



# Progressie

Jaargang 1 · nummer 2 · juli 2002

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

---

Het deskundigheidsevenwicht

---

Prestatiebestekken bij Noord-Brabant

---

P-OG bij Limburg

---

Controle vanaf de zijlijn

---





Het is alweer drie maanden geleden dat de eerste ProGressie het licht zag. Dat wij met de ProGressie aansluiten op een behoefte aan informatie bleek uit de positieve reacties van lezers. Maar dat wij ook discussie losmaken blijkt uit de reactie van een lezer naar aanleiding van het artikel. Die reactie is in dit nummer te lezen. Hierbij willen wij u ook uitnodigen inhoudelijk te reageren op artikelen in ProGressie. Want zoals u ziet, er wordt iets mee gedaan.

Omdat vanaf januari 2003 al het vaste onderhoud in prestatiebestekken moet zijn gevat, besteden we in dit nummer bijzondere aandacht aan de toepassing van deze bestekken. Om een indruk te geven van hoe ver de diensten zijn met de implementatie spraken we met de projectleider Innovatief Aanbesteden bij de directie Noord-Brabant. De andere kant van het verhaal wordt

belicht vanuit de controllershoek van de directie Zuid-Holland. Binnen deze directie is ervaring opgedaan met het inzetten van een coach die rws'ers begeleidt bij de voorbereiding en uitvoering van prestatiecontracten.

We gaan ook langs bij de directie Limburg om te kijken hoe professioneel opdrachtgeverschap daar wordt opgepakt. Tenslotte geven we het woord aan het hoofd van het projectbureau Kwaliteitszorg, die vertelt over het monitoren van de implementatie van het rws-veranderingsproces P-OG. Kortom, ook in dit nummer P-OG in theorie en P-OG in de praktijk.

Noord-Brabant: Prestatiebestekken in alle soorten en maten

4

Van ambitie tot meetpunten

6

Innovatieve contractvormen: leiding geven aan leidinggevend

7

Directie Limburg op zoek naar inhoud

9

Controle vanaf de zijlijn

11

#### Colofon

ProGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdrachtgeverproces worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en praktijkervaringen met de nieuwe manier van 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

#### Opplage:

2000 ex.

#### Fotografie:

Van der Plas en Van Eeden (tenzij anders vermeld)

omslagfoto: Persbureau Noord-Oost

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



In het artikel Zeeland: 'baggeraar prestatiegericht te werk' in ons vorige nummer stelde een aannemer dat er bij prestatiebestekken voor baggeren rekening dient te worden gehouden met onvoorziene omstandigheden. Richard van den Anker van de directie Noord-Holland vraagt zich naar aanleiding hiervan af of we met het opnemen van een bepaling in het contract voor onvoorziene omstandigheden niet terug zijn bij af en we opnieuw hoeveelheden moeten bijhouden.

Van den Anker: "Het ter inlichting vermelden van de gebaggerde hoeveelheden in eerdere jaren kan eventueel wel worden opgenomen, maar dan met de uitdrukkelijke vermelding dat aanzanding altijd grillig is en dat aan de historische gegevens geen rechten kunnen worden ontleend. Om voor calamiteiten (anders dan hoeveelhedenrisico) toch vooraf iets contractueel te regelen, is natuurlijk altijd mogelijk en ook zeker niet onverstandig."

Herman Gerrits: "Bij een onvoorziene omstandigheid moet aan de hand van het tussen partijen gesloten contract worden vastgesteld wie het risico draagt voor die omstandigheid. De UAV 1989 (van toepassing op het betreffende

baggerbestek) bevatten in paragraaf 47 een algemene regeling omtrent onvoorziene (i.c. kostenverhogende) omstandigheden en hoe die dan moet worden afgehandeld.

Eventuele onvoorziene omstandigheden maken het in geen enkele opzicht noodzakelijk dat hoeveelhedsgegevens worden bijgehouden. De aannemer moet aantonen dat er sprake is van een onvoorziene omstandigheid. Voor een eventuele bijbetaling (of inhouding) kunnen hoeveelhedsgegevens worden gebruikt, als die aanwezig zijn. Ontbreken die gegevens, dan moet een andere berekeningsmethode worden gezocht."



# Het deskundigheidsevenwicht

**“Gelijk hebben is niet hetzelfde als gelijk krijgen. Je kunt superdeskundig zijn, maar als je je ideeën niet goed weet over te brengen, schiet je er weinig mee op.” Volgens Peter Kieft, directeur Uitvoering op het hoofdkantoor, vraagt de veranderende rol van Rijkswaterstaat om aanvullende vormen van deskundigheid. Over het evenwicht tussen ‘zachte’ en ‘harde’ expertise.**

*Hoe zit het met de deskundigheid van Rijkswaterstaat?*

“Dat zit wel goed, vind ik. Maar ja, je mag natuurlijk nooit achterover leunen. Er doen zich allerlei ontwikkelingen voor, in de maatschappij en binnen Rijkswaterstaat, en met die voortdurend veranderende omstandigheden moet onze deskundigheid mee ontwikkelen.”

*Kunt u daar voorbeelden van geven?*

“De manier waarop wij met de markt omgaan, vraagt om aanvullende deskundigheid op het ‘zachte’ vlak, zo je wilt. We moeten kunnen omgaan met allerlei verschillende belangen. We moeten zowel naar de markt als richting onze eigen mensen helder zijn over wat we van elkaar kunnen verwachten. De switch die we aan het maken zijn, moet goed begrepen worden door iedereen. We moeten ook kunnen anticiperen op de reacties die daar uit allerlei hoeken op zullen komen. Onze sociale, contactuele vaardigheden worden steeds belangrijker en zijn dus ook een belangrijke vorm van deskundigheid.”

*Gaat dat niet ten koste van de ‘harde’, inhoudelijke deskundigheid?*

“Dat zou in ieder geval niet mogen gebeuren. Zonder die inhoudelijke deskundigheid ben je nergens. Je moet de uitvoering van prestatiebestekken met een vakkundig oog kunnen beoordelen. Eén van de grote uitdagingen - ik noem het liever een uitdaging dan een risico - is daar een evenwicht in te bewaren tussen zelf doen en aan bedrijfsleven overlaten. Voldoende kennis van zaken hebben om te weten hoe de vork in de steel zit, maar niet alles op detailniveau uitwerken en voorschrijven.”

