

Progressie

Magazine ExpertiseCentrum
Opdrachtgeverschap

Ja, dames en heren... dan is dit
alweer het laatste nummer...

16

Jaargang 5
januari 2006

Gebruikersdag prestatiebestekken

Dialogoog met de markt

Pimp my A2

Training prestatiebestekken voor aannemers



Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Met deze eerste editie van PrOGressie van 2006 zal een eind komen aan dit blad zoals u dat sinds april 2002 heeft ontvangen. Toch zal eco u blijven voorzien van feiten en nieuws omtrent ontwikkelingen op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap. Hoe dat gebeurt, leest u elders in dit magazine. Maar nu eerst nog deze PrOGressie, nummer 16.

Zoals in PrOGressie 15 was aangekondigd, richt PrOGressie 16 zich voor een groot deel op onderhoud. De Inkoopstrategie rws geeft aan dat voor vast onderhoud prestatiebestekken dienen te worden gebruikt. En inmiddels zijn prestatiebestekken gemeengoed geworden binnen rws. District Eindhoven vertelt in deze editie van PrOGressie hoe de medewerkers daar omgaan met het model prestatiebestek.

Over het prestatiebestek is ook gesproken tijdens de Gebruikersdag Prestatiebestekken, waar zo'n zestig rws'ers, met name medewerkers van Directies uav, onderling praktijkervaringen uitwisselden.

Voor aanpak van het achterstallig onderhoud aan kunstwerken is het project kosmos gestart. Wim Anemaat (programma-directeur) vertelt meer over het hoe en waarom van kosmos. Ook namen we een kijkje in Maarssen waar een werkconferentie 'Prestatiebestekken voor elektro-werkuigbouwkundige installaties' is gehouden.

En nogmaals rws Noord-Brabant aan het woord over het 'pimpen' van de A2 als corridor. Een mooie uitdaging voor samenwerking.

In deze PrOGressie ook weer twee verhalen van de kant van de opdrachtnemer. Ingenieursbureau Oranjewoud geeft al jaren trainingen aan rws'ers over het toepassen van prestatiebestekken. In samenwerking met rws zijn nu ook trainingen voor marktpartijen ontwikkeld. Door de kennis die de opdrachtnemers daarin opdoen, kunnen zij beter inspelen op de vraag van rws op het gebied van beheer en onderhoud. Twee docenten van Oranjewoud lichten alvast een tipje van de sluier op van het programma dat aannemers zullen doorlopen.

En Bouwend Nederland vertelt bij monde van Niels van Amstel hoe aannemers in de gww-sector omgaan met risicobeheersing.

Ten slotte wisselen hoofd eco, Kaat Appelman, en hoofd Departementale Auditdienst, Hennie Varenbrink, van gedachten over zaken waar medewerkers in de praktijk tegen aanlopen.

Eco wenst u een voorspoedig en professioneel 2006 en veel leesplezier met deze laatste PrOGressie!

Geen 'uurtje, factuurtje' meer

3

KOSMOS: eerst woorden, dan daden

4

Gebruikersdag prestatiebestekken: model onder de loep genomen

6

Dialogo met de markt

8

Prestatiebestekken inmiddels routine

10

Pimp my A2

11

Training prestatiebestekken: bekend maakt bemind

12

Bouwend Nederland beheerst risico's

13

Signalen

14

RWS Limburg: workshops professioneel opdrachtgeverschap

15

Colofon

PrOGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdrachtgeverproces worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en praktijkervaringen met de nieuwe manier van werken. PrOGressie is een uitgave van het ExpertiseCentrum Opdrachtgeverschap (ECO). Meer informatie over opdrachtgeverschap is te vinden op <http://intranet.rws.nl/pog>

Verschijningsfrequentie:

Per kwartaal

Contactpersonen:

Mechelien van Son

telefoon: 030-2857904

e-mail: m.vson@bwd.rws.minvenw.nl

Paula Kuijpers

telefoon: 030-2858130

e-mail: p.c.kuijpers@bwd.rws.minvenw.nl

Tekst en realisatie:

Direct Dutch Publications B.V., Den Haag

Vormgeving:

Gerard Bik BNO

Druk:

Thieme Deventer

Oplage:

3000 ex.

Fotografie:

PE-Fotostudio, tenzij anders vermeld

Het overnemen van teksten is toegestaan na overleg met de redactie en met bronvermelding.

“Vroeger vroegen we: hoeveel lampen zijn er verwisseld, hoeveel meters wegmarkering zijn er aangebracht, hoeveel uur is er besteed aan het legen van de afvalbakken? Daar gaat het ons niet om. In de prestatiebestekken geven we met functionele eisen aan wat we van een aannemer verwachten.” Karel de Jonge van ECO schijnt een licht op de manier waarop RWS de markt inschakelt met prestatiebestekken. “Nu vragen we: is de verlichting goed, is de rijstrook zichtbaar en zijn de afvalbakken niet vol?”



Geen ‘uurtje, factuurtje’ meer

Waarom prestatiebestekken?

“De oude manier van werken vergde veel administratie en veel menskracht. Met name de voorbereiding en het toezicht houden op de aannemer kostte vroeger veel tijd en inspanning. We gingen bijvoorbeeld controleren hoeveel uur een aannemer bezig was met het prikken van papier en met het legen van afvalbakken. Toen dachten we: dat moet en kan anders. We gaan prestatie-eisen functioneel beschrijven. Nu zeggen we: een afvalbak mag niet vol zijn. We beschrijven niet meer de activiteiten die een aannemer moet doen, maar de prestaties die hij moet leveren. Met steekproeven controleren we of hij zijn werk goed doet.”

Wat vindt de aannemer van prestatiebestekken?

“De aannemer heeft een abonnement. Hij krijgt elke twee maanden een vast bedrag, mits hij aan de prestatie-eisen voldoet. Voor aannemers is het interessant om periodiek een vast bedrag te krijgen. Immers elke keer dat hij werkt, heeft hij materiële en personele kosten, dus gespreide betaling is wenselijk. Een ander groot voordeel is dat hij de volgorde van zijn werkzaamheden bepaalt, zodat hij zijn materiaal en mensen slim kan inzetten. En hij kan efficiënt te werk gaan. Hij hoeft geen acht te halen, een zes min is ook voldoende.”

Hoe gaat die omschakeling?

