



# Progressie

Jaargang 1 · nummer 3 · oktober 2002

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

---

Het afwegingsmodel als vertrekpunt

---

"Hou het vooral simpel"

---

Afwegingsmodel toegepast

---

De kick van het uitvoeren

---





In de vorige PrOGressie zetten we de prestatiebestekken in het zonnetje. In dit nummer komen we hier op terug met een verslag van de prestatiebestekkendag, die op 25 september werd gehouden in Utrecht. Daar vroegen we enkele rws'ers naar hun beleving van de dag en naar hun mening over prestatiebestekken.

In deze PrOGressie besteden we aandacht aan het Afwegingsmodel Inkoopproces: een instrument waarmee Rijkswaterstaat stapsgewijs tot de beste contractkeuze kan komen. Hoe moeten we het werk op de markt zetten? Het afwegingsmodel helpt bij het beantwoorden van die vraag. We voelden twee rws'ers aan de tand die betrokken waren bij de ontwikkeling van het model. We gingen ook op bezoek bij

het project Baggerdepot Hollandsch Diep om te kijken hoe het afwegingsmodel in de praktijk werkt.

We hebben voor deze editie ook projectdirecteur agentschapvorming Gerhard Schwarz weten te strikken voor een interview. Net als zijn voorgangers uit de rws-top gaat hij in op een P-OG-thema. Harry Prins behandelde in het eerste nummer het thema 'betrouwbaar' en Peter Kieft sprak over het thema 'deskundig'. Schwarz koos voor het thema 'doelmatig'. Kortom, genoeg te lezen over professioneel opdrachtgeverschap, in theorie en in de praktijk.

Afwegingsmodel Inkoopproces:  
natrekbaar, navolgbaar en overdraagbaar  
4

Afwegingsmodel toegepast bij project  
baggerdepot Hollandsch Diep  
6

"Het afwegingsmodel is geen handleiding,  
maar een hulpmiddel"  
8

"Hou het vooral simpel!"  
9

Professioneel opdrachtgeverschap in  
Utrecht  
10

Markt inschakelen om de markt in te  
schakelen  
11

Kick van het uitvoeren: verdieping in  
prestatiebestekken  
13



## Projectleidersdag 2002

Op 28 november 2002 wordt weer een landelijke projectleidersdag rws georganiseerd. Thema van de dag is "Professioneel Opdrachtgeverschap: de rol van de projectleider". Projectleiders en lijnmanagers worden uitgenodigd om ervaringen uit te wisselen over de rol en positie van de projectleider binnen Rijkswaterstaat. Zij maken kennis met het Afwegingsmodel Inkoopproces en met de praktijk van 'systeemgerichte beheersing'.

Om ervoor te zorgen dat de projectleidersdag zowel ingaat op de theorie als de praktijk, is een gevarieerd programma opgesteld, waarin lezingen, praktijkervaringen uit het land en workshops worden afgewisseld. Aan de projectleidersdag kunnen maximaal 150 mensen meedoen. Deelnemers van de vorige projectleidersdag krijgen voorrang.

Meer informatie nodig? Neem dan contact op met Paula Kuijpers, e-mail: [p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl](mailto:p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl)

### 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

**Oplage:**  
2500 ex.

**Fotografie:**  
PE-fotostudio (tenzij anders vermeld)  
omslagfoto: Ad Hupkes

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



# P-OG en het regeerakkoord

Rijkswaterstaat heeft van het nieuwe kabinet een flink pakket extra werk gekregen voor de komende vier jaar. Tegelijkertijd wil Rijkswaterstaat niet groter worden. Het lijkt een tegenstrijdige opgave, maar niets is minder waar, denkt Gerhard Schwarz, projectdirecteur agentschapvorming. "Het is geen onmogelijke taak, mede dankzij professioneel opdrachtgeverschap."

*Kunt u uitleggen wat professioneel opdrachtgeverschap met de agentschapvorming te maken heeft?*

"Toevallig is er net een notitie gemaakt voor de nieuwe minister over het hoe en waarom van de agentschapvorming. Die somt allereerst de drie bekende doelstellingen op: publiekgerichte dienstverlener, helder aangestuurd én bedrijfsmatig werkend. En bedrijfsmatig werkend wordt in die notitie als volgt gedefinieerd: 'een meer op bedrijfs-economische overwegingen gestoelde bedrijfsvoering, waarbij de markt optimaal wordt ingeschakeld'. Dat laatste, dat is professioneel opdrachtgeverschap."

*Een van de thema's binnen P-OG 21 is doelmatigheid: efficiënter, dus ook goedkoper werken. Zijn er streefcijfers voor wat er via onze inkoopfunctie moet worden bespaard?*

"Nee, nog niet, maar het wordt momenteel wel concreter. In het nieuwe regeerakkoord staan taakstellingen voor de komende vier jaar, ook voor ons. We moeten in de komende kabinetsperiode 460 miljoen meer omzet verzorgen, onder meer door een versnelde invoering van spitsstroken. De bestuursraad heeft besloten dat we die grotere omzet moeten proberen te halen zonder als organisatie verder te groeien."

*Is dat wel haalbaar?*

"Volgens mij wel, mede dankzij professioneel opdrachtgeverschap. Verschillende diensten hebben de afgelopen jaren bewezen dat je, door de markt slim in te schakelen, je omzet sterk kunt vergroten binnen een veel minder sterk groeiend personeelsbestand. Hetzelfde geldt voor Rijkswaterstaat als geheel. De afgelopen vijf jaar is onze productie met ongeveer dertig procent toegenomen, terwijl de personele omvang met nog geen tien procent is gestegen. En hoewel je niet dogmatisch moet zijn – meer uitbesteden heeft alleen zin als de kwaliteit ten minste op peil blijft en het écht goedkoper wordt – biedt P-OG hele goede kansen om die lijn de komende jaren voort te zetten."

