



# **Progressie**

Jaargang 1 · nummer 1 · april 2002

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

---

Relatie met agentschapvorming

---

De praktijk van RW31

---

P-OG 21 bij Oost-Nederland

---

Baggeren als prestatie

---





**Professioneel Opdrachtgeverschap van rws in de 21<sup>e</sup> eeuw (P-OG 21): wat gaat dit veranderingsproces voor mij in mijn werk betekenen? En welke ervaringen zijn al opgedaan door collega's bij andere directies?**

Deze vragen krijgen leden van het programmamteam P-OG vaak voor-gelegd. Om die vertaling van beleid naar dagelijks werk te kunnen gaan maken, helpt het om praktijk-ervaringen te horen van anderen. Nu gebeurt dat niet vanzelf, zo blijkt telkens weer. Door de waan van de dag, maar bijvoorbeeld ook door onwetendheid over waar en door wie nu precies projecten op een innovatieve manier op de markt worden gezet. Dit magazine zal een steentje bijdragen om opgedane ervaringen zo breed mogelijk onder de aandacht te brengen van rws'ers die daar belang bij kunnen hebben.

Tijdens het congres "Rijkswaterstaat in de 21<sup>e</sup> eeuw" van vorig jaar lieten veel collega's weten graag meer samenhang tussen de verschillende veranderingstrajecten binnen rws te zien.

P-OG 21 geeft daar gehoor aan en laat in dit blad onderwerpen aan bod komen die gerelateerd zijn aan de vernieuwingsinitiatieven Innovatief Aanbesteden, Publiek Private Samenwerking, Kostenbeheersing Infrastructuur, Kwaliteitszorg, en Vereenvoudiging

Financieel Beheer. Allereerst vroegen we aan DG Harry Prins in dit nummer wat het verband is tussen professioneel opdrachtgeverschap en de agentschapvorming. De programmeur P-OG 21, Jan de Bont, gaat in op het wat, waarom en hoe van Professioneel Opdrachtgeverschap van RWS in de 21<sup>e</sup> eeuw.

Maar vooral zochten we de praktische invalshoek, de ervaringen op de werkvloer. Het grootste deel van dit nummer is dan ook gewijd aan de praktijk: zoals PPS bij Rijksweg 31 - voor het eerst inclusief financiering! Ook togen we naar Arnhem om te vragen hoe ver directie Oost-Nederland is met het ontwikkelen van de opdrachtgever-functie. Want we beseffen dat u graag wilt weten wat professioneel opdrachtgeverschap voor u betekent.

Indien u na lezing van dit nummer geïnteresseerd bent in standaard toezending van *ProGressie*, dan kunt u dit melden bij de contactpersoon die in de colofon genoemd staat.

Tenslotte: graag nodigen wij u uit om ontwikkelingen en/of leer-ervaringen rond projecten in uw eigen werkomgeving aan ons te melden als u van mening bent dat deze het waard zijn om via dit blad breed onder de aandacht te brengen.

Standaard waar het kan,  
maatwerk waar het moet  
4

Rijksweg 31 compleet aanbesteed  
6

"De kracht van P-OG 21  
is de bundeling van kennis"  
8

Zeeland: baggeraar  
prestatiegericht te werk  
10

Vraag & antwoord  
11

Publicaties  
12

#### Colofon

ProGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdracht-geverproces worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en praktijk-ervaringen met de nieuwe manier van denken en werken als gevolg van P-OG 21.

P-OG 21 is ook te vinden op Intranet:  
[www.venwnet.minvenw.nl/POG](http://www.venwnet.minvenw.nl/POG)

**Verschijningsfrequentie:**  
Per kwartaal

**Contactpersoon:**  
Paula Kuijpers  
telefoon: 015-2518559  
e-mail: [p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl](mailto:p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl)

**Tekst en realisatie:**  
Direct Dutch Publications B.V., Den Haag

**Vormgeving:**  
Gerard Bik BNO

**Druk:**  
Artoos Nederland, Rijswijk

**Oplage:**  
2000 ex.

**Fotografie:**  
Ad Hupkes (tenzij anders vermeld)  
omslagfoto: Het Hoge Noorden



# Een kwestie van nadenken

**“Onze werkprocessen zijn doordrenkt van inkoopactiviteit. Dat móet goed gebeuren”, aldus Harry Prins. De DG beschouwt de opdrachtgeverrol van Rijkswaterstaat als een van de voornaamste uitdagingen bij het opnieuw positioneren van de organisatie. “Professioneel opdrachtgeverschap geeft vlees en inhoud aan de agentschapvorming.”**

*Hoe belangrijk is P-OG 21 voor Rijkswaterstaat?*

“Als opdrachtgever zijn we verantwoordelijk voor miljarden aan investeringen. De inkoopfunctie, of opdrachtgeverfunctie, is een enorm belangrijke taak. Het is essentieel dat we ons daar goed van kwijten: dat we goede kwaliteit inkopen tegen een juiste prijs. En dat we dat op een integere, betrouwbare manier doen. Dat heeft altijd hoog in ons vaandel gestaan.

**// Deze tijd - en de maatschappij die we bedienen - wil niet alleen dat wij ons werk goed doen, maar dat we ook kunnen laten zien dat we het goed doen. //**



Harry Prins

Deze tijd - en de maatschappij die we bedienen - wil niet alleen dat wij ons werk goed doen, maar dat we ook kunnen laten zien dat we het goed doen. De vermeende bouwfraude toont dat duidelijk aan. We moeten hard kunnen maken dat we de kwaliteit goed gewaarborgd hebben en dat we verantwoord met onze budgetten zijn omgesprongen. Mensen moeten kunnen zien dat we bewust naar maatwerkoplossingen hebben gezocht, naar de meest optimale combinatie van eigen verantwoordelijkheid en marktwerking.”