*Hoe vind je dat evenwicht?*

“Bijvoorbeeld door van tijd tot tijd de afweging te maken of je iets niet beter zelf kunt doen. Puur om je deskundigheid op peil te houden. De Bouwdienst heeft, nadat men een aantal tunnels extern had laten ontwerpen, er laatst bewust voor gekozen de tweede Beneluxtunnel weer zelf te gaan ontwerpen. Zo kun je ook de nieuwe mensen die instromen qua inhoudelijke deskundigheid weer bijspijkeren.”

*Hoe maak je die afweging, zelf doen of uitbesteden?*

“Tja, dat hangt ervan af. Dat verschilt per discipline. Als je gemiddeld twee tunnels per jaar maakt, ligt dat anders dan bij projecten die eens in de vijf of tien jaar voorkomen. En bij het opstellen van een programma voor bermmaaiwerkzaamheden heb je niet zo gek veel inhoudelijke kennis nodig. Kortom, daar is geen spoorboekje voor op te stellen. Het is belangrijk dat je vooruitkijkt, je meerjarenprogramma goed in de gaten houdt en daaruit afleidt wat je over vijf of tien jaar aan deskundigheid nodig hebt.”

*Welke rol is hierin voor P-OG 21 weggelegd?*

“We mogen niet verwachten dat we onze werkwijze van het ene op het andere moment kunnen omgooien. Dat moet geleidelijk, en het moet verstandig gebeuren, en P-OG 21 moet daarop toezien. Verder is P-OG 21 het kader waarbinnen bijvoorbeeld de juiste balans moet worden gevonden tussen zelf doen en

**“Eén van de grote uitdagingen is een evenwicht te bewaren tussen zelf doen en uitbesteden. //”**

uitbesteden. Dat is een kwestie van ervaring opdoen, van - hopelijk zo weinig mogelijk - vallen maar in ieder geval weer opstaan. Die ervaring moet gebundeld en ontsloten worden.”



Peter Kieft

Foto: Ministerie van Verkeer en Waterstaat

# Noord-Brabant: prestatiebestekken in alle soorten en maten

**Prestatiebestekken zijn niks nieuws voor de directie Noord-Brabant. Al enkele jaren wordt gewerkt aan de introductie van prestatiebestekken voor vast onderhoud op en langs de (vaar)wegen. Martin Hoenderkamp vertelt over de manier waarop de directie Noord-Brabant prestatiebestekken aanpakt en over de laatste primeur van de directie: prestatiebestekken voor elektrotechnisch onderhoud.**

Hoenderkamp werkt sinds november 2001 als hoofd van de afdeling Regionale Ontwikkeling bij het directiekantoor van de directie Noord-Brabant. Daarvoor was hij hoofd van de dienstkring Waterwegen. Hoenderkamp: "Eén dag per week werk ik ook als projectleider Innovatief Aanbesteden. In die rol bewaak ik het proces van het invoeren van prestatiebestekken bij de dienstkringen van de directie Noord-Brabant. Ik ben dus niet verantwoordelijk voor prestatiebestekken op besteksniveau. Elk dienstkringhoofd moet er zelf voor zorgen dat daar binnen de dienstkring op een goede manier mee aan de slag wordt gegaan. Ik probeer als projectleider in de gaten te houden of het veranderproces goed verloopt en of de nieuwe contractvormen goed worden opgepakt. Dat doe ik nu al zo'n twee jaar."

Als grootste voordelen van prestatiebestekken noemt Hoenderkamp: "dat de aannemers de vrijheid krijgen om zelf het proces in te richten. Dat je de eindeloze discussies over de hoeveelheden en de administratie die daar bij hoort, kwijt bent. En dat rws'ers tijd vrij krijgen om dat te doen waar ze bij rws voor zijn gaan werken: het kijken naar de kwaliteit van het werk."

## Verbetering

Om het proces van de implementatie van innovatief aanbesteden, als onderdeel van professioneel opdrachtgeverschap, te bewaken, overlegt Hoenderkamp één keer in de zes weken met het projectteam. Daarin zijn de dienstkringhoofden, hoofd contractzaken, hoofd interne controle, hoofd aanleg, de afdeling communicatie en P&O vertegenwoordigd. "In het projectteam bespreken we de voortgang van de implementatie van innovatief aanbesteden en bekijken of we nog iets in het proces moeten aanpassen. We doen ook nog tussentijdse evaluaties, waarvan we er al één hebben uitgevoerd. Bewust is de afdeling P&O gevraagd deze evaluatie uit te voeren. Bij ieder veranderingsproces vraagt de betrokken medewerker zich immers af: wat betekent dat voor mij? Gezonde aandacht voor organisatie en personeel is dan ook van groot belang. Vandaar de inzet van P&O bij deze evaluatie." Aan de hand van de zeven prestatiebestekken die tot dat moment deels in uitvoering en deels in voorbereiding waren, werden de ervaringen bekeken. "Het is leuk om te zien dat de scepsis die er hier en daar in het begin bij de medewerkers was, vaak al verdwenen is. Bij de eerste evaluatie zei één toezichthouder: 'Ik ben blij dat het management druk achter het gebruik van prestatiebestekken heeft gezet, want ik vond het eerst maar niks. Nu ik er mee bezig ben, zou ik niet meer anders willen. Voor mijn werk zijn prestatiebestekken echt een verbetering



Martin Hoenderkamp



gebleken.' Dat zijn natuurlijk de geluiden die je wilt horen." Momenteel is men bezig met de voorbereiding van de volgende evaluatie.

#### **Primeur**

De prestatiebestekken gelden voor het vaste onderhoud van zowel nat als droog. Ze betreffen onder andere bermonderhoud, onderhoud aan het wegmeubilair, onderhoud aan sluizen en bruggen, parkeerterreinen, baggerwerkzaamheden in kanalen, en

## **// Met prestatie- bestekken krijgen RWS'ers tijd vrij om dat te doen waarvoor ze bij RWS zijn gaan werken: het kijken naar de kwaliteit van het werk. //**

wegmarkeringen. Noord-Brabant heeft ook een primeur op het gebied van prestatiebestekken, het zogenaamde CDEO-bestek. "Dat is een bestek voor elektrotechnisch onderhoud. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de verlichting en verkeersregelinstallaties. Dat bestek gaat voor alle dienstkringen gelden. Alle aflopende vaste onderhoudsbestekken voor elektronisch onderhoud vervangen we nu door prestatiebestekken."