“Als je aan iets nieuws begint, moet je beleidsmatig en operationeel wel eens veranderingen doorvoeren. Daar ontkom je niet aan. Daarom nemen we het model prestatiebestek regelmatig onder de loep, bijvoorbeeld tijdens een gebruikersdag. Maar als 90 procent van de medewerkers aangeeft niet meer terug te willen naar de oude werksituatie, dan zit je op de goede weg. Een nieuwe werkwijze brengt wel grote veranderingen met zich mee. ‘Uurtje, factuurtje’ is verleden tijd. Iedereen moet ook dezelfde taal leren spreken. Bermonderhoud in Limburg moet op eenzelfde manier gebeuren als in Friesland. De aannemers werken landelijk. Zij moeten er op kunnen vertrouwen dat ze op een uniforme manier kunnen werken.”

Wat is het doel van de Gebruikersdag Prestatiebestekken (zie blz. 6 en 7)?

“Medewerkers van Directies uav kunnen informeel ervaringen uitwisselen. Daarnaast presenteren we nieuwe ontwikkelingen rond het model prestatiebestek. Omdat zij er in hun werk dagelijks mee te maken hebben, vragen wij naar hun meningen. Hun opmerkingen nemen we mee als we in een klein comité de verbetervoorstellen voor het model-prestatiebestek bespreken. Dat gebeurt twee keer per jaar. De laatste versie van het model-prestatiebestek is te vinden op het ECO-portaal onder het contractenbuffet.”

KOSMOS: eerst woorden, dan daden

Bedenk een plan waarmee drie jaar lang onderhoud aan kunstwerken kan worden uitgevoerd met zo min mogelijk inzet van RWS-personeel, met maximale inschakeling van de markt en zonder hinder voor het verkeer. Deze uitdaging nam Wim Anemaat in februari 2005 aan met het project Kosmos.



Foto: Bouwbedrijf

“Het onderhoud dat aan de kunstwerken in Nederland moet worden gepleegd is zeer omvangrijk. Het omvat alle type kunstwerken en soorten materiaal : beton, staal, beweegbaar, niet beweegbaar, noem het maar op”, aldus Anemaat. “Wil je deze werkzaamheden traditioneel oppakken volgens een RAW-contract, dan heb je zeker driehonderd mensen nodig. Die hebben we simpelweg niet.” Daarom is besloten om een E&C-contract toe te passen, op basis van de UAV-GC 2005. Ook bekijkt rws in het kader van kosmos momenteel de mogelijkheden voor een concurrentiegericht dialogo. Anemaat: “Daar zitten haken en ogen aan. Een probleem is dat rws een deskundige organisatie is. Concurrentiegericht dialogo pas je meestal alleen maar toe als je het werk zelf niet kunt overzien. Het past natuurlijk wel in onze gedachtegang van ‘de markt, tenzij’. We schakelen de markt in vanwege hun innovatieve vermogen en de logistiek. We zijn gewend om contracten voor kunstwerken op kunstwerkniveau op de markt te zetten. Omdat de aannemer nu zijn eigen werkvolgorde kan bepalen, kan hij zijn work flow optimaliseren.”

Over en weer vertrouwen

Voor het project worden op tien gebieden tien contracten afgesloten. Er zijn drie soorten contracten: een nat, een droog/nat- en een hogesterkebeton-contract. Eerst moet er met

marktpartijen worden gecommuniceerd. Anemaat: “Waar we tegenaan liepen, is dat op sommige innovatieve contracten niet of nauwelijks werd ingeschreven. Daarom zijn we in augustus 2005 met de markt gaan praten. ‘Wat verwachten jullie van ons als we innovatief gaan aanbesteden?’, vroegen we. Dezelfde vraag stelden we daarna tijdens drie regionale sessies, zogenaamde publiek-private dialogen. Misvattingen zijn daardoor de wereld uit geholpen. Marktpartijen hadden vaak het idee: rws stelt onmogelijke eisen en vertelt niet alles. Wij van onze kant dachten vaak: zijn die aannemers wel te vertrouwen en doen ze het niet alleen maar voor het geld? Er is nu over en weer vertrouwen. De marktpartijen weten nu dat ze de kans krijgen om hun kennis en kunde in de praktijk te brengen. Wij weten nu dat ze door onzekerheden hoge bedragen vroegen. Is een risico niet te overzien, dan schrijft een marktpartij niet in of alleen met een hoge inschrijfsom.”

Langs de kant

Anemaat verwacht dat het eerste contract rond de zomer van 2006 wordt uitgevoerd. De contracten bestaan uit een fixed price- en een alliantiegedeelte. Omdat de mate van onderhoud vaak pas tijdens de werkzaamheden duidelijk wordt, zijn de risico's moeilijk in te schatten. Risico's die vooraf af te dekken zijn, komen in het fixed price-gedeelte. In het alliantie-gedeelte

komen onvoorziene risico's te zitten waar een extra prijskaartje aan hangt. Anemaat: "Omdat wij zo min mogelijk extra geld willen uitgeven, proberen wij zoveel mogelijk risico's in het fixed price-gedeelte te krijgen. Door deze contractvorm kunnen we concurrentie stimuleren. Eén marktpartij probeert zijn winst te maximaliseren, dus in te zetten op het alliantie-gedeelte, de ander probeert zijn risico's te minimaliseren, dus in te zetten op het fixed price-gedeelte. Dat proberen we met concurrentie-gerichte dialoog boven tafel te krijgen."

Rws moet volgens Anemaat vooral durven loslaten. "Vroeger was rws de meevoetballende coach, nu zijn we de coach langs de kant. We zetten vooraf de lijnen uit en laten dan de rest aan de spelers over. Vroeger hadden we nog wel eens de neiging om onszelf halverwege het project in te brengen. Dat is nu voorbij. De markt moet het klusje klaren."

Nadere informatie:

Wim Anemaat (BWD), w.anemaat@bwd.rws.minvenw.nl

RWS Limburg: workshops professioneel opdrachtgeverschap

"Hoe pak jij dat nou aan?", was een vraag die projectleiders elkaar stelden bij RWS Limburg. Zeker na de slogan 'markt, tenzij', en de termen innovatieve contracten, risicomanagement en functioneel specificeren. Aanleiding voor de afdeling Nieuwe Werken Infrastructuur (NWI) om op gestructureerde wijze projectleiders kennis te laten delen, onder andere in workshops.

In 2004 en 2005 zijn elk jaar vier workshops georganiseerd. Eerst binnen de eigen afdeling, maar al snel voor alle projectleiders van de dienst. Projectleiders van onderhoudsprojecten keken daarbij in de keuken van MIT/SNIP-projecten en andersom. Onderwerpen die zoal aan de orde kwamen, waren: (innovatieve) contracten en de beheersing ervan, functioneel specificeren, 'de markt, tenzij', competenties van de projectleider en de overdracht van projectfasen.