*Maar is het idee van een meer zelfstandige rws nu juist niet dat je een zakelijkere relatie aangaat met je opdrachtgever, en extra kosten doorberekent?*

"Als uitgangspunt wel, maar het ontslaat ons niet van de plicht om telkens weer na te gaan of het efficiënter kan. Als een bedrijf gezond wil blijven, is het ook voortdurend op zoek naar manieren om efficiënter te gaan werken. Bij een bedrijf komt dat de winstcijfers ten goede, bij ons profiteert de belastingbetaler ervan. Het is gewoon verstandig te zorgen dat je *lean and mean* blijft als organisatie. Je voorkomt onder meer dat je over een paar jaar als ondoelmatig te boek komt te staan en drastischere maatregelen te verwerken krijgt."



Gerhard Schwarz

*Is er binnen Rijkswaterstaat voldoende draagvlak voor verdere efficiëntiebesparing?*

"Het is groeiende. We moeten natuurlijk realistisch zijn. Een behoorlijk deel van de medewerkers heeft de afgelopen jaren al een flinke omslag meegemaakt. Van zelf doen naar uitbesteden via bestekken, en dan nu naar uitbesteding op basis van functionele specificaties. Het is weer een stukje taakverzwaring, en dat is niet voor iedereen makkelijk. Voor P-OG 21 ligt er een belangrijke taak in het beschikbaar stellen van de benodigde kennis voor die nieuwe manier van werken. Het *competence centre* waar men mee bezig is, vind ik een prima initiatief. Verder kunnen we het makkelijker maken door goede werkstandaards aan te bieden, zoals standaardcontracten per werksoort. We moeten er alles aan doen om mensen in staat te stellen zich verder te bekwamen. En als iemand het echt niet meer kan, dan zijn we gelukkig een grote organisatie met heel veel soorten werk. Wij hebben als uitgangspunt dat er voor iedereen die de bereidheid heeft getoond om mee te gaan in de veranderingen, plaats moet zijn binnen het agentschap."

# Afwegingsmodel Inkoopproces: natrek

Binnen Rijkswaterstaat wordt jaarlijks voor vele miljoenen aan projecten aanbesteed, oftewel ingekocht. Dat is bepaald geen routinewerk, want de omvang van werken die op een andere wijze dan de traditionele (RAW-bestekken) in de markt worden gezet, neemt toe. Hoe weet je als projectleider zeker dat je de voor jouw project optimale contractomvang en -vorm kiest? Om RWS'ers te helpen hun keuze – ook voor de buitenwacht – concreet te onderbouwen, heeft de werkgroep Afwegingsmodel Inkoopproces in opdracht van het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat een afwegingsmodel ontwikkeld. Hieronder volgt het gesprek dat PrOGressie had met twee leden van de werkgroep.

Guido Hagemann: “Om ten aanzien van de inkoop een heldere en eenduidige afweging te kunnen maken, heeft Rijkswaterstaat als handreiking het ‘Afwegingsmodel Inkoopproces’ ontwikkeld.”

Rini van Stijn: “Het inkoopproces telt eigenlijk drie fasen. Je hebt het beleidsmatige of het strategische stuk. Rijkswaterstaat wil standaard waar het kan, maatwerk waar het moet, en dat zo veel mogelijk via innovatief aanbesteden. De laatste fase is de beheersing, de afrekening en evaluatie van contracten. Dit afwegingsmodel gaat echter over de tussenstap: het tactische deel, waarin je via een inkoopplan bepaalt wat de meest verstandige keuze is.”

GH: “In de herziene inkoop AO is opgenomen dat er voor elk project een inkoopplan moet worden opgesteld. De AO zegt dus wel dat we een inkoopplan moeten hebben, maar niet wat er in moet komen te staan en hoe je daartoe komt.”

## Keuze

*En dat staat in dit afwegingsmodel?*

RvS: “Nee, dat bepaalt de individuele rws'er. Die is daar vaardig en professioneel genoeg voor. Maar wel denken we dat dit afwegingsmodel mensen kan prikkelen om nog eens goed na te denken over het hoe en waarom van een bepaalde keuze.”