#### **Deadline**

De deadline voor de implementatie van prestatiebestekken voor het vast onderhoud is 1 januari 2003. Hoenderkamp heeft daar geen problemen mee: "Die deadline van het hoofdkantoor komt ons goed uit. Dat hebben we ook in een brief aan de DG kenbaar gemaakt. Dat komt doordat we al vroeg zijn begonnen met het project Innovatief Aanbesteden. In principe is de deadline 1 januari 2003, maar als een vast contract nog loopt, wachten we totdat dat afgelopen is voordat we met een prestatiebestek aan

de slag gaan. En dat kan dus nog na 1 januari 2003 zijn. Uiteraard kan ook een solide afweging ertoe leiden dat een vast onderhoudsbestek na die datum toch in RAW-vorm wordt aanbesteed."

#### **Opleidingen**

In de begindagen van prestatiebestekken bij rws waren er nog geen bijpassende opleidingen. De directie Noord-Brabant besloot daarom om zelf maar aan de slag te gaan. Er werden workshops georganiseerd, waar er werd verteld hoe de medewerkers met prestatiebestekken om moeten gaan en wat de voordelen ervan zijn. "We zijn in 2000 begonnen met de eerste serie workshops, en eind 2001 en begin 2002 was de tweede serie. De rol van het management was bij de workshops heel belangrijk. Elke manager vertelde over zijn aanpak van prestatiebestekken. Als een manager niet op een bepaalde dag kon, besloten we om de dag te verzetten."

Twee keer per jaar worden de meest betrokken medewerkers uit de directie uitgenodigd om over innovatief aanbesteden te praten. "Het grote verschil tussen die bijeenkomsten en de workshops is dat het bij de bijeenkomsten om inhoud draait en dat ze afdelingsgericht zijn, en dat het bij de workshops meer over het totale proces gaat. Dat innovatief aanbesteden leeft binnen de directie, bleek uit het animo voor de laatste bijeenkomst. We moesten namelijk uitwijken naar een grotere locatie."

*Wat ziet de directie tot nu toe als belangrijkste leerpunten?*  
"Omdat je bezig bent met een procesverandering, moet je continu controleren of iedereen bij de les blijft. Omdat deze verandering op de taken op zoveel mensen invloed heeft, is het belangrijk de effecten daarvan goed te managen. Soms moet je mensen er ook voor waarschuwen te dicht op de uitvoering te blijven zitten. Laat zoveel mogelijk aan de aannemer over. Die moet ervoor zorgen dat het proces loopt. Uiteraard blijft er een kwaliteitscontrole op het uitvoeringsproces door rws noodzakelijk."

#### **De volgende stap**

Een volgende stap naar professioneel opdrachtgeverschap is het toepassen van innovatieve contracten voor de aanleg van wegen, bijvoorbeeld in de vorm van Design&Build-contracten. "We maken op dit moment de afweging voor de gewenste contractvorm voor de aanpassing van de randweg Den Bosch. In 2005 willen we starten met de ombouw van deze twee keer een driebaansweg naar vier keer een tweebaansweg." Voor deze en twee andere grote aanlegprojecten heeft de directie een afwegingskader opgesteld.

---

#### **Nadere informatie:**

Martin Hoenderkamp,  
e-mail: c.m.j.hoenderkamp@dnb.rws.minvenw.nl



# Van ambitie tot meetpunten

Elke regionale directie en specialistische dienst moest op 1 april 2002 het P-OG-plan van aanpak gereed hebben. Daarmee werd het formele startschot gegeven aan de implementatie van P-OG 21 bij de diensten binnen RWS. Het programmteam P-OG is benieuwd hoe die implementatie gaat, of alle doelstellingen worden gehaald, en of er hier en daar bijgestuurd moet worden. Om dat te volgen, wordt er momenteel een P-OG-monitoringsprogramma ontwikkeld. Paul Vogelaar, hoofd projectbureau Kwaliteitszorg, licht de achtergronden van dit programma toe.



Paul Vogelaar

Momenteel wordt gewerkt aan de afronding van het P-OG-monitoringsprogramma. Paul Vogelaar: "De directies en diensten kunnen met dat bewakingssysteem zelf hun P-OG-aanpak monitoren, en de resultaten aan ons terugkoppelen. Daarbij wordt aangesloten bij de reguliere plancyclus. Het conceptplan is bijna gereed. In het programmteam bekijken we of de tussenliggende en eindresultaten goed gedefinieerd zijn. Die moeten SMART zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Je moet concrete doelstellingen hebben, zodat iedereen weet waar ze naar toe moeten werken. En waar ze op aangesproken kunnen worden. Het P-OG-monitoringsprogramma zal in september 2002 met de diensten worden besproken. Vervolgens kunnen de diensten het eigen P-OG-plan van aanpak aanscherpen aan de hand van de in het programma beschreven doelstellingen en mijlpalen."

## INK

Het P-OG-monitoringsprogramma is gebaseerd op het INK-managementmodel. "Door de hoofddirectie is aanbevolen om het INK-model rws-breed toe te passen nadat de diensten hadden aangegeven dat ze het een handig en helder model vonden. Met het INK-model kun je goed inzicht krijgen in je bedrijfsvoering. Het kan worden gebruikt om vast te stellen of je

je doelstellingen hebt gehaald, en zo niet, waarom dat mis is gegaan. Sturing en continue verbetering krijgen daarmee een concrete invulling."

Het model benadrukt ook de 'zachte' kant van een veranderingsproces. "Bij professioneel opdrachtgeverschap is cultuurverandering heel belangrijk. Werken volgens het INK-model dwingt je om zoets als cultuurverandering concreet meetbaar te maken. Middelen controleren - denk bijvoorbeeld aan een ICT-instrument - is makkelijk. Zo'n programma is er of

het is er niet. Maar een cultuurverandering meten is natuurlijk iets heel anders. Hoe meet je bijvoorbeeld of iemand goede leiding geeft aan het P-OG-veranderingsproces? Dat is moeilijk te definiëren, maar natuurlijk wel heel belangrijk. Het uitdragen van P-OG begint natuurlijk bij het management. Daarom is het belangrijk dat we met de juiste vragen concreet maken wat goed leiderschap inhoudt."