Zo'n veertig à vijftig projectleiders en direct betrokkenen deden per workshop mee. Vooral het interactieve deel viel in de smaak, waarbij de deelnemers in teams werden ingedeeld en aan de hand van een casus discussieerden over de beste aanpak. Vervolgens werd hier verder over gesproken tijdens een plenaire discussie.

Gezien het succes van de workshops hebben de rws-diensten Limburg, Noord-Brabant, de Bouwdienst en de Maaswerken besloten dergelijke sessies over professioneel opdrachtgeverschap voortaan in RPC-zuid-verband voort te zetten. Daarbij blijft de focus op de rol van de projectleider en -medewerkers in een veranderende omgeving. De eerste bijeenkomst vindt medio maart 2006 plaats.

Nadere informatie:

Herman Zoetmulder (DLB), h.a.h.m.zoetmulder@dlb.rws.minvenw.nl



Foto: rws Limburg

Gebruikersdag Prestatiebestek



Het model prestatiebestek is continu in ontwikkeling. Het is geen star model, wijzigingen en aanvullingen zijn altijd mogelijk. Sommige daarvan worden op 15 november voorgelegd aan RWS'ers die in hun dagelijks werk te maken hebben met prestatiebestekken. Deze 'Gebruikersdag Prestatiebestekken' geeft de aanwezigen, met name medewerkers van de Directies UAV, de kans om ervaringen te delen met collega's in het land.

Onder leiding van dagvoorzitter Karel de Jonge van eco luisteren de zestig aanwezigen naar presentaties. Peter Jan Keizer (dww) bijt de spits af. De dww stelt enkele wijzigingen voor in de tekst van het concept model prestatiebestek op het gebied van groenbeheer. Omdat rws zich voorneemt om in de toekomst gesloten beplantingen langs wegen minder intensief te beheren – dat is goedkoper en de visuele functie van beplantingen blijft toch gehandhaafd – stelt de dww een andere tekst voor. Deze is: “Onderhoud dient zodanig te gebeuren dat de veiligheid van weggebruikers en andere betrokkenen alsmede de afwezigheid van hinder door de beplanting te allen tijde is gewaarborgd. Controle van de beplantingen dient minimaal eenmaal per jaar te geschieden. Van deze jaarlijkse controle en de hierdoor noodzakelijk gebleken werkzaamheden moet door de aannemer een rapport worden opgesteld dat binnen vier weken na de betreffende controle moet worden ingediend bij de directie.” Ook wijst de dww erop dat de aannemer gras dat na het maaien op de bestaande vegetatie komt te liggen zo snel mogelijk verwijdert. “De natuurkwaliteit van de vegetatie mag namelijk niet nadelig worden beïnvloed”, aldus Keizer. Een voorstel om hier een termijn van zeven dagen aan te verbinden, wordt door de hieraan verbonden administratie niet overgenomen. Een voorstel om het diploma European Tree Worker, voor het snoeien van bomen, verplicht te stellen voor de aannemer, wijzen de aanwezigen af. Hetzelfde geldt voor een voorstel om bomen die verloren zijn gegaan te vervangen door een nader

vast te stellen boomtype en -soort. Een aanwezige merkt op dat volgens de Boswet dezelfde boomsoort op dezelfde plek moet komen. Dit voorstel wordt dan ook teruggetrokken.

Afval

De dww, bij monde van de grondstoffenspecialist Roy Smits, laat ook het licht schijnen op de besteksbepaling die betrekking heeft op afvalstoffen. Hij stelt bijvoorbeeld voor dat er voor grond- en bouwstoffen lagere vergoedingen voor het afvoeren moeten komen om te voorkomen dat premies ontstaan op afval. Aannemers hebben relatief veel vrijheid om te doen met afval wat ze willen, maar hebben zich wel te houden aan twee zaken: het afval moet altijd naar een vergunde verwerkingsinrichting gaan en moet altijd via een erkende transporteur worden vervoerd. In het model prestatiebestek mag er volgens Smits ook geen onderscheid meer worden gemaakt tussen afval en niet-afval. Afval is “al het materiaal dat een werk verlaat”.

Richtlijn

Na een korte pauze is het woord aan Michel Kusters van de avv, die zich bezighoudt met de rws-richtlijn voor verkeersmaatregelen bij werken in uitvoering. Deze richtlijn betreft verkeersmaatregelen die opdrachtnemers dienen te nemen bij wegwerkzaamheden. Voorheen waren crow-publicaties leidend. Nu vormen crow-publicaties slechts het toetsingskader voor rws. Avv evalueert op dit moment de bekendheid van de

en: model onder de loep genomen



rws-richtlijn en de ervaringen met de richtlijn en de crow-publicaties. Kusters signaleert wel enkele problemen, bijvoorbeeld gebrekkige communicatie binnen de regionale diensten over de rws-richtlijn en onduidelijkheid in de verdeling tussen verantwoordelijkheden, zowel intern rws als tussen rws en opdrachtnemers. Begin 2006 zal AVV advies uitbrengen aan het DT-rws over de rws-richtlijn.

Arbitrage

Na de lunch gaat Herman Gerrits van ECO in op een recente uitspraak van een arbitrage bij het district Alkmaar. Het geschil ging over het al dan niet opgenomen zijn van achterstallig onderhoud in een prestatiebestek, het al dan niet terecht zijn van kortingen en het maairegime dat de aannemer hanteerde. Hoewel rws over het algemeen in het gelijk werd gesteld, kan er veel lering uit deze zaak worden getrokken. Zo moet rws bijvoorbeeld niet in zee gaan met adviesbureaus die ook voor de aannemer werken en moet het plan van aanpak van de aannemer pagina voor pagina aandachtig worden gelezen vóór de gunning van een contract.

Constateringen

Hilmar Douma van rws Zuid-Holland vertelt over de Quick Scan van prestatiebestekken in opdracht van DT-rws. Aan de hand van zeventig interviews, onder andere met leden van Directie UAV, zijn enkele constatering gedaan. De omslag

naar prestatiebestekken is binnen rws grotendeels gemaakt. “We zijn er echter nog niet”, waarschuwt Douma. Om ervoor te zorgen dat die omslag volledig wordt, moeten volgens Douma bijvoorbeeld trainingen en opleidingen worden aangeboden, onder leiding van gekwalificeerde coaches. Een dialoog met de markt over het wegnemen van onzekerheden en het verplicht beschikbaar stellen van areaal- en objectgegevens is ook gewenst.