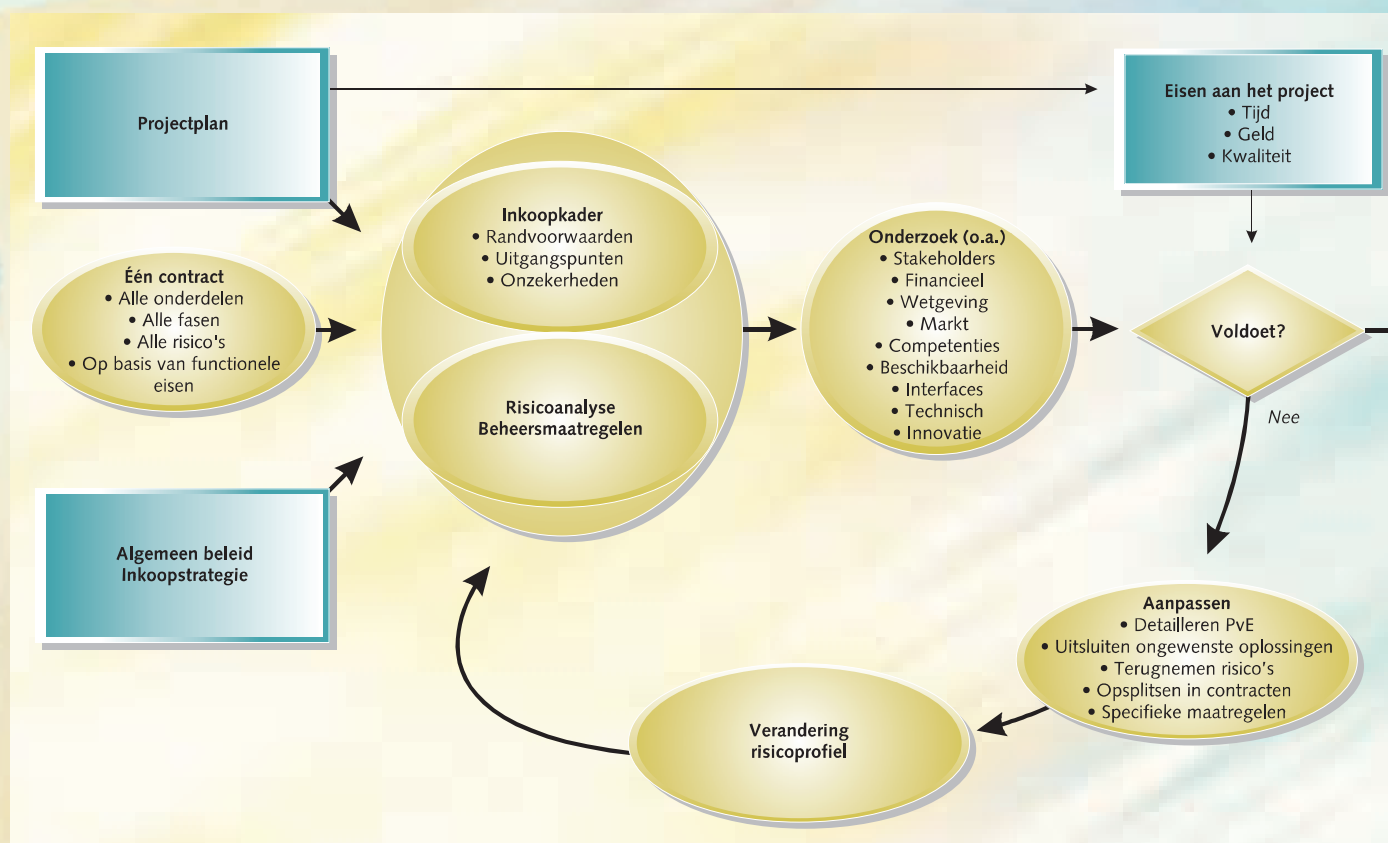
GH: “Je moet het als een denkmodel zien. Wij willen niet denken voor andere mensen en zeggen: in die en die situatie moet je dat doen. Wel willen we aangeven welke vragen je jezelf (of het projectteam) zou moeten stellen. De uitkomsten van het model kunnen dan ook heel verschillend zijn, afhankelijk van de organisatie, de omstandigheden en de risico's rond een bepaald project.”

RvS: “Er zijn twee uitersten in de mogelijke uitkomsten. Je kunt een RAW-bestek gebruiken, waarbij je alles voorschrijft en de aannemer eigenlijk alleen qua logistieke details zelf wat heeft in te vullen. Het andere uiterste is een zuiver programma van functionele eisen, waarmee je aannemers uitdaagt om meer waar voor ons geld te bieden, bijvoorbeeld door slimme ideeën aan te boren of gewoon goedkoper te gaan werken. Tussen die twee uitersten zit een hele *range* aan mengvormen. Daar moet je een slimme keuze uit maken.”

## Denkproces

*Het model schrijft dus niet voor of het traditioneel dan wel innovatief zou moeten?*

GH: “Het beleid is om innovatief te gaan aanbesteden. Dat is een gegeven, en dus hanteert het model als vertrekpunt een





# baar, navolgbaar en overdraagbaar



Rini van Stijn



Guido Hagemann

functionele aanpak. Maar dat is puur bedoeld als vertrekpunt om het denkproces te structureren en te stimuleren. Het is de meest innovatieve variant, waar je dan de onderdelen af kunt

pellen die in jouw situatie niet haalbaar of verstandig zijn.”

RvS: “Als je het RAW-model als basis hanteert en daar vervolgens een paar innovatieve aspecten aan toevoegt, weet je niet of dan de optimale keuze bereikt is of dat het nog wel een tandje hoger had gekund. Daarom zeggen wij: begin bij het meest verregaande scenario. Dan komen gelijk argumenten los waarom dit of dat onderdeel echt niet mogelijk is.”

GH: “Maar het is dus niet zo dat de traditionele aanpak verkeerd zou zijn. Als je maar op een goed beredeneerde manier tot de keuze ervoor bent gekomen. Het gaat ons er niet om wat er uit het afwegingsmodel moet komen, maar om de manier waarop je tot die uitkomsten bent gekomen.”

