecoduct De Borkeld

Bij het ecoduct De Borkeld hebben we gekozen voor een nieuwe contractvorm. Normaal maken we zelf het ontwerp of wordt dit onder verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat gemaakt, waarna het werk wordt uitgevoerd door een aannemer onder toezicht van Rijkswaterstaat. Bij de nieuwe contractvorm is één marktpartij

verantwoordelijk voor het ontwerp én de uitvoering. Na de bekendmaking van het voornemen om het werk aan te besteden, zijn uit de reacties drie gegadigden geselecteerd om een ontwerp te maken en dit met een vaste prijs aan te bieden. Op basis van prijs en kwaliteit is één van de drie aanbestedingen gekozen.



Beheer en onderhoud

Op dit moment zijn we intensief bezig met het maken van prestatiecontracten voor het vaste onderhoud. Prestatiecontracten zijn simpele contracten van vijf jaar met de aannemer. De eerste ervaringen wijzen uit dat de dienstkringen voor deze contracten beduidend minder personeel hoeven in te zetten, zowel in de voorbereiding, het toezicht als de administratie. Dit hoeft niet ten koste te gaan van het eigen personeel.

De dienstkringen huren veel personeel in. Als over een aantal jaren prestatiecontracten op grote schaal zijn ingevoerd, kan de inhuur met de helft worden verminderd. Medewerkers krijgen meer ruimte om de omslag te maken naar publieksgerichte dienstverleners. In het kader van Beheren is Vooruitzien wordt in de dienstkringen gewerkt aan voldoende capabele mensen om het werk goed te kunnen doen.



Prestatiebestekken



Theo Hermus is projectleider vast onderhoud van de dienstkring wegen in Zwolle. Hij is bezig met een prestatiebestek voor het vast onderhoud voor de komende vijf jaar.

"Een prestatiebestek is een contract waarin wij als opdrachtgever de beginsituatie en de gewenste eind-situatie aangeven. Wij geven dus geen activiteiten en hoeveelheden meer aan. Het is aan de aannemer om de gewenste eindsituatie te bereiken. Daarvoor krijgt hij één bedrag, dat verdeeld over periodes van twee maanden wordt uitbetaald. We maken zelf een beheersingsplan. Dat bevat onder andere een checklist aan de hand waarvan we steekproefsgewijs controleren. Dat is dus veel minder dan bij de conventionele bestekken, waar we er in feite met onze neus bovenop stonden. Wel hebben onze medewerkers van de buitendienst regelmatig werkoverleg met de aannemer, waarin zij bespreken hoe bepaalde zaken kunnen worden aangepakt. Wanneer het dan bij controle niet voor elkaar is, volgt een boete die varieert van 500 tot 2500 euro per dag; voor enkele onderdelen geldt een herstelperiode. Voor de aannemer heeft deze aanpak als voordeel dat hij werkzaamheden beter kan combineren. Hij is verantwoordelijk voor grijs (wegen), groen (bermen) en wit (markering). Wanneer hij iets aan de markering of de weg moet doen, kan hij bijvoorbeeld tegelijk de bermen schoonmaken. Voor ons als dienstkring is het voordeel dat we op termijn de helft minder personeel voor het vast onderhoud nodig hebben."

Tracé- en planstudies

Met de studietoelatingsen is afgesproken om bij iedere projectfase een plan op te stellen om de markt te benaderen. Soms is het zinvol in een vroegtijdig stadium de markt te betrekken, bijvoorbeeld bij publiek-private samenwerking. Meestal is benadering van de markt pas aan de orde wanneer de voorbereiding van de uitvoering begint. Vroegtijdig hierop inspelen is belangrijk. Een kwestie van verder kijken dan je neus lang is.

Uitvoering van projecten

De afdeling Nieuwe Werken is met elan bezig de markt te benaderen voor innovatieve contracten. Het gaat om contracten voor de A2 Everdingen-Empel, A35 Almelo-Wierden, RW34 omleiding Ommen, verbreding en verdieping van de Twentekanal en een overnachtingshaven bij Lobith. Voor het baggeren van de Waal ligt een bijzonder prestatiecontract gereed. De projectgroepen hebben grote

behoefte aan op maat gesneden opleidingen. Het meest effectief lijkt een opleiding aan te bieden, wanneer een projectgroep met een plan voor marktbenadering begint.

Ondersteuning staf

Om goede producten te kunnen maken is een goede ondersteuning onontbeerlijk. Op dit moment is de expertise bij de staf nogal versnipperd. CXB staat voor standaardcontracten en prestatiecontracten. RVJ is vooral betrokken bij het benaderen van de markt in een vroeg stadium voor publiek-private samenwerking, terwijl IXNS deskundig is in marktbenadering in het algemeen en het onderhouden van landelijke netwerken. Nagedacht wordt over een hechtere samenwerking.