Conclusies

De Jonge rondt de gebruikersdag af door in gesprek te gaan met de zaal. Op het gebied van aanbestedingen zijn trends waar te nemen: hoge transactiekosten en onzekerheden van aannemers op het gebied van risicobepalingen. “Hoe kunnen die problemen worden opgelost?”, vraagt De Jonge. “Aanbesteden met voorafgaande selectie”, stelt een aanwezige voor. “De aannemer van tevoren beter informeren”, “hem meer tijd geven tussen inlichting en aanbesteding” of “de aannemer meenemen naar het werk, zodat hij bekend wordt met het object” zijn enkele van de suggesties.

Conclusie: over prestatiebestekken is het laatste woord nog niet gezegd. Daarom maakt De Jonge een vervolgspraak met de aanwezigen. “Dinsdag 14 maart 2006, dan praten we hier verder over.”

Werkconferentie 'Prestatiebestekken voor elektro-werktuigbouwkundige installaties'

Dialogoog met de markt



Foto: ECO

Alle ingrediënten voor een geslaagde werkconferentie zijn aanwezig: een sfeervolle industriële locatie, een goede opkomst, gevarieerde presentaties en dezelfde presentaties op USB-stick voor thuis. 'Prestatiebestekken voor elektro-werktuigbouwkundige installaties', gehouden op 22 september 2005 in DeFabrique in Maarssen, belooft een interessante dag te worden, want het ministerie preekt nu niet voor eigen parochie. De helft van het gezelschap bestaat uit RWS'ers, de andere helft uit aannemers.

"Er is geen weg terug voor prestatiebestekken", beschrijft Dirk Knook van de Staf DG/Markt en Inkoop de huidige stand van zaken. "We gaan richting integraal onderhoud en marktpartijen die een meer coördinerende rol vervullen. Of er ruimte is voor de kleine, gespecialiseerde partijen? Zij kunnen een relatie aangaan met een coördinerende partij. Rws ziet de toegevoegde waarde van kleine partijen, want het gaat tenslotte om de inhoud en niet alleen om de organisatie." Het werken met prestatiebestekken is voor rws een proces van vallen en opstaan, geeft Knook aan. "Wat beter kan, is de informatieverschaffing over prestatiebestekken door rws aan marktpartijen. De tijd die marktpartijen hebben om tot een verantwoorde prijs te komen is erg kort en we moeten van

tevorens beter kijken naar de risico's." Aan de andere kant leeft het gevoel dat de markt op dit moment nog onvoldoende inspeelt op de vertaalslag van wat er moet gebeuren naar hoe dat vorm krijgt, de slag die rws zelf ook heeft moeten maken. Rws verwacht meer creativiteit en innovatie van de markt, die daarvoor meer ruimte terug krijgt. Bovendien toont de markt niet veel initiatief, waardoor rws als 'kindermeisje' moet optreden: zelf metingen verrichten, waarschuwingen uitspreken en boetes opleggen. Een ander punt dat rws zorgen baart: waarom zijn er zo weinig inschrijvingen op prestatiebestekken? Ziet de markt alleen risico's en geen kansen?

1000 euro per uur voor wc-lamp?

Hoe de markt de prestatiebestekken ervaart, maakt Donald Bezemer van GTI duidelijk. "Laten we eens teruggaan naar vijf jaar geleden. Bij aanbestedingen in de elektromechanica schreven zich gemiddeld zo'n tien tot twaalf aannemers in. Hoeveel bedrijven schrijven zich na alle veranderingen bij rws en in de markt nog in? Vier, drie, twee? Wil rws aanbestedingen zonder inschrijvers?"

Wat de prijs hoog houdt en aannemers ervan weerhoudt om zich in te schrijven, is voornamelijk de onduidelijkheid rond de



Foto: ECO

risico's. Vaak is er weinig informatie beschikbaar, of is de informatie onnauwkeurig. Dat rws zich alleen nog bezighoudt met het wat en niet met het hoe, staat de kennisoverdracht in de weg.

De 'drie V's' voor het verbeteren van prestatiebestekken

Enkele punten komen steeds terug in de discussies die vandaag worden gevoerd. De drie V's zijn cruciaal voor het functioneren van de prestatiebestekken:

- Verwachtingen: wat verwachten rws en de markt van elkaar?
- Vertrouwen: hoe ga je met elkaar om?
- Verantwoordelijkheid: hoe ga je om met de risico's?

Verwachtingen

De wederzijdse verwachtingen van rws en de markt zijn vandaag een stuk duidelijker geworden, is een van de conclusies van de rondvraag aan het eind van de conferentie. "Partijen weten van elkaar wat ze willen en welke kant het opgaat met de prestatiebestekken. Dat wist ik voor vandaag niet." Ook de discussie rond zes stellingen in kleine groepen heeft daar aan bijgedragen.

Vertrouwen

Rob Schoenmaker van rws Zeeland laat zien dat opportunistisch gedrag tot een suboptimaal resultaat leidt. Elkaar vertrouwen levert meer op. De ruimte voor opportunistisch gedrag probeert rws op een 'vijandige' manier te verkleinen met juridische clausules. Aan het verminderen van de neiging tot zulk gedrag, het opbouwen van vertrouwen, besteedt rws minder aandacht.

Op vertrouwen liep aanvankelijk het prestatiebestek voor het baggeren van de buitenhaven van IJmuiden vast, vertelt Bart Vonk van rws Noord-Holland. Rws bleef zelf metingen verrichten en waarschuwingen uitdelen, waarop de aannemer in actie kwam. Nadat rws het prestatiecontract heeft aangescherpt, meet de markt nu zelf. "We kwamen met dit bestek veel vraagstukken en dilemma's tegen, waardoor we het zelfs tijdelijk terug hebben moeten halen." De dilemma's concentreerden zich rond contractduur versus levensduur, het delen van verantwoordelijkheid, het kiezen voor een integraal bestek ja of

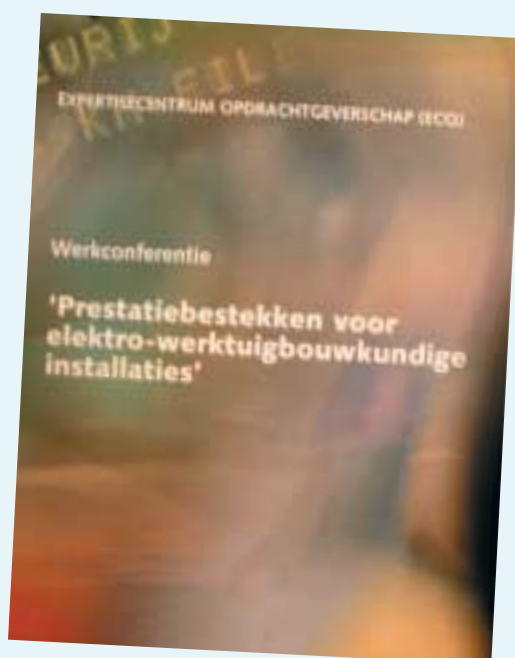
nee en de betrokkenheid bij het object. De tip van Vonk: "Je moet het stokje niet loslaten als je weet dat de ander het nog niet vast heeft."