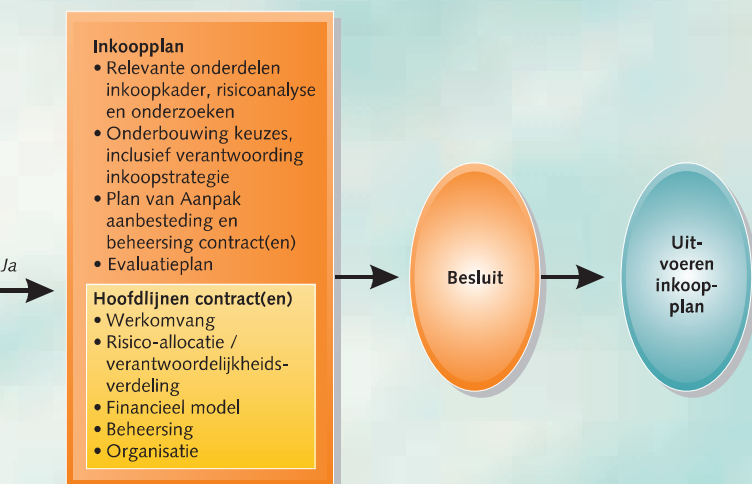
RvS: “En door dat via het afwegingsmodel te doen, wordt je uiteindelijke beslissing ook natrekbaar, navolgbaar en overdraagbaar. Belangrijke eisen in het kader van AO en rechtmatigheid, maar nog belangrijker is dat het voor anderen inzichtelijk maken voorkomt dat de discussie een tijdje later opnieuw moet worden gevoerd.”

## Stappen

*Hoe werkt het model eigenlijk?*

GH: “Het afwegingsmodel is rond acht stappen opgezet en laat eigenlijk zien welke discussies je bij elke stap zou moeten voeren. En welke opties er zijn. Het model bevat volop voorbeelden ter illustratie. Puur om te laten zien aan welke opties je kunt denken, welke mogelijkheden er allemaal zijn. Want het palet aan mogelijke inkoopvarianten blijkt vaak veel groter te zijn dan je in eerste instantie denkt.”

RvS: “Ook verwijzen we in het model naar enkele onderzoeken die voor de gebruiker relevant zouden kunnen zijn. En verder bevat het vragen als: hoe zien de markt en je omgeving eruit,



welke technische risico's zijn er, en welke organisatorische? Heb ik bijvoorbeeld wel de mensen in huis die nodig zijn om een bepaald contract te beheersen?"

### Snel

*Is het afwegingsmodel vooral bedoeld voor grote projecten, of kan het ook bij relatief kleinere zaken als onderhoud worden ingezet?*

GH: "Ik zou zeggen, in elke situatie. Ook al denk je dat iets heel eenvoudig is, kijk toch nog eens of het niet wat goedkoper kan. Dat geldt ook voor onderhoudscontracten. Het onderhoud van een weg kun je in stukken van vijf kilometer aanbesteden, maar ook in gedeelten van bijvoorbeeld honderd kilometer. Het is de moeite waard om die opties even goed te bekijken, en dat hoeft niet veel tijd te kosten. Voor routineklussen kun je het model betrekkelijk snel doorlopen."

RvS: "Het hoeft ook niet elk jaar. Maar voor bijvoorbeeld

dienstkringen zou het volgens mij toch lonen als ze eens in de zoveel jaar met het afwegingsmodel in de hand nagaan of de prestatiebestekken nog steeds de meest optimale keuze vormen. Misschien heeft het bij sommige inkoopcontracten wel zin om samen met andere dienstkringen op te trekken.

Het gaat erom dat je niet op routine doorwerkt, maar dat je jezelf van tijd tot tijd de vraag stelt of de keuze die destijds gemaakt is, nog steeds de juiste is. En als mensen kunnen zien dat je die vraag systematisch hebt beantwoord, zal men ook concluderen dat je keuze waarschijnlijk de goede is geweest."

---

### Nadere informatie:

Guido Hagemann, e-mail: G.P.H.Hagemann@dzh.rws.minvenw.nl

Rini van Stijn, e-mail: M.vStijn@dzh.rws.minvenw.nl

Het afwegingsmodel is de afgelopen maanden bij onder meer het project Baggerdepot Hollandsch Diep getest (zie hieronder).

Het wordt begin oktober in de hoofddirectie besproken en zal vervolgens, in november, via de H1D'en onder project- en contractmanagers worden verspreid.



## Professioneel opdrachtgeverschap in de praktijk

# Afwegingsmodel toegepast bij project Baggerdepot Hollandsch Diep

Het Afwegingsmodel Inkoopproces is zo nieuw dat het definitieve rapport met de methodiek nog niet eens gepubliceerd is. Desondanks zijn de eerste praktijkervaringen er al mee opgedaan. Het afwegingsmodel is bijvoorbeeld toegepast bij de contractvoorbereiding van het project Baggerdepot Hollandsch Diep. We vroegen aan Suzan Vos, projectmanager binnen de hoofdafdeling Realisatie Werken van de directie Zuid-Holland, hoe het werken met het afwegingsmodel is bevallen.

Suzan Vos werkt zo'n tweeënhalf jaar bij directie Zuid-Holland. Haar eerste project was het project Tiendgorzen, een natuurontwikkelingsproject langs het Haringvliet. In dat project moest een stuk akkerland worden omgebouwd tot een nat natuurgebied. De projectvoorbereiding verliep toen zo: "We gingen met een aantal experts op een middag om de tafel zitten en aan de hand van de kenmerken van het project beslisten we om een prestatiebestek toe te passen." Volgens Vos was dat niet een ideale werkwijze. "Wat mij opviel, was dat niet de juiste discussies werden gevoerd. De contractkeuze werd gemaakt op basis van een beperkt aantal argumenten en vaak ook door hogerhand opgelegde druk om zo veel mogelijk te kiezen voor andere contractvormen dan voor RAW. Later zijn er wel methoden ontwikkeld waarbij verschillende contractvormen op basis van een aantal criteria tegen elkaar werden afgewogen, maar toch werden daar veel impliciete

keuzes in gemaakt. Het Afwegingsmodel Inkoopproces maakt dat impliciete expliciet. Je kunt na het toepassen van het model zwart op wit aangeven waarom je het beste voor een bepaalde contractvorm kunt gaan."