## Proces en inhoud

*Waar moet je vooral opletten bij het maken van een P-OG-monitoringsprogramma?*

"Dat je mijlpalen uitzet, en dat je daarop stuurt, dat je het proces goed bewaakt, en dat je goed luistert naar degenen die ermee te maken krijgen. Bij het monitoren zelf moeten we de diensten natuurlijk aanspreken als een doelstelling niet gehaald wordt.

Waar nodig moeten we ze ondersteuning kunnen bieden. Hiervoor hebben we een loket, waar projectleiders voor ondersteuning bij hun project terecht kunnen. Overigens geldt het monitoren van de voortgang ook voor de acties die vanuit het hoofdkantoor worden ondernomen. Voor de diensten moet helder zijn wanneer zij wat kunnen verwachten. Als we die verwachting niet waar maken, moeten ook de diensten ons daarop aan kunnen spreken."

Naast monitoring van het P-OG-veranderingsproces is volgens Vogelaar het inhoudelijk monitoren belangrijk. "Die twee komen uiteindelijk bij elkaar. Het veranderingsproces meten, is belangrijk om te zien hoe het staat met de voortgang. Inhoudelijk monitoren vindt plaats door bij een project te evalueren of P-OG 21 goed geïmplementeerd is en het beoogde resultaat werkelijk bereikt wordt. Daar wordt het pas écht interessant. Als medewerkers uiteindelijk zeggen: 'waarom hebben we dat zo niet eerder gedaan?', dan heb je je doel bereikt."

---

Paul Vogelaar,  
e-mail: p.j.c.vogelaar@dww.rws.minvenw.nl





# Innovatieve contractvormen: leiding geven aan leidinggevenden

Prestatiebestekken zijn een voorbeeld van innovatieve contractvormen die zich goed lenen voor beheer- en onderhoud op en langs wegen. Bijvoorbeeld bij het in de gaten houden of de lichten langs de weg het doen, of de middenberm langs de wegen er goed uitziet, en of de strepen op de weg goed zichtbaar zijn. Het werken met prestatiebestekken vraagt om een andere manier van werken en denken. De opdrachtgever - RWS - wordt meer sturend en de opdrachtnemer - de aannemer - krijgt meer verantwoordelijkheid bij de uitvoering van de werkzaamheden. Maar wat betekent het werken met innovatieve contractvormen voor de medewerkers van RWS? Leo van Es werkt al jarenlang bij de directie Zuid-Holland om medewerkers te 'coachen' bij de nieuwe manier van werken.

Leo van Es werkte van 1998 tot begin 2002 als contractering-coach op het directiekantoor van de directie Zuid-Holland. Van Es begeleidde medewerkers bij het maken van een contractkeuze. Hij schreef er rapporten over, organiseerde workshops, en schreef het proces waarmee medewerkers stapsgewijs tot de juiste contractkeuze kunnen komen. Van Es: "Het werken met innovatieve contractvormen wordt gecoördineerd vanuit het hoofdkantoor van RWS. Voor het opstellen van bijvoorbeeld

**// Waarom heb ik dit contract nodig, wat wil ik er mee bereiken, en hoe ga ik het op de rails zetten? //**

prestatiecontracten krijgen dienstkringen een format aangereikt. Maar er zijn verschillende manieren van implementeren. Je kunt als manager zeggen: 'dit is een prestatiecontract en ga er nu mee aan de slag!'. Die manier van werken past echter niet meer in deze tijd. Je moet weten waarom je een bepaalde contractvorm wilt gebruiken. Daarom heb ik als eerste actie als contractering-coach een contractschema opgesteld waarin duidelijk wordt gemaakt wat het nut is van bepaalde contractvormen. Voordat je met bijvoorbeeld een prestatiecontract aan de slag gaat, moet je een contractanalyse maken, waarin je je afvraagt: waarom heb ik dit contract nodig, wat wil ik er mee bereiken, en hoe ga ik het op de rails zetten? In dat schema wordt vanaf de eerste stap - iemand vindt het noodzakelijk dat een probleem wordt opgelost - tot en met de laatste stap - wat hebben we gedaan, met wie hebben we dat gedaan en wat was de interne en externe kwaliteit - een projectverloop beschreven."



Leo van Es

## Oogpunt

Sjef Verboekend, senior medewerker civiel bij de dienstkring Rijnmond, is enkele jaren geleden gecoacht door Van Es. Verboekend: "Drie jaar geleden kwam Leo van Es bij de toenmalige dienstkring Delft om ons uit te leggen hoe je contracten moet behandelen en afhandelen. Dat deed hij met het verstrekken van rapporten en het organiseren van workshops, waar experts presentaties gaven over het omgaan met innovatieve contractvormen. Ik vond het erg nuttig om een coach te hebben. Van Es beschreef heel duidelijk hoe de regelgeving van contracten nu precies in elkaar zit en dat was daarvoor nog niet helder." Volgens Verboekend zal de omschakeling voor de medewerkers het moeilijkst worden. "Eerst waren we echt een doe-organisatie, nu staat het beheer meer centraal. Vroeger deden we het meeste werk op of langs de weg zelf, nu gaan we ons meer met de

organisatie daarvan bezighouden. Dat vergt veel energie van de medewerkers, maar uiteindelijk hebben we er allen baat bij. Het voordeel van de nieuwe manier van werken, is dat de werkdruk bij onze medewerkers afneemt, wat kan bijdragen aan het plezier in het werk. En de aannemer krijgt nu zelf de vrijheid om met innovatieve oplossingen voor problemen te komen.”