Verantwoordelijkheid

In de loop van de dag blijkt dat rws op het terrein van verantwoordelijkheid en de omgang met risico's al verbeteringen in de pijlpijn heeft. Rws is bezig met de ontwikkeling van een landelijk uniform onderhoudsregistratiesysteem, kondigen het Cees van Belzen en Leo van den Bosch (rws) aan. Daarmee krijgt de opdrachtnemer de benodigde informatie om de risico's te kunnen beoordelen. En ECO werkt aan onafhankelijke prestatieingenomeningen.

Positief

Bij de rondvraag blijkt dat de meerderheid van de zaal positief is over de prestatiebestekken... als er tenminste werk wordt gemaakt van de 'drie V's'.



Prestatiebestekken inmiddels routine

RWS Noord-Brabant vervulde een voortrekkersrol op het gebied van prestatiebestekken. Zonder praktijkvoorbeelden voorhanden ging Noord-Brabant zelf aan de slag. Martin Hoenderkamp, destijds projectleider innovatief aanbesteden, bewaakte de introductie van prestatiebestekken bij de dienstkringen. Wij spraken hem in juli 2002. Nu, ruim drie jaar later, maken we de stand van zaken op met Arie Heefer, hoofd district Eindhoven, en Karel Korebrits, hoofd afdeling Onderhoud en Verbetering van hetzelfde district.



Karel Korebrits (links) en Arie Heefer

Tussen 2000 en 2003 heeft de dienst een aantal innovatieve prestatiecontracten op de markt gezet: voor vast onderhoud nat en droog, en voor elektrotechnisch onderhoud. Mede op basis van de opgedane ervaringen besloot rws om voor al het vaste onderhoud voortaan prestatiebestekken toe te passen. Heefer: “De ervaringen met de eerste prestatiebestekken in Brabant waren positief. Dit paste ook in het beleid uit het ondernemingsplan rws: meer markt met minder eigen inzet. De opdracht was al snel: ga er mee verder en ga er goed mee om. De werkwijze is inmiddels goed ingebed. Onze inzet bestaat nu uit het meedraaien in het landelijk overleg. Wij delen onze ervaringen ter verbetering van het model prestatiebestek waar nu landelijk mee wordt gewerkt.”

Maaien

In de regio Eindhoven is het eerste integrale prestatiebestek eind 2004 volgens het modelcontract afgerond. Uit evaluatie bleek dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer tevreden zijn. De prestatie-eisen zijn duidelijk geformuleerd, de partijen groeiden steeds meer in hun rol en de kwaliteit van de producten is over het algemeen goed. Toch bleken onderdelen voor verbetering vatbaar. Korebrits: “In het maaizeizoen, met name in het najaar, had de aannemer capaciteitsproblemen. In Nederland wordt overal grofweg in dezelfde periode gemaaid, dus hij had toen al zijn personeel voor maaierwerkzaamheden nodig. Ander regulier onderhoudswerk bleef daardoor liggen. Mede door aansturing vanuit rws en meer ervaring bij de aannemer, ligt er nu een betere planning. De aannemer moet

immers voor groen en grijs het hele jaar voldoen aan de minimale prestatie-eisen.”

Pro-actief

Uit de evaluatie bleek ook dat voor een prestatiebestek een pro-actieve uitvoerder noodzakelijk is. Korebrits: “De eerste jaren waren er regelmatig conflicten en was er nog veel sturing en toezicht nodig. Na de komst van een andere uitvoerder bleek dat iemand die pro-actief handelt veel geschikter is dan een afwachter iemand. De nieuwe uitvoerder kon het werk beter organiseren door activiteiten te combineren, tijdig te inspecteren, en actief te zoeken naar oplossingen voor problemen. Het laatste dat je wilt, is werken met kortingen om de aannemer te dwingen om zijn werk goed te doen. Dat is een noodoplossing, die we overigens niet uit de weg gaan.” Dezelfde aannemer heeft inmiddels het tweede integrale prestatiecontract voor vast onderhoud aangenomen. Dit is voor de komende vijf jaar. Volgens Heefer zou het interessant zijn geweest om te zien hoe een andere aannemer omgaat met de voorgeschreven prestatie-eisen. “Aan de andere kant kan de aannemer nu op basis van zijn eerdere ervaringen zijn werkprocessen nog efficiënter inrichten. En daar hebben wij weer baat bij. Wij willen voor de organisatie het optimale uit prestatiebestekken halen.”

Nadere informatie:

Arie Heefer (DNB), a.j.heefer@dnb.rws.minvenw.nl

Karel Korebrits (DNB), c.m.korebrits@dnb.rws.minvenw.nl

Pimp my A2

Voor de automobilist ontvouwt het Nederlandse landschap zich als een panorama met prachtige uitzichten op weiden, bossen en dorpjes. Deze kunnen vaak als cultureel erfgoed worden aangemerkt en daar moet zuinig mee om worden gegaan. Dat geldt ook voor de aankleding van de weg en de vormgeving van kunstwerken en tunnels. Om de A2 één uitstraling te geven, is het project Routeontwerp A2 in het leven geroepen.

Het actieprogramma Ruimte en Cultuur van het kabinet pleit voor het behouden, ontwikkelen en creëren van ruimtelijke kwaliteit. Routeontwerp A2 is daar een uitwerking van. Weg en omgeving, van Amsterdam tot Maastricht, wordt als één geheel behandeld. Lid van het projectteam Henri Schuurmans: “De A2 wordt niet meer gezien als een rijksweg die uit aparte stukken bestaat, maar als één corridor. Voor de automobilist zijn veiligheid en een goede doorstroming essentieel, maar ook een rustig wegbeeld is van grote waarde. Veel mensen staan open voor het ‘pimpen’ van de weg en omgeving.”