### Sessies

Suzan Vos kwam in april van dit jaar in aanraking met het Afwegingsmodel Inkoopproces. "We hadden met de afdeling Projectmanagement Realisatie Werken een cursus over risicoanalyses. Tijdens die cursus kwam ook de contractvoorbereiding ter sprake, waarbij het afwegingsmodel aan bod kwam. Die aanpak sprak me aan en het leek me een goede manier om een contractafweging te maken bij het project Baggerdepot Hollandsch Diep. Dat project bestaat uit drie delen. Naast de aanleg van een baggerdepot moet er een voorzieningenterrein komen met verwerkingsmogelijkheden, zodat schoon zand dat weer hergebruikt kan worden, uit de baggerspecie kan worden gehaald. Ook moet het depot goed worden ingepast in het (natuur)gebied."

Nadat besloten was om het afwegingsmodel te gaan gebruiken, werden sessies georganiseerd, waarin betrokkenen probeerden de vragen te beantwoorden die in het afwegingsmodel worden gesteld. "We hebben drie sessies van vier uur georganiseerd met twaalf mensen uit verschillende hoeken, onder anderen juristen, medewerkers van de Bouwdienst en medewerkers van



de uitvoeringsafdeling van directie Zuid-Holland. Het voordeel daarvan is dat je vanuit verschillende kanten kunt bekijken wat de beste contractkeuze is. Het uitgangspunt bij het afwegingsmodel is dat je alles bij de markt neerzet, en vervolgens argumenten gaat bedenken waarom je de werkzaamheden beter zelf zou kunnen doen. Het beantwoorden van die vragen doe je niet zomaar even. Daar wordt uitvoerig over gediscussieerd.” Van de sessies is een verslag gemaakt en binnenkort komt er ook een rapportage.

### Gevoel

Binnen een kleine maand – de eerste sessie was op 19 juni en de laatste op 10 juli – was men eruit. “We kwamen tot de conclusie dat het geen meerwaarde zou hebben om het ontwerp van het baggerdepot bij een aannemer neer te leggen. Dat had twee redenen. Hoe het depot eruit zou komen te zien, was eigenlijk al vastgelegd in het open planproces en de bestemmingsplannen. Daarnaast hebben wij, als het om het ontwerpen van depots gaat, de meeste expertise in huis. De baggerdepots De Slufter en het IJsseloog zijn ook door Rijkswaterstaat ontworpen en dit zal een soortgelijk depot worden. Ook voor het maken van een voorzieningenterrein langs het depot hebben wij de meeste kennis, dus het ligt voor de hand om dat zelf te doen. Voor de bouw van het depot is men gekomen tot een prestatiebestek. De aanleg zal Rijkswaterstaat nauwgezet volgen. De dienstkring Haringvliet zal zelf bekijken hoe en of het onderhoud van het depot op de markt zal worden gezet. De exploitatie – waaronder het lossen van de baggerschepen en het zand scheiden – zal los van het aanlegcontract door Rijkswaterstaat worden verzorgd. Dat ligt voor de hand, omdat we zelf vergunninghouder zijn.”



Suzan Vos

### Tevreden

Suzan Vos is zeer te spreken over het gebruiken van het Afwegingsmodel Inkoopproces bij de contractvoorbereiding. “Wat er uit het afwegingsmodel komt, kan per project verschillen. Het afwegingsmodel gaat er niet van uit dat je alles zomaar bij de markt neerlegt, maar dat je structureel alles doorpraat om tot de juiste contractvorm te komen. Belangrijk daarbij is dat je de juiste mensen aan tafel hebt en dat je een onafhankelijke begeleider van de sessies hebt, die goed doorvraagt om op elke vraag uit het afwegingsmodel een antwoord te krijgen.” Naar verwachting zal het hoofdkantoor in het najaar een definitief besluit nemen over de aanleg van het depot. Als dat positief uitvalt, zal Suzan Vos projectleider van het project Baggerdepot Hollandsch Diep worden.

Nadere informatie:

Suzan Vos, e-mail: [S.M.Vos@dzh.rws.minvenw.nl](mailto:S.M.Vos@dzh.rws.minvenw.nl)





# “Het afwegingsmodel is geen handleiding, maar een hulpmiddel”

Hugo Buis van Twynstra Gudde maakte als adviseur deel uit van het team dat het Afwegingsmodel Inkoopproces heeft ontwikkeld. Na een jaar hard werken, ligt er nu een afwegingsmodel dat de RWS'er kan helpen bij het structureren van het inkoopproces. Wij vroegen aan Buis hoe hij het werken met Rijkswaterstaat heeft ervaren.



Hugo Buis

Buis: “Ik denk dat we als team een mooi product hebben geleverd. We hebben een methode ontwikkeld die zowel universeel als flexibel is. Met het afwegingsmodel is het mogelijk bij alle rws-projecten een goed gefundeerde afweging te maken bij de keuze voor een contractvorm. Doordat iedereen gebruik gaat maken van dezelfde systematiek wordt het makkelijker om inzichtelijk te maken welke keuzes er bij projecten zijn gemaakt en welke overwegingen hierbij een rol hebben gespeeld.”