*Hoe verhoudt P-OG 21 zich tot de agentschapvorming?*

“Eén van de beweegredenen van de agentschapvorming is dat we publieksgerichter en transparanter willen werken. De agent-schapstatus maakt dat in een aantal opzichten makkelijker. Het schept de bestuurlijke en juridische voorwaarden voor de manier van werken die ons voor ogen staat. Maar de crux zit ’m uiteraard niet in de formele overgang van Directoraat-Generaal naar agentschap. Wél in de zaken die onze manier van werken als agentschap beïnvloeden: een meer klantgerichte opstelling, eenvoudiger en vooral doelmatiger regelgeving, een slagvaardiger opstelling ten opzichte van de markt. Zaken waar we al enkele jaren hard aan werken, die we nu steeds concreter kunnen invullen en die allemaal onder de noemer Professioneel Opdrachtgeverschap geschaard kunnen worden. Professioneel opdrachtgeverschap geeft vlees en inhoud aan de agentschapvorming.”

*Wat vraagt P-OG 21 van ons?*

“Het is een nieuwe manier van werken, en dat stelt eisen aan onze opstelling naar buiten toe, aan onze interne werkwijze en aan onszelf als medewerkers. Ik kan me voorstellen dat mensen zich afvragen of ze wel geschikt zijn voor die nieuwe aanpak. Ik ben er echter van overtuigd dat iedereen die het wil met de organisatie mee kan veranderen. Daar is ons veel aan gelegen. We willen fair omgaan met mensen, en ons best doen om iedereen mee te nemen.

**// Professioneel opdrachtgeverschap geeft vlees en inhoud aan de agentschapvorming. //**

We worden in ons dagelijks werk met een grote verscheidenheid aan situaties geconfronteerd, en we moeten in staat zijn kritisch te bezien om welke aanpak een bepaalde situatie vraagt. Geen dogma’s aanhangen over zelf doen of de markt inschakelen, maar optimale maatwerkoplossingen zoeken. Professioneel opdrachtgeverschap is geen kunstje leren, maar een kwestie van voortdurend nadenken.”



# Standaard waar het kan, doordacht maatwerk waar dat moet

Jan de Bont, hoofd afdeling Markt en Bouwbeleid (UM), is programmaleider van Professioneel Opdrachtgeverschap van RWS in de 21e eeuw (P-OG 21). Hij vertelt onder andere over de achtergronden van P-OG 21 en over de gevolgen van dit programma voor de organisatie.

Allereerst maar de vraag wat P-OG 21 precies is. De Bont: "Het is een Rijkswaterstaatsbreed veranderproces. Het gaat erom onze krachten, ideeën en acties te bundelen om de opdrachtgeverfunctie met het oog op de toekomst goed in te vullen. De opdrachtgeverfunctie moet gebaseerd zijn op een deskundige, doelmatige en betrouwbare aansturing van projecten en contracten. Om de gebruikers van onze infrastructuur optimaal te kunnen bedienen, moeten we de kwaliteiten van de markt daarbij zo goed mogelijk benutten."

Als de opdrachtgeverfunctie verandert, betekent dat ook dat er nieuwe eisen aan de opdrachtnemerfunctie worden gesteld. "We moeten samen met de markt investeren in nieuwe, zakelijke samenwerkingsvormen. Standaard waar het kan en goed doordacht maatwerk waar dat moet. Dat is noodzaak, maar tegelijk ook een prachtige uitdaging."

## Bundeling van krachten

In P-OG 21 worden de al lopende verbeterprojecten PPS, Innovatief Aanbesteden, Kwaliteitszorg, Kostenbeheersing Infrastructuur en Vereenvoudiging Financieel Beheer op elkaar afgestemd en nader uitgewerkt in een aantal gezamenlijke veranderthema's en -acties. Die richten zich op de medewerkers, de organisatie van RWS, op instrumenten en op de afstemming met de markt.

"Door de krachten te bundelen, wordt de samenhang tussen de diverse acties duidelijker, de uitvoering ervan efficiënter en zijn ze beter te communiceren. Zo proberen we het draagvlak ervoor te vergroten, optimaal resultaat te behalen en dit resultaat ook duurzaam te verankeren in de toekomstige werkwijze van RWS. Het is een breed en interactief proces dat in de komende jaren een groot beroep doet op de inzet en betrokkenheid van mensen en diensten, want veranderen doe je niet alleen."

## Deskundig en doordacht

RWS staat borg voor een goede publieke dienstverlening. "De maatschappij wordt almaar complexer en vraagt, ook door ruimtelijke problematiek en het toenemend belang van integraal netwerkmanagement om andere, vaak meer integrale oplossingen. Zulke oplossingen kunnen we soms zelf verzorgen, maar steeds vaker moeten we die ook samen met andere publieke en private partners realiseren." Dat vraagt onder meer om andere contract- en samenwerkingsvormen, en die stellen weer andere eisen aan de processturing van RWS, aan het inbrengen van de daarvoor benodigde kennis en aan het goed combineren van relevante kennisdisciplines. Dergelijke



Jan de Bont, programmaleider P-OG 21

goed doordachte oplossingen stellen ook nieuwe eisen aan de medewerkers. "Mensen maken de organisatie, op alle niveaus. RWS moet zich dan ook als een *vaardige* opdrachtgever blijven ontwikkelen en niet een (te) instrumentele opdrachtgever worden. We moeten vooral sturen op kracht, niet op controles."