### Omslag

Van Es erkent ook de kanttekeningen van het veranderproces. “Het moeilijkste is het realiseren van een omslag in het denken. Vaak bekijken rws’ers de werkzaamheden vanuit een technisch en niet vanuit een functioneel oogpunt. Als er op de weg wateroverlast is, omdat er enkele kolken zijn verstopt, zie je nog steeds vaak dat de toezichthouder de aannemer opbelt met de opmerking: ‘De weg staat blank, kom die kolk eens legen!’. Maar we moeten toe naar: ‘Deze eisen staan in het contract, daar voldoet u niet aan, zorg ervoor dat er iets aan wordt gedaan!’” Van Es geeft nog een voorbeeld: het ontruimen van de middenberm langs snelwegen. “Sommige bermen worden door automobilisten gebruikt als vuilnisbak. Een heleboel mensen dumpen daar hun rotzooi in. Wij moeten in onze contracten vaststellen hoe een berm er bij hoort te liggen. En een toezichthouder moet de directie kunnen informeren over het feit dat de aannemer zijn contract niet nakomt, als de berm er niet bijligt zoals in de contracteisen is vastgesteld. Er kan zelfs worden gekort op het bedrag dat wij aan de aannemer moeten overmaken. Het belangrijkste is dat je zwart op wit de functionele eisen van zo’n berm hebt vastgelegd.”

### Controle

Voor de aanpak van projectmatig werken, heeft Van Es voor de directie Zuid-Holland een leidraad ‘Opstellen projectplan’ ontwikkeld. Van Es: “Met de ontwikkeling van professioneel opdrachtgeverschap kwam de vraag binnen: ‘Hoe kun je het

beste projecten aanpakken?’ Daar heb ik een format voor opgesteld, waar dienstkringmedewerkers mee aan de slag kunnen. Volgens mij lopen wij als directie hierin voorop. Bij de directie Zuid-Holland vult het dienstkringhoofd de rol van gemandateerd opdrachtgever in. Hiermee is bereikt dat wij de rol van de opdrachtgever op de werkvloer - en daarmee dus dicht bij de uitvoering van het werk - kunnen invullen. Bij andere onderdelen van de rws-organisatie gaat dat meestal via een laag daarboven. Er komt in onze situatie bij het dienstkringhoofd dus meer verantwoordelijkheid te liggen. Hij moet er natuurlijk ook voor zorgen dat de kennis aan de medewerkers wordt overgedragen. Sommige dienstkringen - zoals Rijnmond - gebruiken daar workshops voor.”

### Verskillende eisen

Van Es - die sinds kort bij de dienstkring Haaglanden in zijn functie van hoofd van de afdeling Infrastructuur de medewerkers coacht bij het werken met de ontwikkeling van innovatieve contractvormen - benadrukt dat de voorbereiding van contracten het belangrijkste is. Van Es: “Zoiets als berm-onderhoud langs wegen is afhankelijk van de omgeving. In een natuurgebied tref je andere omstandigheden aan, bijvoorbeeld vogelnesten in de beplantingen die je door teveel maaien gemakkelijk kapot kunt maken. Een dienstkring die in zo’n gebied ligt, zal waarschijnlijk andere eisen stellen aan de aannemer in een prestatiecontract dan een dienstkring die in een stedelijk gebied gelegen is. In de contractenanalyse vooraf moet dus goed worden vastgesteld wat de randvoorwaarden zijn voor de aannemer. En die kunnen dus van gebied tot gebied verschillend zijn.”

#### Nadere informatie:

Leo van Es, e-mail: l.j.m.ves@dzh.rws.minvenw.nl







# Directie Limburg op zoek naar inhoud

De laatste maanden hebben verschillende directies hun plan van aanpak voor P-OG gepresenteerd. De directie Limburg volstond met een korte brief. Niet omdat P-OG niet leeft in Limburg. Integendeel. De directie wilde eerst bewustzijn en draagvlak ontwikkelen voor zich vast te leggen in procedures en instrumenten. Limburg stelt nadrukkelijk de vraag: 'wat willen wij precies bereiken?' ProGressie vroeg Peter van Oostrum of het antwoord op deze vraag al in zicht is.

*Hadden jullie er geen zin in, het schrijven van een plan van aanpak?*

"Zo zou je het kunnen zien", zegt Peter van Oostrum, "maar dat is wel erg kort door de bocht. Het is meer dat we ons de vraag stelden of we met een plan van aanpak wel bereiken wat we willen. Onze ervaring is dat een plan van aanpak vaak doorschiet in instrumenten, in het 'wat gaan we doen' zonder eerst goed vast te stellen wat je wilt bereiken en aan welke voorwaarden je organisatie moet voldoen om dit voor elkaar te krijgen."



Peter van Oostrum

*Maar de doelstelling van P-OG is toch best duidelijk: Rijkswaterstaat gaat professionaliseren. Niet alleen intern, maar ook in de externe relaties...*

"Wat ons betreft, geeft die doelstelling nog geen antwoord op de vraag wat dit in praktijk voor de mensen en de organisatie betekent. P-OG komt natuurlijk niet uit de lucht vallen. RWS is al tien jaar bezig met veranderen. Ik weet alleen niet of we wel voldoende oog hebben voor de eisen die veranderende processen aan de organisatie stellen. Komt er met nieuwe instrumenten ook een nieuwe mentaliteit? Daarom stellen we bij Limburg nu heel duidelijk de vragen 'wat is een professionele opdrachtgever?', of anders gezegd, 'hoe vertaal je professioneel

opdrachtgeverschap naar de praktijk en de markt?', 'wat is transparantie?', 'waar hebben marktpartijen behoefte aan?', 'hoe geef je een prestatiebestek vorm?', 'hoe functioneren we nu als organisatie en wat moeten we veranderen en willen wij dat, en hoe gaan we dat bereiken?'"

*Dat zijn toch precies het soort vragen waar je in een plan van aanpak antwoord op geeft?*

"Dat is waar, maar het schrijven van een plan van aanpak impliceert dat je de antwoorden op al die vragen al weet en dat is volgens ons nog niet het geval. We hebben hierbij veel geleerd van het project Vrij(t)hof, een project dat tot doel had de relatie met de markt te onderzoeken. In Vrij(t)hof keken we welke werkzaamheden we konden uitbesteden aan de markt. Dit resulteerde in een hele lijst. Op zich interessant, maar het project gaf geen antwoord op de echte vragen als: 'wat is de zin en het nut, vooral ook intern, van het uitbesteden van werkzaamheden en hoe geven we vorm aan de relatie met de markt?'. Het middel uitbesteden werd tot doel verheven en het onderzoek leverde weinig bruikbare informatie op. Dat is nou precies wat we bij P-OG willen voorkomen, dat de instrumenten het eigenlijke proces gaan overschaduwen."