## Hulpmiddel

Het ontwikkelen van het afwegingsmodel was geen gemakkelijke opgave. “De rol van Rijkswaterstaat in de Nederlandse maatschappij maakt het maken van een model dat rws-breed kan worden ingezet, moeilijk. Ten eerste is het werk van Rijkswaterstaat ontzettend veelzijdig en ten tweede spelen er bij projecten heel veel verschillende belangen die op een goede manier op elkaar moeten worden afgestemd. Daarom is er niet over één nacht ijs gegaan. Het afwegingsmodel is ontwikkeld met gebruikmaking van evaluaties van een groot aantal projecten. We waren er hierbij niet op uit oude projectleiders op fouten te betrappen. Het doel was te onderzoeken of het afwegingsmodel voldoende toegesneden is op alle vragen die bij een inkoopproces spelen.”

Buis vervolgt: “Het afwegingsmodel is geen handleiding. Het geeft geen pasklare oplossingen. Het is een hulpmiddel om te bepalen wat onder de gegeven omstandigheden de beste

manier van werken is. De eerste reacties die we hebben gehad, zijn positief. Ik hoop dat de andere rws'ers ook tevreden zijn met het resultaat.”

## Uitdaging

Rijkswaterstaat staat op dit moment onder druk. De bouw-nijverheidsenquête, bezuinigingen en de grote hoeveelheid werk vormen flinke uitdagingen. Waar moet Rijkswaterstaat volgens Buis op letten? “Natuurlijk heeft Rijkswaterstaat te kampen met enkele problemen, maar ik denk dat deze niet zozeer voortvloeien uit gebreken in de organisatie als wel uit de positie die Rijkswaterstaat heeft. Wat mij opvalt, is dat er bij Rijkswaterstaat veel integere mensen met hart voor de zaak werken. Dat neemt niet weg dat er bij Rijkswaterstaat best nog ruimte is voor wat meer zakelijkheid en daadkracht, die onder andere tot uiting moet komen in het openbreken van de markt. De maatschappelijke verantwoordelijkheid vergt een behoedzame manier van werken. Ik denk dat de uitdaging voor Rijkswaterstaat ligt in de combinatie van die twee, waarbij Rijkswaterstaat de vertaling van maatschappelijke belangen naar zakelijke overeenkomsten met de markt moet maken en bewaken. Het Afwegingsmodel Inkoopproces levert, mijns inziens, een bijdrage aan de realisatie hiervan.”

---

Nadere informatie:

Hugo Buis, e-mail: hbi@tg.nl





# “Hou het vooral simpel!”

Het project Kostenbeheersing Infrastructuur (KBI) is in 1998 in het leven geroepen om werkprocessen, procedures en instrumenten die met de kostenbeheersing van projecten te maken hebben, in beeld te brengen, te ontwikkelen en te implementeren. Daarmee moet de rol van RWS als professionele opdrachtgever worden vergemakkelijkt. Projectleider Kostenbeheersing Infrastructuur Jaap de Raat vertelt over de ‘harde’ en ‘zachte’ kant van het project.

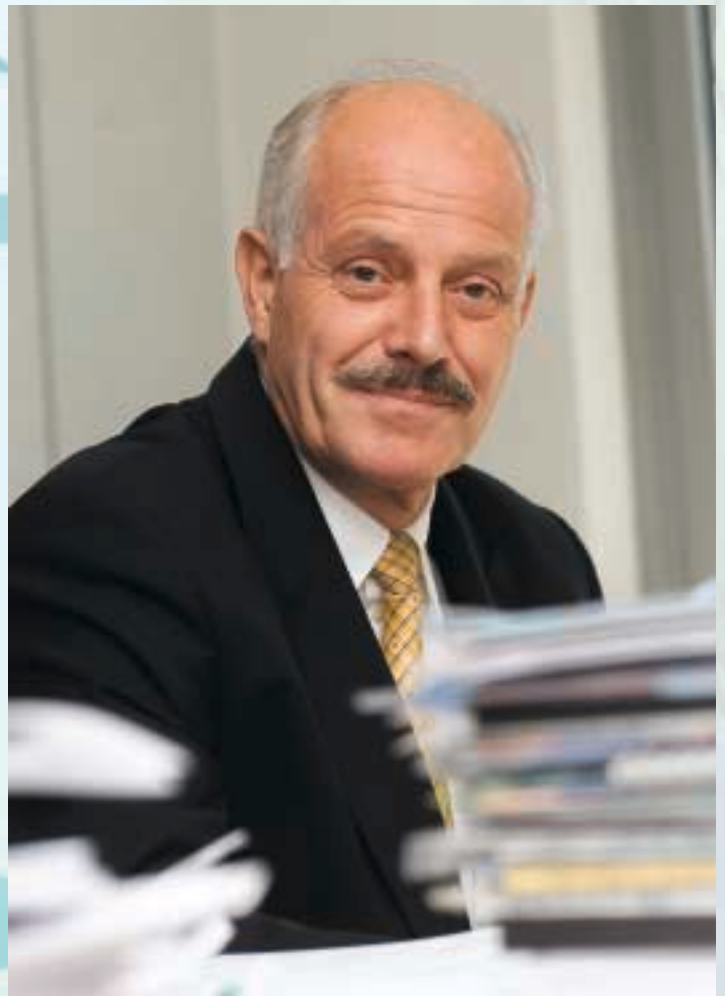
Kostenbeheersing is een belangrijk thema om van Rijkswaterstaat een nog professionelere opdrachtgever te maken. Vandaar dat het project Kostenbeheersing Infrastructuur, met als thema Kostenmanagement, onder de paraplu van P-OG 21 is gebracht. Kostenmanagement gaat verder dan de oorspronkelijke opdracht van KBI. De belangrijkste uitbreiding betreft het vorm geven aan kostenmethodieken voor innovatieve contractvormen, waaronder PPS en Life Cycle Cost Management. Kostenmanagement zal volgens De Raat steeds belangrijker worden. “Ons nieuwe kabinet wil veel gaan investeren in weginfrastructuur. Als we veel bij de markt gaan neerleggen, worden het inkoopproces en het inkoopplan zeer belangrijk. Want daarin zit een gedegen risicoanalyse, en daar koppel je de ramingen aan.”