P-OG 21 besteedt daarom veel aandacht aan kennismanagement (kennisontwikkeling en kennisdeling), het vaststellen van nieuwe functiegebonden competenties (kennis en vaardigheden), het aanbieden van opleidingen, en aan intensievere, RWS-brede communicatie (onder andere door een intranetsite P-OG 21, het organiseren van regionale POG-dagen etc.). Diensten, dienstonderdelen en individuele medewerk(st)ers worden daarbij ondersteund door een *competence centre* op intranet, dat samen met PWC, DHV, BOB Kennisoverdracht en Horvat Consulting wordt ontwikkeld.



### Doelmatig en betrouwbaar

Een Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) constateerde begin jaren negentig dat rws met behulp van andere contract- en samenwerkingsvormen nóg doelmatiger zou kunnen gaan werken. “Naar aanleiding daarvan is toen het project Innovatief Aanbesteden gestart, en dat heeft inmiddels tot heel wat initiatieven geleid, maar ook tot een behoorlijke diversiteit. Om beheer en onderhoud op netwerkniveau goed en doelmatig te kunnen blijven organiseren, en als rws een herkenbare opdrachtgever voor de markt te blijven, is er behoefte aan geleidelijke bijsturing in deze diversiteit. Dat zal gebeuren via het vaststellen van een landelijke inkoopstrategie.”

Doelmatigheid en betrouwbaarheid worden ook nagestreefd door contracten waar mogelijk te standaardiseren en interne werkprocessen te uniformeren. “ICT-toepassingen kunnen daar een hulpmiddel bij zijn, bijvoorbeeld bij de contractvoorbereiding, de contractregistratie en het contract- en aanbestedingsverkeer tussen opdrachtgever en opdrachtnemers.” Zo lopen momenteel al het voc-project (Vereenvoudiging Opstellen niet-UAV Contracten) en de pilot Bestekken online. Nog op stapel staan onder meer Consys, elektronisch aanbesteden, een opdrachtnemerregistratiesysteem (ORS), en de Marktmonitor.

### Hoog ambitieniveau

P-OG 21 wordt door het hoofdkantoor aangestuurd en door de diensten ingevuld. Het gaat om een breed pakket aan veranderacties. “Het kader voor de landelijke aanpak is in december 2001 door de hoofddirectie vastgesteld, maar elke dienst kent specifieke omstandigheden. Maatwerk is daarom mogelijk. Op 1 april moeten alle diensten een eigen plan van aanpak hebben ontwikkeld.”

Per 1 januari 2005 moet een belangrijk deel van de acties zijn uitgevoerd en moet het gedachtegoed van P-OG 21 in de organisatie zijn verankerd. “Om dat doel te bereiken moeten de veranderacties goed worden aangestuurd en moet er een heel interactief veranderproces worden doorlopen waarvoor de inzet van alle betrokkenen noodzakelijk is. De wil om te veranderen is de beste basis om in onderling overleg tot de goede invulling van maatwerkoplossingen te kunnen komen.”

## // We moeten sturen op kracht, niet op controle. //

### Winst

*Wat is de winst van P-OG 21?*

“Het leveren van een beter maatschappelijk product en een doelmatigere samenwerking met de markt. Daarnaast een eigentijdse professionele invulling van de opdrachtgeverfunctie om het werk in onze rws-organisatie boeiender te maken en daarmee ook de aantrekkingskracht van rws op de arbeidsmarkt te versterken. Meer ruimte voor de markt betekent ook meer mogelijkheden voor innovaties, kwaliteitsverbetering en daarmee ook voor een versterking van het concurrentievermogen. P-OG 21: een duurzame investering in de toekomst van rws en haar medewerk(st)ers!”

---

#### Nadere informatie:

Jan de Bont,

e-mail: j.g.debont@hkw.rws.minvenw.nl

---

### Wie is wie? De overige leden van het programmeam P-OG 21



Martien Beemsterboer,  
coördinator



Jaap de Raat,  
projectleider Kostenbeheersing Infrastructuur



Marleen Teunissen,  
secretaris



Paul Vogelaar,  
projectleider Kwaliteitszorg



# Rijksweg 31 compleet aanbested

Op 1 maart is voor Rijkswaterstaat een aanbestedingsprocedure van start gegaan voor een unieke contractvorm. Er wordt een private partij gezocht die de RW31 voor meer dan vijftien jaar helemaal onder zijn hoede kan nemen: het ontwerp van een beoogde verbreding, de realisatie ervan, het onderhoud én de financiering. En dit alles in één contract.

De RW31 voert over pakweg 25 kilometer van Leeuwarden naar Drachten. De eerste helft is een tweebaans autoweg, het tweede deel is enkelbaans en moet de komende jaren verbreed worden. Rijkswaterstaat zoekt een private partij die vanaf 2003 voor de hele weg zorg wil dragen: voor het verbreden van het stuk tussen Hemriksein en Nijega, én voor het beheer en onderhoud van de totale 25 kilometer.

## DBFM

Het is de bedoeling dit via een PPS-constructie te doen. Meer specifiek: via een DBFM-contract (Design, Build, Finance en Maintenance). De opdrachtnemer is bij een dergelijk contract verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw én het onderhoud van de weg (in dit geval voor een periode van meer dan vijftien jaar). En voor de financiering ervan, want voor de opdrachtnemer gaan de kosten in dit geval een heel stuk voor de baten uit.