**// Wat we bij P-OG willen voorkomen, is dat de instrumenten het eigenlijke proces gaan overschaduwen. //**

*Want wat is volgens Limburg het feitelijke proces?*

"Een echte professionele opdrachtgever worden, niet alleen in instrumenten en processen, maar juist ook in denken, benaderen en handelen. We hebben heel bewust gekozen voor een Top-down benadering. Alle natte en droge afdelingshoofden zullen 18 en 19 juni zich buigen over de voorwaarden voor goed opdrachtgeverschap. Hierbij concentreren we ons op de zogenaamde zachte S-en: Staff, Style en Shared Values. Professioneel opdrachtgeverschap is taai materie en heeft effect op de verschillende lagen van de organisatie. Het is van groot belang dat het over de gehele organisatie een eenduidige invulling krijgt, zowel in de interne als in de externe communicatie. Zelfs bij ogenschijnlijk eenvoudige begrippen als 'de klant' blijken er verschillende definities rond te zingen, afhankelijk van het project en de situatie. Door nu in de top van de directie vast te stellen wat we met professioneel opdrachtgeverschap willen bereiken en hoe, kunnen we ervoor zorgen dat de hele organisatie er op dezelfde manier mee aan de slag gaat. Volgens mij is dat de fundering van goed opdrachtgeverschap."

Kunt u aangeven waarin rws als opdrachtgever volgens u tekort schiet?

“Ik denk dat het grootste probleem is dat we onvoldoende zicht op de markt hebben. Wat is het drijvende motief van een aannemer? Een goede opdrachtgever is in staat de discussie met de markt aan te gaan. Om dat te kunnen, moet je een gedegen kennis van de markt hebben. Dat gaat verder dan weten welke aannemers er zijn. Je moet weten hoe de markt werkt, wat ze kunnen, wat ze willen en ga zo maar door. Pas dan ben je in staat goede afspraken te maken en mogelijke problemen te ondervangen. Misschien zou er een soort spelsimulatie voor de relatie met de markt moeten komen, vergelijkbaar met Deltagame.”

*Deltagame?*

“Ongeveer anderhalf jaar geleden heeft een aantal mensen van de directie Limburg meegedaan aan Deltagame. Deltagame is een simulatie van de praktijk bij Rijkswaterstaat. De simulatie

heeft tot doel onderlinge verhoudingen tussen de bestuurskern, het hoofdkantoor en de regionale directies bloot te leggen en de samenwerking tussen de verschillende V&W'ers te versterken. Tijdens de game worden vooroordelen aan de kaak gesteld en komen de deelnemers uit verschillende bestuurslagen in elkaars schoenen te staan, om te ervaren wat de werkervaringen van hun collega's zijn. Deltagame heeft heel veel gedaan voor het onderlinge begrip binnen Verkeer en (Rijks)waterstaat. We hebben bij verschillende marktpartijen gepolst of ze geïnteresseerd zijn in de dialoog. Ze zijn heel voorzichtig positief, maar durven het niet zo goed aan. Dat is een logisch gevolg van de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Die staat de openheid een beetje in de weg.”

---

**Nadere informatie:**

Peter van Oostrum,

e-mail: P.A.M.vOostrum@dlb.rws.minvenw.nl

## De P-OG-dagen: een korte terugblik

### **Raymond van de Stelt, senior medewerker Bedrijfsvoering bij de directie Utrecht:**

“Het is heel belangrijk dat de mensen van de werkvloer bij professioneel opdrachtgeverschap worden betrokken. De beleidsmakers in Den Haag kunnen wel van alles bedenken, maar wij kunnen aangeven of die plannen in praktijk ook uitvoerbaar zijn en wat de eventuele consequenties zijn. Ook een goede vertegenwoordiging van de jonge en de wat oudere werknemers in werkgroepen zou naar mijn mening soms wat betere ideeën genereren, die ook meer gericht op de toekomst zijn. Op de P-OG-dag waren er veel mensen van andere dienstkringen en directies. Het was leuk om eens met andere mensen te praten over de ideeën die er elders in het land zijn over diverse zaken. Een bijkomend voordeel is dat het contact met een andere directie makkelijker wordt gelegd als je er iemand kent. Ik ben er ook groot voorstander van dat we meer van elkaar moeten leren. Mijn motto is dan ook ‘Beter goed gejat, dan slecht bedacht’.

Ik heb meegedaan aan twee workshops: ‘Professioneel opdrachtgeverschap en SPM’ en ‘Wijze van marktbenadering’. Vooral de eerste was heel erg goed. Daarin hebben we nagedacht over de vraag wat de voorwaarden zijn voor professioneel opdrachtgeverschap. Er was veel ruimte voor discussie, waar iedereen ook heel actief aan mee deed. Een van de conclusies is dat RWS zich flexibeler moet gaan opstellen, niet zo vasthouden aan regels en schema's. Daarnaast moeten we commerciële gaan denken en meer rekening houden met de marktwerking. De tweede workshop viel een beetje tegen. De vraagstelling en tijd liet niet genoeg ruimte voor discussie. Ook was deze een beetje rommelig georganiseerd. Wat mij opviel, is dat er altijd weer mensen zijn die niet hun mening of kritiek willen uiten. Ze durven minder hun mond open te

doen, uit angst afgerekend te worden op hun uitspraken of kritiek. De indruk van de algehele dag is verder positief. Ik wil ‘taente’ hierbij bedanken voor de sfeer van die dag. Jan de Bont vind ik een zeer goede gastheer, die zijn boodschap duidelijk en recht voor zijn raap overbrengt. Dat is wat ik nog wel eens mis bij Rijkswaterstaat. Indien er mensen zijn die hierover van gedachten willen wisselen, kunnen zij me mailen: R.vdstelt@tiscali.nl.”