Niet dwingen, maar overtuigen

Dat pimpen kan Rijkswaterstaat niet alleen. Daarvoor moet worden samengewerkt. Niet alleen met andere ministeries, ook met andere partijen. Schuurmans: “Een van de kernpunten in het Ondernemingsplan van Rijkswaterstaat is dat we langdurige samenwerkingsverbanden aangaan met externe partijen. Dat we meer naar buiten kijken dan naar binnen. In dit project werken we samen met andere partijen die ook een belang hebben bij de rijksweg. Met gemeenten en bedrijven bijvoorbeeld. Dit project is een pagina uit het eerste hoofdstuk van de nieuwe Rijkswaterstaat.”

Hoe zorg je er als professionele opdrachtgever voor dat die partijen ook aandacht gaan besteden aan ruimtelijke kwaliteit of, in andere woorden, zich willen binden aan het project? Schuurmans: “Je kunt ze niet dwingen, maar wel overtuigen. Praten in ‘zachte’ termen als ‘panorama’, ‘cultureel erfgoed’ en ‘ruimtelijke kwaliteit’ alleen zal een gemeente niet bewegen om mee te werken aan de inrichting van een rijksweg. Vertaal je een begrip als ‘ruimtelijke kwaliteit’ in een term die gemeenten uit hun eigen jargon kennen, bijvoorbeeld ‘duurzame ontwikkeling’ of ‘vestigingsklimaat’, dan spreek je dezelfde taal. En dan merk je al gauw dat zij ook geïnteresseerd zijn in het onderwerp. Want welke overheid wil niet werken aan duurzame ontwikkeling en welk bedrijf is niet gebaat bij een goed vestigingsklimaat?”

Win-win

Om de ruimtelijke kwaliteit van de A2 te verbeteren, moet een aantal stappen worden genomen. Schuurmans: “Eerst moet je bekijken waarin een bepaald landschap kenmerkend is. Heb je bijvoorbeeld te maken met een heidelandschap of een veenlandschap? Daarna moet je bekijken welke partijen in de regio een belang hebben bij de weg en welk belang dat is. Een voorbeeld: de gemeente Eindhoven wil een Brainport worden, een stad die zich kenmerkt door veel kennisbedrijven en -instellingen. Eindhoven heeft niet alleen een vervoersbelang bij de weg, ook een economisch belang. Een goede verbinding met bijvoorbeeld de Zuidas, zoals Amsterdam met al zijn



Foto: ANP

Panorama van de A2

bedrijven en banken, heeft grote voordelen voor Eindhoven. Als twee partijen een win-winsituatie kunnen bereiken, dan blijkt samenwerking eenvoudiger te zijn. En als je elkaar beter leert kennen binnen een project, dan opent dat weer deuren tot samenwerking in andere projecten.” Daar gaat het Ondernemingsplan van Rijkswaterstaat over.

Nadere informatie:

Henri Schuurmans (DNB), h.t.a.schuurmans@dnb.rws.minvenw.nl

Training prestatiebestekken: bekend maakt bemind

Presteren kun je leren. Meer dan duizend RWS'ers zullen dat beamen. Zij hebben inmiddels de Oranjewoud-training Prestatiebestekken doorlopen. Om in de behoefte aan kennis van prestatiebestekken te voorzien, heeft ECO aan Oranjewoud gevraagd om ook voor marktpartijen een programma op te zetten. Vanaf februari 2006 kunnen zij ook een training Prestatiebestekken voor vast onderhoud nat en droog volgen.

Iepe Soet en Karlo Feunekes van Oranjewoud hebben inmiddels veel dienstkringen bezocht om daar rws'ers kennis bij te brengen over prestatiebestekken. Soet: "Bij die cursussen zie je dat deelnemers aan het begin van de dag soms sceptisch zijn over prestatiebestekken. Zit je met ze om de tafel en geef je ze de kans om hun vragen en zorgen te uiten, dan zie je aan het einde van de dag dat ze om zijn. Het is vaak een kwestie van onbekend maakt onbemind, waardoor indianenverhalen ontstaan in de organisatie. Tijdens zo'n training krijg je de kans om uit te leggen wat prestatiebestekken zijn en hoe je er mee om moet gaan."

Win-win

De trainingen voor rws'ers voor vast onderhoud nat en droog lopen nu al een tijdje. De vraag naar trainingen over prestatiebestekken voor marktpartijen kwam uit verschillende hoeken. Feunekes: "Verschillende aannemers kaartten het bij ons aan, maar ook ECO. Zo'n training leidt tot een win-winsituatie. Rws krijgt de kans om de filosofie van prestatiebestekken onder de aandacht te brengen en de aannemerij leert om beter in te spelen op de wensen van de opdrachtgever."

Praktisch en concreet

De trainingen voor de markt zullen vanaf februari 2006 worden gegeven. Ze hebben een andere opzet dan die voor rws'ers. Soet: "Aannemers zijn echte doeners. Je moet niet bij ze aankomen met powerpointpresentaties en tabellen. De training moet zo praktisch en concreet mogelijk zijn, en zoveel mogelijk aansluiten op hun dagelijks werk."

De opleiding zal uit twee dagen bestaan. Een dag over de tenderfase en een dag over de uitvoering. De tenderfase is vooral bedoeld voor de calculator. Feunekes: "Vroeger was een calculator bij de aannemer iemand die een spreadsheet had met alle inkooprijzen en gemakkelijk de beste prijs voor werkzaamheden kon berekenen. Nu wordt zijn rol anders. Hij gaat samen met de ingenieur en de uitvoerder bekijken wat de prestatie-eisen voor een werk zijn en welke verschillende mogelijkheden zij kunnen bieden. Daar rollen misschien wel vijf mogelijkheden uit. Samen moeten zij de optie kiezen die het beste aansluit op de prestatie-eisen van de opdrachtgever."

Slimmer

De tweede dag van de training is vooral bedoeld voor de uitvoerder. Soet: "Hij wordt meer een flexibele manager. In de oude systematiek werkte de uitvoerder eigenlijk aan de lopende band. Zijn werkprogramma stond vast. Als hij woensdag een auto en een maaimachine wilde hebben, dan wist hij dat hij die



Foto: Ad Hupkes



Iepe Soet (bovenste foto) en Karlo Feunekes

maandag moest bestellen. Nu houdt hij rekening met omgevingsfactoren. Als hij vandaag door slecht weer niet kan maaien, maar een stuk verderop wel, dan kan hij besluiten om zijn spullen en mankracht op die andere plek in te zetten. Hij moet zich gewoon houden aan zijn prestatie-eisen. Hoe hij zijn werkzaamheden inricht, moet hij zelf bepalen."