“Rijkswaterstaat betaalt straks een vergoeding voor het beschikbaar houden van de weg”, licht plaatsvervangend projectmanager Toine van Liebergen toe. “Dat betekent dat er vanaf het begin een bepaalde vergoeding zal worden betaald voor het onderhoud van het tweebaansgedeelte. Maar de geldstroom komt voor de opdrachtnemer pas écht op gang als het voltooiingscertificaat voor de wegverbreding er is.” Met andere woorden, op een moment dat het leeuwendeel van de investeringen al is gedaan.

## Innovatief leertraject

Van Liebergen noemt dit project “een pilot voor Rijkswaterstaat”. Er zijn in het verleden wel vaker wegen verbouwd via PPS-constructies, maar daar kwam altijd nog een forse bijdrage of voorfinanciering van de overheid aan te pas. In dit geval echter moet de opdrachtnemer de grote aanloopinvesteringen zelf via banken financieren. De F uit het DBFM-contract maakt dit tot een uniek project.

## DBFO

DBFM is voor Nederland een flinke stap. In andere landen gaat men soms echter al een stap verder met DBFO-contracten (Design, Build, Finance en Operate). Hierbij wordt een weg niet alleen onderhouden maar ook geëxploiteerd, bijvoorbeeld door gebiedsontwikkeling. De financiële winst voor de exploitant resulteert weer in een minder zware financiële belasting voor de overheid.



Rijksweg 31



Toine van Liebergen



## Team

*Het project RW31 valt onder verantwoordelijkheid van RWS-directie Noord-Nederland. Het projectteam telt vertegenwoordigers van Noord-Nederland, de Bouwdienst en het Kenniscentrum PPS van het ministerie van Financiën. Om het complexe contract inhoudelijk goed af te stemmen, zitten de projectmanager en zijn vervanger en de trekkers van de drie werkgroepen een periodiek overleggend Aanbestedingsteam.*



Foto: Het Hoge Noorden

“Het RW31-project heeft een leerfunctie. We bouwen een heel dossier aan waardevolle informatie op die straks als een leerdocument weer voor anderen beschikbaar komt. Een van de concrete leerpunten is geweest dat naast de technische expertise ook financiële en juridische expertise een rol spelen. Het is duidelijk wat anders dan de traditionele manier van aanbesteden. De voorbereiding van het contract, met het formuleren van functionele eisen, is een aparte tak van sport. Dit is een manier van formuleren die we binnen RWS niet gewend zijn. Hierbij komen veelal dezelfde vragen naar voren: ‘Waarom wordt deze eis gesteld?’, ‘Wat is de achterliggende gedachte?’, ‘Is deze eis noodzakelijk?’ etc. Ook het inschatten van risico’s en het mogelijk neerleggen van deze risico’s bij de juiste partij is veelal een gecompliceerd verhaal. Daarbij speelt onder andere de vraag of je als netwerkbeheerder bepaalde taken zelf wil of moet uitvoeren. Gladheidsbestrijding is daar een voorbeeld van.”

Kennis is waardevol, want voor Europese begrippen komt Nederland op het gebied van PPS pas net kijken. “Met name in Engeland, Frankrijk en Spanje is men er al een hele tijd mee bezig”, zegt Van Liebergen. “In Engeland moest men een paar jaar geleden wel, omdat er simpelweg geen geld was. In Frankrijk kent men een lange traditie van tolwegen die de private exploitatie van wegen makkelijker maakt.” Nederland verkeert op beide aspecten in een heel andere situatie. “De automobilist laten betalen is in Nederland een gevoelig onderwerp. Daarnaast is het ministerie van Verkeer en Waterstaat hier in vergelijking met de verantwoordelijke ministeries in andere landen sterk en heeft men altijd voldoende geld gehad voor de aanleg en onderhoud van wegen.”

## Prikkels

Het idee is dat de opdrachtnemer geprikkeld wordt de weg zó te ontwerpen dat hij straks zo min mogelijk tijd kwijt is met onderhoud en reparaties. “Naast het betalingssysteem met jaarlijkse beschikbaarheidsvergoeding voorziet het contract namelijk in een boetepuntensysteem. Dat treedt in werking als de weg voor onderhoud wordt afgesloten, maar ook als de beheerder daar vooraf onvoldoende over heeft gecommuniceerd, als er hinder of gevaar optreedt of als hij procedurele fouten maakt. Als de boetepunten een vastgestelde drempel overschrijden, heeft dat financiële consequenties.”

## // Het RW31-project heeft een leerfunctie. //

Door deze prikkels moet de weg straks goedkoper ontworpen, gebouwd en onderhouden kunnen worden dan wanneer Rijkswaterstaat het zelf zou doen. “Als zou blijken dat dat om de een of andere reden niet lukt, dan heeft het ook geen zin. Dan kunnen we het beter zelf doen.” Van Liebergen benadrukt wél dat die afweging complexer is dan men vaak denkt.

Soms bestaat de neiging om de kosten van een PPS-constructie te vergelijken met de budgetten die in het MIT worden genoemd. “Maar dat is appels met peren vergelijken. De bedragen uit het MIT hebben alleen betrekking op de bouwcomponent. De bedragen uit de offertes van bidders dekken ook ontwerp, onderhoud en risicobeheersing. Je moet een eerlijke vergelijking maken. Niet de kosten uit de offerte vergelijken met wat we de markt in een meer traditionele situatie zouden hebben betaald. In die meer traditionele situatie zouden wij allerlei werk hebben verzet en risico’s hebben gedragen die nú voor rekening van de opdrachtnemer komen.”