### **Frank Steyaert, hoofd dienstkring Waddengebied-Groningen bij de directie Noord-Nederland:**

“Op 6 maart was ik aanwezig bij de P-OG-dag in Amersfoort. Een nuttige dag, omdat de betrokkenheid van RWS'ers bij de P-OG-ontwikkelingen hierdoor gestimuleerd werd. Ik ben bij twee workshops geweest. Vooral de eerste is mij bijgebleven. Ik kan de exacte titel niet herinneren maar het ging over de invulling van de bedrijfsvoering, met name op het gebied van het werven en vasthouden van goede mensen op de juiste plek. Als dienstkringhoofd krijg ik steeds meer te maken met mensgericht management. Daarom was ik erg benieuwd naar de manier waarop andere diensten daar mee omgaan. Een van de problemen bij het werven van juiste mensen is het spanningsveld tussen mogelijkheden en de regelgeving. Het definitief aannemen van tijdelijke krachten is bijvoorbeeld hierdoor lastig. Daarom vond ik het heel interessant dat de Bouwdienst in Meppel tijdelijk personeel, dat ze via uitzendbureaus aantrekken, na verloop van tijd wel gericht kunnen plaatsen in de organisatie. Wat ik overigens jammer vond, was dat de discussie niet zo heel goed geleid werd, waardoor we minder de diepte ingingen. Met iets meer structuur kan een workshop nog veel meer opleveren.”





# Controle vanaf de zijlijn

Professioneel opdrachtgeverschap brengt veranderingen met zich mee voor alle medewerkers binnen RWS, dus ook voor de controllers. We vroegen aan twee medewerkers uit de controllershoek van de directie Zuid- Holland - Erik Keehnen en Kees Stijger - naar hun ervaringen met innovatieve contractvormen en wat ze voor gevolgen hebben voor hun werk.

Erik Keehnen, hoofd contractzaken bij de stafafdeling controller (cx), en Kees Stijger, coördinator Audit bij de hoofdafdeling Realisatie Werken (tx), werken beiden bij de directie Zuid-Holland. Ze werken nu zo'n twee jaar met innovatieve contractvormen, waaronder prestatiebestekken. Erik Keehnen: "Je ziet dat de prestatiebestekken steeds meer worden gebruikt en steeds beter worden georganiseerd. Met name de hoofdafdelingen vx en tx zijn hier intensief mee bezig. Vanuit cx kijken we vooral op hoofdlijnen of het proces goed wordt beheerst en nageleefd. En we kijken natuurlijk ook of het gekozen product de juiste is."

## Inhoudelijker

*Is het werken met prestatiebestekken voor een controller moeilijker dan het werken met traditionele contractvormen?*

Keehnen: "Nee, het is zeker niet moeilijker. Het is natuurlijk nieuw, dus we moeten ons inhoudelijk anders equiperen, maar qua rol verandert er voor ons niet zo gek veel. De controllers adviseren over normstelling en monitoren de toepassing ervan, en dat zullen ze blijven doen. Voor de mensen in de uitvoering is de verandering het grootst: zij moeten zich een andere benaderingswijze aanmeten. Voordeel hiervan is wel dat de nadruk weer meer op hun vakkenis komt te liggen: een verschuiving van 'boekhouder' naar inhoudelijk deskundige." "Zij moeten nu meer over het proces gaan nadenken", licht Kees Stijger toe. "Er wordt niet meer gedacht in de zin van: ik wil zoveel stuks of zoveel vierkante meter van dat product. Men houdt zich nu meer bezig met de kwaliteit van het eindproduct. Als een aannemer in de voorbereidingsfase kan aantonen dat de uitvoering bij hem in goede handen is, dan moet je als opdrachtgever durven dat aan hem over te laten. Dat betekent natuurlijk wel dat je in de voorbereiding alles goed moeten hebben doordacht en vastgelegd, zodat je tijdens de uitvoering niet tegen onverwachte problemen aanloopt."

## Project A4

Stijger werkt ook drie dagen per week als coördinator control op het project A4, waar men werkt aan de verbreding van de A4 tussen Burgerveen en Leiden. Stijger: "Dat is heel anders dan een contract beoordelen vanuit een directiekantoor. Een controller op locatie denkt mee over het proces en de opzet daarvan. Er is bijvoorbeeld nog geen contractkeuze gemaakt, dus je bent zelf volop als adviseur betrokken bij het zoeken naar en nadenken over de beste manier om een stuk weg aan te leggen. Je adviseert met betrekking tot de opzet en beheersing van een contract. In de combinatie van die diverse elementen ligt ook de uitdaging. Je controleert nu in wezen vanaf de zijlijn, in plaats van op afstand, of de werkzaamheden die gebeuren, passen bij de processen die je hebt afgesproken."

Bij het projectbureau A4 zit iedereen die betrokken is bij het project op één locatie. "Het voordeel daarvan is dat de



Erik Keehnen  
en Kees Stijger

communicatie beter loopt en dat je echt het idee krijgt dat je samen aan een project werkt. We hebben niet meer met aparte 'eilandjes' te maken."

Keehnen en Stijger vinden het ook goed dat bij p-og de aparte 'eilandjes' - de verbeterprojecten PPS, Innovatief Aanbesteden, Kwaliteitszorg, Kostenbeheersing Infrastructuur en Vereenvoudiging Financieel Beheer - onder één noemer zijn gebracht. Stijger: "Die eilandjes zitten nu onder één paraplu. Die paraplu is nog niet helemaal uitgekapt, maar de structuur is er. Daarmee bedoel ik dat er volgens mij nog beter in één keer over de projecten kan worden gecommuniceerd, maar volgens mij gaat dat steeds beter."

Keehnen: "Het management is een cruciale factor voor het slagen van professioneel opdrachtgeverschap. Je gezicht laten zien bij het oppakken van p-og werkt beter dan een brief sturen met: 'zo moet het'. Je moet langsgaan en vertellen wat je wilt en waarom je dat wilt. Daarnaast moet je niet alleen voorbeelden geven van projecten waarbij elementen uit p-og mislukt zijn, maar met name de succesverhalen vertellen. En waardering geven aan de medewerkers."

## Goed doordacht

Volgens de twee controllers moet de manager vooral kunnen vertellen wat goed professioneel opdrachtgeverschap inhoudt. Keehnen: "Je bent geen goede professionele opdrachtgever als je alleen innovatieve contracten maakt. Het gaat juist om een goed doordachte voorbereiding van het inkoopproces. Als daar een innovatief contract uit rolt, dan is dat prima. Maar het kan best zo zijn dat uit een inkoopproces een traditioneel contract rolt. Als dat de best passende oplossing is voor een probleem, dan ben je toch professioneel bezig geweest, en daar draait het bij p-og uiteindelijk om. Dat betekent wel dat de voorbereiding van een contract langer kan duren, maar dat verdient je dubbel en dwars terug bij de uitvoering." Stijger: "Dat is een gedachtegoed wat niet alleen vanuit de cx-rol wordt beleefd. Ook binnen het projectbureau A4 zijn wij daar intensief mee bezig."