## Standaardisering

Een van de problemen waar Rijkswaterstaat onder andere tegenaan loopt, is dat externe partijen vaak andere ramings- en planningssystemen gebruiken. Jaap de Raat: “In de toekomst zullen we steeds vaker met andere partijen aan tafel zitten, zoals gemeenten, provincies en contracterende partijen. Het is dan belangrijk dat je dezelfde taal spreekt, maar ook dat je bijvoorbeeld dezelfde kostenramingsmethodiek gebruikt, waardoor communicatie makkelijker wordt. Vooral vanuit de gww-sector bestond er de behoefte aan standaardisering. We werken nu bij RWS met de kostenramingssysteematiek PRI-95. Binnenkort gaan wij samen met andere partijen over naar SSK: een gww-brede standaardsysteematiek voor kostenramingen. Samen met een specifiek voor Rijkswaterstaat geldende aanvulling hierop, wordt dit met ingang van 1 januari 2003 als PRI-2003 ingevoerd. Naast geld zullen we ook factoren als informatie, kwaliteit, organisatie en tijd standaardiseren. De factor tijd wordt bijvoorbeeld gestandaardiseerd met het invoeren van de uniforme planningsmethodiek PPI (Project Planningen Infrastructuur).”

## Gedrag

De Raat benadrukt dat een veranderingsproces niet alleen te maken heeft met het implementeren van nieuwe instrumenten. “Heel belangrijk is het aanpakken van de cultuurkant, zoals gedrag, houding en vaardigheden. De rol van een projectleider verandert als gevolg van professioneel opdrachtgeverschap. De projectleider – die onder andere verantwoordelijk is voor de financiële beheersing van een project – wordt nu meer een regisseur en onderhandelaar dan een coördinator. Binnen het project Kostenbeheersing Infrastructuur hebben we speciale projectleiderdagen georganiseerd. Dat heeft geleid tot het



Jaap de Raat

rapport ‘Projectleider in control’, waarin de nieuwe rol van de projectleider wordt beschreven. De aandachtspunten en aanbevelingen uit dat rapport dienen als voeding voor een verdere invulling van de rol en positie van de projectleider binnen het gedachtegoed van P-OG 21.”

## Dubbel en dwars

Volgens De Raat is goede communicatie essentieel voor het slagen van veranderingsprocessen. “Hou het vooral simpel. Hoe ingewikkelder je een veranderingsproces beschrijft, hoe langer het duurt voordat je de toegevoegde waarde ervan duidelijk kunt maken aan je medewerkers. Je moet veranderingsprocessen in principe ook aan je buurman kunnen uitleggen. Zo’n nieuwe werkwijze zal in het begin even wennen zijn, maar de investeringen die we in het begin maken, verdienen we later dubbel en dwars terug.”

Nadere informatie:

Jaap de Raat, e-mail: [j.c.draat@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:j.c.draat@hkw.rws.minvenw.nl)



# Professioneel opdrachtgeverschap in Utrecht

Bij directie Utrecht zijn de uitgangspunten van professioneel opdrachtgeverschap met open armen ontvangen. Binnen de verschillende afdelingen en dienstkringen is men enthousiast aan de gang gegaan met het uitbesteden in de vorm van prestatiebestekken voor onderhoudswerkzaamheden en DC(M)-contracten voor nieuwbouw en reconstructies. Volgens Johan de Graaf, hoofd Planning en Control, ook niet in de laatste plaats omdat de toenemende hoeveelheid werk bij de directie een steeds efficiëntere omgang met mankracht vraagt. "Meer werk met dezelfde hoeveelheid mensen", is daarbij het motto van de directie. "Het is alleen de vraag of de 'bouwenquête' geen roet in het eten zal gooien."

*Directie Utrecht is voortvarend aan de slag gegaan met het verantwoord uitbesteden van werk. Hoe komt dat zo?*

"Ik geloof, nee ik weet zeker, dat een heleboel mensen bij directie Utrecht openstaan voor verandering en vernieuwing. Wat opvallend is, is dat het gebruik van innovatieve contractvormen in Utrecht niet opgelegd is door de beleidsmakers. Het zijn juist de mensen bij de verschillende afdelingen en dienstkringen zelf die er enthousiast mee aan de slag zijn gegaan. Zij stellen zichzelf de vraag hoe we goed en verantwoord kunnen uitbesteden.

Toch leven bij veel praktijkmensen zorgen over de toepassing van de innovatieve contracten. Het is heel belangrijk om juist deze mensen bij het proces te betrekken. Zij weten waar de valkuilen bij prestatiebestekken en DC(M)-contracten liggen. Maar soms zijn mensen met veel praktijkervaring ook weer te voorzichtig.

Daarnaast wordt innovatie in marktbenadering voor directie Utrecht ook noodzaak. Zoals het politieke en maatschappelijke landschap er nu uitziet, is het niet de bedoeling dat Rijkswaterstaat en dus ook directie Utrecht in personele aantallen groeit. In de nabije toekomst zal het werk wel toenemen. Denk maar eens aan de aanleg van spits- en plusstroken in het kader van zsm, de vernieuwing van de snelwegen en benuttingsmaatregelen. Als we op de traditionele manier blijven werken, gaat dat allemaal niet lukken. Met behulp van innovatieve contractvormen wordt het echter mogelijk veel meer werk te verzetten zonder dat we, of misschien maar een klein beetje, hoeven te groeien. Voorwaarde is natuurlijk wel dat we het werk op een verantwoorde wijze in de markt kunnen zetten, en daar ligt nog veel te doen."