## Balans

Die verdeling van risico’s en verantwoordelijkheden maakt de aanbestedingsfase van dit project complex. “Wat kun je, met het oog op onze publieke verantwoordelijkheid, wel overdragen en wat niet? Hoe ga je bijvoorbeeld om met schadeverhaling, gladheidsbestrijding of incidentenmanagement?” Ook bedrijfsmatige en financiële overwegingen spelen mee.

“Het gaat erom de balans te vinden. De risicoverdeling wordt zó vormgegeven dat risico's bij de partij terechtkomen die ze het beste kan beheersen.”

De hoofdlijnen van het contract liggen inmiddels vast. “Met elk van de geselecteerde consortia zullen we op basis van dat concept-contract overleg voeren over een optimale verdeling van kansen, risico's en taken.” Het is de bedoeling dat er aan het einde van het derde kwartaal van dit jaar maximaal vier verschillende, maar toch min of meer vergelijkbare contracten liggen, waarop vervolgens biedingen worden uitgebracht. Medio 2003 moet de gunning verleend worden.

Het wordt een spannende tijd: voor rws én voor veel van de betrokken marktpartijen is het een ongebaand pad. Toch verwacht Van Liebergen veel respons. “Animo is er zeker. Je moet niet vergeten dat bij veel grote bedrijven speciale afdelingen in het leven zijn geroepen om zich uitsluitend op PPS-projecten te concentreren. En als een opdrachtnemer goed werk aflevert, is een weg een relatief zekere investering voor banken.” De “bv Nederland” ziet volop kansen, aldus Van Liebergen, “maar moet net als wijzelf nog veel leren. Ik zou er niet van staan te kijken als elk van de biedende consortia straks minimaal één buitenlandse partner met PPS-ervaring telt.”



Foto: Meerlandig Dienst, afdeling Multimedia

---

**Nadere informatie:**

Toine van Liebergen,

e-mail: T.vLiebergen@dnn.rws.minvenw.nl



## Professioneel opdrachtgeverschap bij de directies

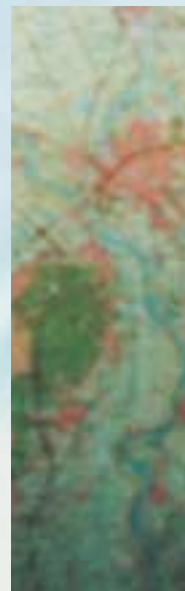
# “De kracht van P-OG 21 is de bundeling van kennis”

8

**Professioneel opdrachtgeverschap vraagt om een nieuwe marktbenadering. Meer marktwerking en een minder detaillistische contractbeheersing. De regionale directies zullen, als beheerders van de natte en droge infrastructuur, het professioneel opdrachtgeverschap in de praktijk brengen. We bezochten de directie Oost-Nederland en voelden Jaap Kooiman, hoofd stafafdeling Nieuwe Werken en tevens centraal aanspreekpunt voor P-OG 21 binnen de directie Oost-Nederland, aan de tand over rws als professionele opdrachtgever.**

“Daar hadden we veel eerder mee moeten beginnen”, is de reactie van Jaap Kooiman op de vraag hoe hij denkt over het professioneel opdrachtgeverschap. “Ik sta erg positief ten opzichte van de aanpak van P-OG 21. Bij de directie Oost-Nederland worden disciplines als marktbenadering, kostenraming infrastructuur en kwaliteitszorg ondergebracht bij een

stafafdeling. Dit proces is al een jaar of twee gaande, en we hebben ervaren dat de samenvoeging van de diverse disciplines de doelmatigheid van het werk versterkt. Overleg is eenvoudiger en er wordt minder dubbel werk gedaan. Met professioneel opdrachtgeverschap wordt deze geïntegreerde aanpak nog verder uitgebreid, en dat vind ik een goede en noodzakelijke ontwikkeling. Dat wil overigens niet zeggen dat het allemaal vanzelf gaat. We zitten in een actief denkproces. De laatste twee jaar hebben we een werkgroep marktbenadering gehad: een directiebreed overlegorgaan dat werkt aan de afstemming van de opvattingen en benadering van marktbenutting. Sinds kort is het werkteerein uitgebreid naar de implementatie van P-OG 21. Het vergt de nodige aanpassingen om de samenwerking goed van de grond te krijgen. Het is een heel andere manier van werken. Anders dan we al jarenlang gewend zijn. Het proces verloopt dan ook met vallen en opstaan.”



Jaap Kooiman



### Innovatieve wegen

*Want jullie prátén niet alleen over professioneel opdrachtgeverschap, maar brengen het ook in praktijk. Hoe zijn de eerste ervaringen daarmee?*

“Bij de dienstkring Apeldoorn hebben we vorig jaar een prestatiebestek op de markt gezet voor het vaste onderhoud met een looptijd van vijf jaar. De ervaringen hiermee zijn tot nog toe positief. Het levert niet alleen besparingen op in de kosten van de aannemer, maar ook onze eigen inspanningen bij het toezicht en de administratie zijn aanzienlijk minder. De aannemer doet zijn werk goed. De in het bestek genoemde boetes bij in gebreke blijven van de aannemer zijn tijdens het eerste jaar niet opgelegd, zodat de aannemer in aanmerking kwam voor een bonus. De overige dienstkringen gaan het prestatiebestek nu ook gebruiken om het vaste onderhoud uit te besteden. Voor dit voorjaar zijn er drie aanbestedingen gepland.