Volgens Feunekes is de interesse van de markt voor een training prestatiebestekken een keerpunt. "Sommigen dachten dat prestatiebestekken een trend was die wel over zou waaien. Nu men zich realiseert dat prestatiebestekken zullen blijven, is men bereid de mouwen op te stropen en ermee aan de slag te gaan. Dat geldt zowel voor rws'ers als voor aannemers."

Nadere informatie:

Karlo Feunekes (Oranjewoud), karlo.feunekes@oranjewoud.nl

Iepe Soet (Oranjewoud), iepe.soet@oranjewoud.nl



Bouwend Nederland beheerst risico's

“Doordat RWS zich heeft voorgenomen om met innovatieve contractvormen te werken, krijgen ondernemers ook met andere risico's te maken. Naast de traditionele, technische risico's krijgt men ook te maken met organisatorische onzekerheden. Bouwend Nederland zorgt ervoor dat ondernemers hier goed mee om kunnen gaan”, aldus Niels van Amstel, senior beleidsmedewerker bouweconomie van Bouwend Nederland, de vereniging van bouw- en infrabedrijven in Nederland.

Bouwend Nederland heeft uiteenlopende taken. Ze doet aan belangenbehartiging en brancheontwikkeling. Ze verleent individuele diensten aan haar leden en informeert ondernemers over belangrijke regels, wetten, en ontwikkelingen waarmee zij

rekening dienen te houden. Van Amstel informeert ondernemers over risicobeheersing bij innovatieve contracten. Van Amstel: “Veel organisatorische risico's die eerst bij de opdrachtgever lagen, verschuiven met de nieuwe contractvormen naar de opdrachtnemer. Dit betekent dat ondernemers zich bewust moeten worden van de 'nieuwe' risico's en de verschillende perspectieven op de impact daarvan. Een voorbeeld: als een verkeersafzetting verkeerd geplaatst is, kan rws dat zien als een risico, omdat dat tot een ongeval of filevorming kan leiden. Een traditionele aannemer kijkt naar dezelfde afzetting en ziet meer een risico voor het werk dat niet op tijd af is. Voor een succesvolle uitvoering van een opdracht is het belangrijk dat opdrachtgever en -nemer op eenzelfde manier naar bepaalde risico's kijken of bewust zijn van elkaars perspectief en elkaars risico's. Onduidelijkheden of open einden geven een nodeloze spanning en leiden mettertijd tot discussies op de werkvloer of zelfs tot arbitrages. Wij werken daarom hard aan het leer- en bewustwordingsproces van de gww-sector.”

IRIS

Bouwend Nederland en Rijkswaterstaat treffen elkaar in RISNET, het platform voor risicomanagement in de GWW- en B&U-sector. Dit netwerk bestaat onder andere uit brancheorganisaties, opdrachtgevers en ondernemers. Een nieuw onderdeel binnen RISNET is het ontwikkeltraject IRIS, dat als doel heeft risicomanagement in de bouwsector verder te ontwikkelen en toe te passen. Van Amstel: “De bouwsector deelt en ontwikkelt kennis over risicobeheersing via ateliers, workshops, pilots, minisymposia en andere werkvormen. Wij streven ernaar dat 80 procent van de organisaties in 2008 weet wat risicobeheersing is en dit kan toepassen.”

Hoog, laag, midden

Om risicobeheersing onder de knie te krijgen, zijn naast actief leren en informatie geschikte instrumenten nodig. Eén daarvan is de 'risicolijst' die door RISNET en Bouwend Nederland is ontwikkeld. Van Amstel: “Onze ondernemers gebruiken een laagdrempelige Excel-checklist met daarop 175 verschillende risico's, waaronder ontwerpproblemen, vergunningen die niet rond komen, burgerklachten, milieurisico's etc. Als de aannemer die invult, dan krijgt hij een goed beeld of een risico wordt gelopen en hoe groot de kans is - hoog, midden, laag - en hoe groot de gevolgen zijn: hoog, midden, laag. Dit allemaal uitgedrukt in geld. We gebruiken hierbij de insteek dat een risico met grote gevolgen, maar waarvan de kans dat het zich voordoet echter klein is, zwaarder telt dan een grote kans op een risico met een beperkt effect. Het is een lijst die ook voor opdrachtgevers geschikt is. Het geeft het gewenste inzicht in de risico's.”

De mogelijkheid tot een dialoog voor de gunning van een opdracht biedt volgens Van Amstel meerwaarde. “Als beide partijen alles open en bloot bij de inlichtingen op tafel leggen, dan kunnen risico's worden verdeeld, opgepakt en beheerst, en kunnen mogelijk de totale kosten dalen. Dat is niet alleen interessant voor de opdrachtgever die voor een opdracht minder hoeft te betalen en weet waar hij aan toe is, maar ook voor de opdrachtnemer. Hij weet precies wat zijn werkzaamheden kosten, omdat hij zijn risico's optimaal kan beheersen.”

Nadere informatie:

Niels van Amstel (Bouwend Nederland), niels.van.amstel@bouwendnederland.nl

Signalen

“We komen veel bij RWS-diensten over de vloer en vangen daar allerlei geluiden op over ECO en de producten en diensten die jullie leveren. Signalen die ECO – voor zover wij het kunnen beoordelen – niet allemaal bereiken. En als wij zaken doen met ECO horen we verhalen van de andere kant. Kunnen we het daar eens over hebben in ProGressie?” Aldus het verzoek van Hennie Varenbrink, directeur van de Departementale Auditdienst. Het ECO-team had er wel oren naar. Kaat Appelman, hoofd ECO, reisde naar de Haagse Hoftoren voor een tweegesprek.

Hennie: “Jullie zetten je enorm in om ECO-producten onder de aandacht te brengen van het rws-management en de gebruikers. De bijeenkomst van 26 september, waarop het complete productenscala van ECO werd uitgerold, is daar een goed voorbeeld van.”

Onzichtbaar

Kaat: “We hadden via verschillende kanalen gehoord dat we nogal ‘onzichtbaar’ waren, vooral bij het hogere management van rws. Op deze dag wilden we laten zien welke hulpmiddelen ECO heeft ontwikkeld om de markt op de nieuwe manier te kunnen aansturen en controleren. Denk aan contractmodellen en systematieken voor contractbeheersing. Doel was vooral de samenhang tussen de verschillende producten te tonen en de relevantie ervan voor het rws-beleid.”