## Nadere informatie:

Erik Keehnen, e-mail: e.keehnen@dz.h.rws.minvenw.nl

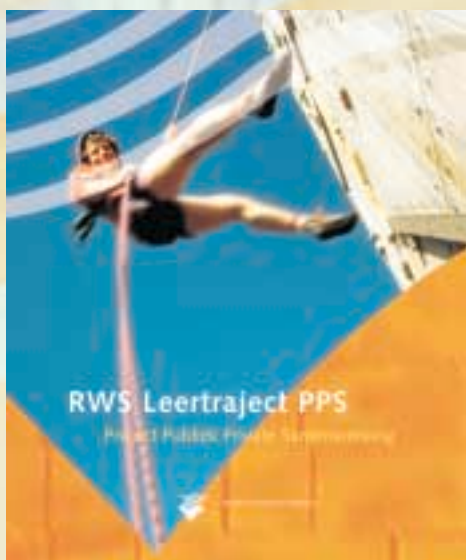
Kees Stijger, e-mail: c.a.m.stijger@dz.h.rws.minvenw.nl



## Marktmonitor

Onlangs is de *Marktmonitor grond-, weg- en waterbouw* opgeleverd. Deze publicatie, uitgegeven in opdracht van HKW/UM, geeft actueel inzicht in voor rws relevante markten op macro- en meso-niveau, met name voor de civiele bouw. De Marktmonitor kan door projectorganisaties worden gebruikt als basis voor nader onderzoek, een vast onderdeel bij de professionele voorbereiding van grote aanbestedingen (inkoopplan). Ook bij de evaluatie van de aanbesteding van een project kan de Marktmonitor worden gebruikt. De Marktmonitor zal periodiek (elk half jaar) worden bijgesteld.

*Marktmonitor grond-, weg- en waterbouw* is te vinden op de P-OG-intranetsite ([www.venwnet.minvenw.nl/POG](http://www.venwnet.minvenw.nl/POG)) of op te vragen bij Leon Hombergen, HKW/afdeling UM, telefoonnummer 070-3518057.



## Innovatieklapper

Op woensdag 29 mei 2002 organiseerde het PPS-team van de directie Uitvoering in Maarssen de presentatie van de *Innovatieklapper over PPS*. De klapper bevat onder andere leerervaringen die binnen Rijkswaterstaat zijn opgedaan met publiek-publieke samenwerking.

Er wordt in de uitgave onder andere ingegaan op het interactiemodel: een model voor het gelijkschakelen van publiekrechtelijke procedures en het vroeg betrekken van marktpartijen door middel van een aanbesteding. Ook is er aandacht voor de procesleidraad. Daarin zijn aandachtspunten opgenomen voor de inrichting van het samenwerkingsproces. Verder is de klapper gevuld met voorbeelden van toegepaste instrumenten bij projecten en evaluaties.

*Innovatieklapper over PPS* is op te vragen bij het UM-afdelingssecretariaat, telefoonnummer 070-3519082.



### Welke opleidingen zijn er met betrekking tot prestatiebestekken?

Marjan Lont, adviseur van de stafdienst Personeel & Organisatie (P&O) van het hoofdkantoor:

"In opdracht van het hoofdkantoor van rws heeft het ingenieursbureau Oranjewoud een tweedaagse praktijkgerichte workshop 'prestatiebestekken' ontwikkeld. Inmiddels is de workshop bij twee van onze dienstkringen (Dienstkring Rijnmond en Dienstkring Autosnelwegen Apeldoorn) als pilot uitgevoerd. Het digitale naslagwerk dat bij de training hoort, is nog in ontwikkeling.

Tijdens de workshop komen onder andere de volgende onderwerpen aanbod: het te realiseren werk vertalen naar eenduidige en reële prestatie-eisen die getoetst kunnen worden in de beheersingsfase, en het opstellen van een beheersingsstrategie en beheersingsmaatregelen aan de hand van een risicobepaling. Naar verwachting zal de workshop in september rws-breed aangeboden worden.

De doelgroep van deze workshop bestaat uit medewerkers van dienstkringen die betrokken zijn bij het opstellen van een prestatiebestek: directie uav, toezichthouders, bestekschrijvers en projectleiders. Zij moeten gezamenlijk deelnemen aan de training. Het management vormt de secundaire doelgroep."

### Zijn er speciale regels voor het mandaat voor design&build-contracten? En hoe is dat eigenlijk bij andere innovatieve contracten?

Herman Gerrits, beleidsadviseur bij de afdeling Markt van de directie Uitvoering van het hoofdkantoor:

"Een design&build-contract is een innovatieve contractvorm, waar rws en de markt slechts op beperkte schaal ervaring mee hebben. Standaard specificaties en contractbepalingen ontbreken vooralsnog, zodat op een andere manier gegarandeerd moet worden dat rws eenduidig naar de markt opereert en communiceert ('standaard waar dat kan, maatwerk waar dat moet'). Bovendien moet er bij elk contract sprake zijn van een acceptabele risicoverdeling. Dit gebeurt door het vaststellen van beleidskaders voor inhoud en toepassing van innovatieve contracten, en door het opstellen van modelcontracten. De beleidskaders worden momenteel ontwikkeld, in samenwerking tussen het hoofdkantoor, de rws-diensten en de markt. Bij het gebruik van innovatieve contractvormen moet het 'loket' van P-OG 21 (in oprichting) in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken worden, omdat het van belang is dat op een centraal punt coördinatie plaats vindt.

In verband met het mogelijke afbreukrisico en consequenties voor de rechtmatigheid is het ook noodzakelijk dat mandaat wordt gevraagd voor het op de markt brengen van een innovatief contract.

Inmiddels zijn voor rws drie standaard prestatiebestekken (met een handreiking en een beheersingsplan) ontwikkeld, die gelden voor vast onderhoud in de droge en natte sector en voor onderhoudsbaggerwerk in getijdenwateren. Deze standaard bestekken zijn als model contract aan de diensten verstrekt. De beleidskaders voor vast onderhoud zijn daarmee voorlopig vastgesteld. Daarom hoeft bij een ongewijzigde toepassing van het modelcontract niet langer mandaat te worden gevraagd."