Bij Nieuwe Werken hebben we inmiddels een project uitgevoerd, waarbij het werk middels een Design & Construct-contract is aanbesteed en uitgevoerd. Enkele andere projecten, die door een D&C-contract op de markt gezet gaan worden, worden op dit moment voorbereid. Waaronder de N35, de A2 en het ecoduct ‘De Borkeld’. Ook is er voor het baggeren op de Waal een prestatiebestek gemaakt. De aanbesteding van dit project vindt dit jaar plaats. Bij de planstudie-afdelingen loopt ook een aantal pilots. Maar omdat in die fase projecten bestuurlijk en juridisch complexer liggen, is het lastiger om daarin innovatieve wegen te vinden.”

cultuurverandering en dat is heel ingrijpend. rws’ers moeten de uitvoering van projecten loslaten zonder de controle te verliezen. De bewaking van de uitvoering is waarschijnlijk het moeilijkste onderdeel van innovatief aanbesteden. Je kunt het werk wel bij een aannemer neerleggen, maar als het mis gaat, is rws verantwoordelijk. Hoe we hier mee om moeten gaan, is een van de belangrijkste vragen. Bij het Apeldoornse bestek is dit geen enkel probleem, maar het gaat hier om een overzichtelijk project en de aannemer doet zijn werk goed.”

### Gemeengoed

*Denkt u dat P-OG 21 ook een bijdrage levert aan de verbetering in de communicatie rws-breed?*

“Als het goed aan de vork gestoken wordt wel. We merken nu al dat de contacten met bijvoorbeeld het hoofdkantoor beter verlopen dan in het verleden, omdat onder leiding van UM de verschillende landelijk opererende projectgroepen, die zich elk met een aspect van professioneel opdrachtgeverschap bezig houden, nu meer geïntegreerd gaan opereren. Ik verwacht dat naarmate professioneel opdrachtgeverschap meer gemeengoed wordt dit verder zal verbeteren. Wat ik wel jammer vind, is dat de regionale directies niet stelselmatig bij het overleg over P-OG 21 zijn betrokken. Ik denk dat rws hiermee een kans heeft laten liggen voor een efficiënte uitwisseling van ideeën en kennis.”

## // Daar hadden we veel eerder mee moeten beginnen //

*Hoezo? In de programma-organisatie zitten toch verschillende vertegenwoordigers uit de regionale directies, zoals bijvoorbeeld in de Operationele klankbordgroep?*

“Dat is waar, maar wat ik bijvoorbeeld mis, is een overleg tussen P-OG-coördinatoren van alle regionale directies onderling. Nu zijn enkele regionale directies wel vertegenwoordigd in de grote overlegorganen, maar ik geloof dat we meer zouden kunnen bereiken als de directies eens in de zoveel tijd bijeen zouden komen voor een breed overleg. Al die kennis en praktijkervaring zouden we dan beter en efficiënter kunnen delen. Om P-OG 21 zo krachtig mogelijk te implementeren, is bundeling van de kennis van rws erg belangrijk en ik denk dat er op dat gebied nog veel mogelijkheden zijn.”

---

#### Nadere informatie:

Jaap Kooiman,

e-mail: J.P.Kooiman@don.rws.minvenw.nl

### Minder complex

*Professioneel opdrachtgeverschap vergt de nodige aanpassingen van rws en aannemers. Is er voldoende draagvlak bij beide partijen om hiervan een succes te maken?*

“Ik denk dat iedereen over het geheel genomen de positieve kanten van P-OG 21 wel inziet. Het zal op termijn leiden tot meer duidelijkheid en de uitvoering van projecten wordt minder complex. Op de korte termijn zal de implementatie echter heel veel energie vergen. We werken immers aan een





# Zeeland: baggeraar prestatiegericht te werk

Binnen Rijkswaterstaat wordt steeds vaker met prestatiebestekken gewerkt. Het grote verschil met gebruikelijke bestekken is dat niet de maatregelen maar het gewenste eindbeeld wordt beschreven. Vooral in de onderhoudssfeer zijn er kansen, denkt men bij P-OG 21. Bij de dienstkring Zeeuwsch-Vlaanderen van de directie Zeeland heeft men recent ervaring opgedaan met prestatiebestekken bij het laten uitbaggeren van havens.



Foto: Photo Sea Sky Martin

**// Je moet alleen de essentiële randvoorwaarden opnemen en de rest maar aan de marktpartij overlaten. Die hebben genoeg kennis en ervaring om het werk prima uit te voeren. Je moet durven de verantwoordelijkheid bij de partij neer te leggen. //**

Tussen 1 maart 1996 en 28 februari 2001 werkte baggerbedrijf De Boer aan het op een juiste vaardiepte houden van zes havens in Zeeland, waaronder havens in Breskens en Terneuzen. De Boer werkte daar in opdracht van de dienstkring Zeeuwsch-Vlaanderen met een prestatiebestek. Robert Meijaard, adjuncthoofd afdeling Onderhoud en Verbetering van de dienstkring Zeeuwsch-Vlaanderen: "Baggeren leent zich goed voor prestatiebestekken. Er zijn niet zo heel veel randvoorwaarden waar de aannemer aan moet voldoen. De twee belangrijkste zijn dat de minimale en maximale vaardiepten moeten worden aangehouden. We gaven de aannemer overigens een overzicht met daarop per haven de gemiddelde, gebaggerde hoeveelheden van de laatste elf jaar, van 1985 tot 1996."