Hennie: “Het heeft me dan ook verbaasd dat de rws-top – jullie primaire doelgroep voor deze dag – ondervertegenwoordigd was. Jammer, want het was een leuke, informatieve dag. Gezien de aard van de bijeenkomst waren wij wel met een zware afvaardiging aanwezig. Door aanwezig te zijn, laat je immers zien dat je ECO en de producten en diensten die zij maken, een warm hart toedraagt.”

Kaat: “Ondanks de afwezigheid van de primaire doelgroep kijk ik met een goed gevoel terug op de dag. We hadden twee sessies van zo’n veertig deelnemers en alle diensten waren vertegenwoordigd. De afwezigheid van de top was wat ongelukkig, omdat ons programma juist op hen was afgestemd: veel hoofdlijnen, nauwelijks details. Nu waren er vooral rws’ers die al van de hoed en de rand wisten.”

ECO-portaal

Hennie: “De mensen die zelf actief zijn op de terreinen van inkoop-, kosten- en risicomanagement weten volgens mij de weg naar jullie producten wel te vinden. Vooral het ECO-portaal met de modellen en handboeken is goed bekend.”

Kaat: “We hebben het laatste half jaar veel energie gestoken in het beter structureren en toegankelijk maken van het ECO-portaal. Nu richten we ons op een verbetering van de opleidingen. Samen met de afdeling inkoopondersteuning bekijken welke behoeften er zijn, zodat we cursussen en



Kaat Appelman

trainingen gericht kunnen aanbieden. Kortom: meer maatwerk voor groepen.”

Krappe jas

Hennie: “Maar we horen ook, onder meer bij de afdelingen Inkoopondersteuning (BIO), dat de ECO-producten niet altijd aansluiten op de praktijk. Pas vergeleek iemand een contract-model nog met een te krappe jas. En wij constateren zelf dat beheersplannen nogal eens tekort schieten op het punt van risicomanagement.”

Kaat: “Het kan zeker beter. Daarom evalueren we onze producten regelmatig, onder meer binnen kenniskringen. En kort geleden hebben we nog een Quick Scan uitgevoerd voor de prestatiebestekken. De tussenresultaten zijn gepresenteerd in het DT rws en vervolgacties zijn in gang gezet. We gaan ook serieus om met geluiden en verzoeken die ons via andere kanalen bereiken. Zo hebben we onlangs, na de incidenten met stenen-gooiers op viaducten, de contracten hierop aangepast. En we weten dat er verwarring is rond het D&C-contract. Veel mensen



Hennie Varenbrink

denken dat alle onderdelen van het model verplichte kost zijn, terwijl het niet meer dan een kapstok is, waarvan men zelf spullen mag plukken. Dat zullen we duidelijker moeten communiceren.”

Afpellen of opbouwen

Hennie: “Misschien kan het allemaal simpeler en eenduidiger. Zou het helpen om te werken met *alleen* afpelmodellen zoals bij het D&C-contract? Of juist *alleen* opbouwmodellen: een beknopte basis waar iemand – indien van toepassing – elementen aan kan toevoegen. Verder denk ik dat mensen op de werkvloer gebaat zijn bij zeer praktische instrumenten, zoals checklists.”

Kaat: “Daar wordt aan gewerkt. We staan zeker open voor suggesties voor verbetering van iedereen die werkt met de ECO-producten. We ontvangen liefst reacties via de ECO-contactpersonen die bij de diensten zijn aangesteld. Wij leggen dan alle reacties naast elkaar, maken onderscheid tussen incidentele en structurele zaken, en passen contracten en modellen zonnig

Goede voornemens

ECO zal in 2006:

Vaker afreizen naar de werkvloer om daar signalen op te pikken.

Werken aan effectievere manieren om te evalueren.

Naast succesverhalen ook fouten beschrijven.

Bij opleidingen: meer maatwerk bieden voor groepen.

Beste wensen

ECO wil in 2006:

Zichtbaar commitment van het RWS-management.

Ongefilterde reacties op producten en diensten ontvangen, liefst via de ECO-contactpersonen.

aan. Binnen welke termijn dat moet gebeuren, wordt binnenkort vastgesteld. Dat gebeurt in overleg met, onder andere, de diensten.”

De bouwkeet in

Hennie: “Als opmerkingen binnenkomen via contactpersonen zijn ze al gefilterd en afgezwakt. Om echt te weten wat er leeft in de organisatie, hebben jullie rondrijdende ogen en oren nodig. Stap gewoon eens – net als wij – de bouwkeet binnen. Daar hoor je waar men mee worstelt in de praktijk. En durf ook dingen die misgaan weer te geven. Van fouten leer je minstens zo veel als van succesverhalen.”

Nadere informatie:

Kaat Appelman (ECO), k.appelman@bwd.rws.minvenw.nl

Hennie Varenbrink (DAD), hennie.varenbrink@minvenw.nl

PrOGressie gaat op intranet verder!

U heeft het vast al gelezen: met ingang van 1 januari 2006 zullen binnen Rijkswaterstaat alle vakspecifieke magazines verdwijnen. Ook PrOGressie zoals u dat kent in de huidige – tastbare – vorm verdwijnt. PrOGressie 16 is het laatste nummer.

Om u toch op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen rondom professioneel opdrachtgeverschap, heeft eco het portaal uitgebreid. Op deze manier blijven de doelstellingen die eco met het magazine PrOGressie voor ogen had, bestaan!

Voortaan kunt u op www.intranet.rws.nl/pog/gww dezelfde soort artikelen terugvinden die u gewend was te lezen in PrOGressie. Het enige waaraan u moet wennen, is dat de frequentie – per kwartaal een nieuwe uitgave – wordt doorbroken. U moet het portaal opzoeken om op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen. Hierbij moet worden opgemerkt dat het portaal alleen toegankelijk is via het intranet van rws.

Attentie: om u nog beter van dienst te zijn, willen we u regelmatig op de hoogte brengen van nieuwtjes, aanpassingen, feiten, interessante artikelen, achtergrondinformatie en verhalen uit de praktijk. Stuur hiervoor een e-mail naar het



secreco@bwd.rws.minvenw.nl met daarin het e-mailadres waarop u de nieuwsbrief van eco wilt ontvangen of meldt u aan op het eco portaal.

Knip-og naar de A2



Illustratie: Maikel Gerritze