"En dat was ook nodig", vertelt Cor Reijns, projectmanager van baggerbedrijf De Boer. "Anders is het voor de aannemer heel moeilijk om in te schatten hoe vaak hij moet baggeren. Een kleine haven kan heel erg veel baggerwerkzaamheden vereisen. Factoren als de ligging van de haven en de morfologische omstandigheden spelen daarbij een rol."

## Flexibeler

*Wat is het grote voordeel van prestatiebestekken voor de opdrachtgever?*

Meijaard: "Het is minder werk voor ons. Vroeger moest iedere haven voor aanvang van een baggerwerk door de aannemer worden ingepeild en moest rws als controle ook een peiling uitvoeren. Bij de uitpeiling na afloop van het baggerwerk precies hetzelfde. De aannemer laat nu periodiek zijn peilingen zien. Aan de hand daarvan kan hij aantonen of hij voldoet aan de bestekseisen. Als blijkt dat de vaargeul te ondiep is, dan krijgt hij een korting op zijn maandbedrag. Is het te diep, dan idem dito. De stabiliteit van de havendammen kan immers in het geding komen.

Daarnaast is het toezicht met 75 % verminderd. Een toezichthouder hoeft niet meer constant aan boord te zijn om te kijken of de aannemer zijn werk goed doet, dus heeft hij meer tijd om ander werk te doen.

Voor ons is de administratie ook makkelijker geworden. Vroeger werden de gegevens van elke kuub bagger in een programma verwerkt, daar rolde vervolgens een bedrag uit en dat mocht de aannemer vervolgens declareren. Nu is dat een vast maandbedrag geworden."

*En wat is het voordeel voor de opdrachtnemer?*

Reijns: "We zijn flexibeler geworden, omdat we nu zelf kunnen bepalen wanneer we gaan baggeren. We kennen de voorwaarden die in het bestek staan, en we maken zelf peilingen. Aan de hand daarvan kunnen we zelf inschatten dat we bijvoorbeeld in een bepaalde haven de eerste twee maanden niet hoeven te baggeren. We kunnen daardoor dus meer werk aannemen. Vroeger moest je één keer per jaar op een vastgestelde datum opdraven. Bleek dat je onder of boven het vastgestelde peil zat,



dan moest je net zo lang doorwerken totdat het in orde was. Dat betekent dat je moeilijk andere werkzaamheden kunt inplannen. Nu is het voor ons mogelijk om veel meer werk aan te nemen.”

### Durf

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer zijn aandachtspunten voor toekomstige prestatiebestekken tegengekomen. Reijns benadrukt dat het verstandig is in prestatiebestekken rekening te houden met onvoorziene omstandigheden. “Bij het baggeren van de monding van de veerhaven Breskens bleek dat er ineens 200 procent extra bagger was ontstaan. Aan de hand van het overzicht van de laatste jaren was dat niet te voorspellen. Waar het aan ligt, is niet duidelijk. Komt dat door natuurlijke omstandigheden, door het opspuiten van stranden een stuk verderop of door de verdieping van de Westerschelde? En is de

aannemer daar dan wel verantwoordelijk voor te stellen? Eerst hoefde je maar een keer in de vier maanden te baggeren, en nu is dat een keer in de vijf weken. Voor de aannemer is het onmogelijk om daarop te anticiperen.”

Meijaard waarschuwt voor te veel randvoorwaarden: “Je moet alleen de essentiële randvoorwaarden opnemen en de rest maar aan de marktpartij overlaten. Die hebben genoeg kennis en ervaring om het werk prima uit te voeren. Je moet durven de verantwoordelijkheid bij de partij neer te leggen.”

---

#### Nadere informatie:

Robert Meijaard,  
e-mail: R.J.Meijaard@dzl.rws.minvenw.nl  
Cor Reijns,  
e-mail: Cor.Reijns@dutchdredging.nl



## Vraag & antwoord

In deze rubriek behandelen we belangrijke P-OG-vragen. Dit keer vertelt Caroline Visser over de te gebruiken P-OG-opleidingen, legt Paul Vogelaar uit hoe projectleiders aan begeleiding voor hun project kunnen komen, en gaat Marleen Teunissen in op de uitwisseling van kennis en ideeën omtrent P-OG 21.

### Welke opleidingen zijn er op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap?

Caroline Visser, projectsecretaris leertraject P-OG: “Dé opleiding Professioneel Opdrachtgeverschap bestaat helaas niet en zal er ook niet komen. Wel zijn op de verschillende aspecten van professioneel opdrachtgeverschap cursussen te volgen of is *training on the job* te regelen. Zo zijn er cursussen op het gebied van kostprijsdeskundigheid en kostenbeheersing, risicomanagement, marktbenadering en inkoopfuncties, kwaliteitszorg, en systeemgerichte contractbeheersing. Informatie over het leertraject en beschikbare trainingen kunt u lezen op de P-OG-intranetsite.”

### Ik hoor veel over begeleiding van pilotprojecten, maar waar kan ik terecht voor ondersteuning van mijn project?

Paul Vogelaar, hoofd Projectbureau Kwaliteitszorg: “Er is een ‘loket’ in oprichting waar projectleiders

terecht kunnen. Dat loket wordt gevormd door Bureau Risan, Projectbureau Marktbenadering, Kostenbeheersing, de afdeling Markt van het hoofdkantoor, rws Steunpunt Opdrachtgeverschap en het Projectbureau Kwaliteitszorg. In februari heeft een eerste intake plaatsgevonden van het project A2 Everdingen - Empel. Het is nog even zoeken naar de goede vorm, maar iedereen was enthousiast over het initiatief. Het loket wordt spoedig ook echt één loket. Nu kan het loket benaderd worden via de genoemde deelnemers.”

### Op diverse plekken binnen de organisatie is ervaring opgedaan met de nieuwe manier van werken als gevolg van P-OG 21. Hoe denken jullie een zo efficiënt mogelijke uitwisseling van opgedane kennis en ideeën te bereiken?

Marleen Teunissen, secretaris programmteam P-OG 21: “Uitwisseling van ideeën en kennis vergt een heel interactief proces. Het programmteam zal daaraan impulsen geven. Zo zullen de onlangs gehouden regionale P-OG-dagen jaarlijks herhaald worden. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om met een brede RWS-doelgroep de

laatste ontwikkelingen op het terrein van professionalisering van de opdrachtgeverfunctie op hoofdlijnen met elkaar te bespreken. Kennisuitwisseling met een meer inhoudelijk karakter en gericht op de belangrijke thema's van P-OG zal gestimuleerd worden door middel van daartoe te vormen ‘kenniskringen’. Tijdens de regionale dagen is hier grote belangstelling voor getoond. Daarnaast zal ieder kwartaal met de P-OG-coördinatoren van de diensten van gedachten gewisseld worden over de aanpak en voortgang van het totale veranderingsproces. Tenslotte wordt de komende tijd flink geïnvesteerd in ondersteunende instrumenten voor kennis- en ideeënuitswisseling. Meer in het bijzonder gaat het dan bijvoorbeeld om de doorontwikkeling van de opdrachtgeverssite (in de nabije toekomst uitgebreid met een ‘competence centre’) en het per kwartaal uitbrengen van het magazine *ProOGressie*, waarin zoveel mogelijk praktijkervaringen van en voor collega's zullen komen te staan.”

---

#### Heeft u zelf een vraag?

Mail deze dan naar Paula Kuijpers,  
e-mail: p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl



### TV Gids 2

Hoe kan ik de voorbereiding van een PPS faseren? Wat zijn in de verschillende fasen de belangrijkste afwegingen en processen? Welke modellen en instrumenten kan ik gebruiken? Projectleiders kunnen de antwoorden op deze vragen vinden in de *Tweede PPS Theorie- & Voorbeeldengids*.

“TV Gids 2” is samengesteld door het Projectbureau Marktbenadering van de Bouwdienst, in opdracht van het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat. De gids geeft een praktische “routebeschrijving” van de voorbereidingsfase van een PPS. De publicatie is in februari 2002 verschenen.

Wilt u de gids bestellen of heeft u inhoudelijke vragen?  
Stuur dan een e-mail naar: [pps@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:pps@bwd.rws.minvenw.nl)

### Syllabus Kwaliteit

Kwaliteitszorg is belangrijk bij het aansturen en beheersen van projecten. In de syllabus *Kwaliteit in professioneel opdrachtgeverschap* wordt een beeld geschetst van de bijdrage van (externe) kwaliteitsborging, en systeemgerichte toetsen aan de beheersing van innovatieve en RAW-productgerichte contracten.

De syllabus wordt gebruikt bij de training en begeleiding van pilot-projecten door het Projectbureau Kwaliteitszorg, en is bedoeld voor projectleiders, directies UAV, toezichthouders en medewerkers van bedrijfsbureaus en contractzaken.

Wilt u de syllabus bestellen of heeft u inhoudelijke vragen?  
Stuur dan een e-mail naar: [kwakeitszorg@dww.rws.minvenw.nl](mailto:kwakeitszorg@dww.rws.minvenw.nl).  
Downloaden van de syllabus kan ook op de P-OG-intranetsite:  
[www.venwnet.minvenw.nl/POG](http://www.venwnet.minvenw.nl/POG)



### P-OG-dagen

Op 27 februari, 6, 20 en 21 maart zijn regionale P-OG-dagen gehouden. Combinaties van regionale en specialistische diensten kwamen bij elkaar om in een informele sfeer kennis en ervaringen rond de thema's van P-OG 21 uit te wisselen.

Programmaleider P-OG 21 Jan de Bont lichtte het wat en waarom van professioneel opdrachtgeverschap toe, en een regiogastspreker vertelde over de aanpak die die dienst had gekozen om de kansen van P-OG 21 optimaal te benutten. Verder werden workshops gehouden over belangrijke thema's van professioneel opdrachtgeverschap.

De resultaten zullen worden gebundeld. De deelnemers krijgen die tekst, met de kopieën van de gehouden presentaties, toegezonden. Ook zullen de resultaten, in verkorte versie, op de P-OG-intranetsite worden geplaatst.

Meer over de P-OG dagen en de vervolgarties in de volgende editie van *ProGressie*.

Nadere informatie bij:  
Marleen Teunissen,  
e-mail: [m.teunissen@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:m.teunissen@hkw.rws.minvenw.nl)



### Knip-og

*De zaken veranderen, is de kern  
van leiderschap;  
ze veranderen vóór iemand  
anders het doet, is creativiteit!*

*De eerste wet van Jay over leiderschap (uit Murphy's Law)*