## **Uitbesteden**

*Verwacht u dat de parlementaire bouwenquête gevolgen zal hebben voor P-OG?*

"Dat valt natuurlijk niet echt te voorspellen, maar het is redelijk te veronderstellen dat de enquêtecommissie vraagtekens zal zetten bij het uitbesteden van werk aan opdrachtnemers die openlijk toegeven het niet zo nauw te nemen met de regels. Ik kan mij goed voorstellen, maar ik hoop het niet, dat er een rem komt op innovatieve contractvormen of dat we een en ander toch strenger moeten gaan controleren. Wel verwacht ik meer aandacht voor risicoanalyse, raming en nacalculatie van projecten.

Maar zelfs als je de integriteit van de opdrachtnemers buiten



*Johan de Graaf*

beschouwing laat, is het uitbesteden van werk niet altijd eenvoudig. Het beheer van het water- en wegnet kent een belangrijke bestuurlijke component: het overleg met andere overheden en betrokkenen, wat je veelal alleen als Rijkswaterstaat kan doen. Ook regulier onderhoud is niet altijd volledig uitbestedbaar. Op het moment dat verschillende aannemers op eigen wijze de wegen gaan onderhouden, is er een reëel risico dat het wegbeeld vernippert. Je moet dan ook goed in de gaten houden wat het rendement van een innovatieve contractvorm is. Afgezien daarvan is het voor Rijkswaterstaat ook helemaal niet verstandig alles uit te besteden. Als we geen werk in eigen beheer houden, ben ik bang dat we het contact met de praktijk verliezen."

## **Database**

*Wordt er voldoende gecommuniceerd over professioneel opdrachtgeverschap?*

"Op zich wel. Het contact met het projectteam van P-OG 21 verloopt goed. Ook initiatieven als de P-OG-dagen hebben bijgedragen aan de onderlinge bewustwording. Wat ik wel mis, is een soort database waarmee de verschillende directies hun ervaringen met innovatieve contracten en dergelijke kunnen structureren. Onze directie heeft drie dikke mappen achtergrondmateriaal over een DCM-contract rondom de Aansluiting Spoorlaan in de A2. Informatie waar andere directies bij dergelijke aanbestedingen goed gebruik van zouden kunnen maken, maar die nu niet breed beschikbaar is. Dat is jammer, want zo moet iedereen steeds zelf het wiel uitvinden."

Nadere informatie:

Johan de Graaf, e-mail: [johan.dgraaf@dut.rws.minvenw.nl](mailto:johan.dgraaf@dut.rws.minvenw.nl)





# Markt inschakelen om de markt in te schakelen

**RWS maakt voor de implementatie van professioneel opdrachtgeverschap gebruik van de diensten van externe partijen. André van Nijkerken van Bizzo werkt twee dagen per week bij directie Noord-Brabant om het directieteam te adviseren over het al dan niet innovatief aanbesteden van drie MIT-projecten. We vroegen hem naar zijn ervaringen als adviseur op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap.**

André van Nijkerken is op 1 februari 2002 begonnen bij directie Noord-Brabant als projectleider van een team dat het directieteam adviseert over het innovatief aanbesteden van drie MIT-projecten: A2 rondweg Den Bosch, A2 Tangenten-Eindhoven en knooppunt De Bokt. Van Nijkerken: "In oktober moet een rapport op tafel liggen op basis waarvan het directieteam een goed afgewogen besluit kan nemen over het al dan niet innovatief aanbesteden van deze drie projecten. Een van mijn rollen hierbij is het stellen van vragen als: waarom innovatief aanbesteden; wat levert het op; wat kost het; wat brengt het aan risico's met zich mee; hoe kunnen we die beheersen; kunnen we het wel aan; en wat als we het niet doen? Hele gewone vragen dus, die het directieteam ongetwijfeld ook zal stellen. Al die vragen wil ik in het rapport alvast beantwoord hebben."

## Koffiedik

De drie projecten waarover Van Nijkerken een advies moet uitbrengen, lopen min of meer parallel. Een nadeel, volgens Van Nijkerken. "We kunnen de ervaring die we opdoen in het ene project dan niet (volledig) benutten in het andere project. Overigens is het nog maar de vraag of we tot de conclusie komen dat we alle drie projecten innovatief moeten doen. Tot nu toe is het vooral koffiedik kijken, en niet alleen voor ons. Zo is er nauwelijks iets zinnigs te zeggen over maatschappelijke baten, althans niet in kwantitatieve zin. Maar ook aan de kostenkant zijn er onzekerheden, zoals over de beprijzing van risico's door de markt. En hoe weten we zo zeker dat we het aankunnen als we het nog nooit hebben gedaan? Wellicht is het dan ook beter eerst maar eens in één project ervaring op te doen met innovatief aanbesteden en de andere twee projecten nog maar even traditioneel te doen."

## Klimaat

Van Nijkerken betwijfelt of het klimaat er op dit moment wel naar is om meer aan de markt over te laten. "Ik denk dat de belastingbetaler door de bouwnijverheidsenquête niet staat te popelen om juist meer aan de markt over te laten, zoals bij innovatief aanbesteden de bedoeling is. Daar moet dan wel een verdomd goed verhaal tegenover staan. Tot nu toe is het echter vooral nog theorie." Overigens ziet Van Nijkerken wel degelijk iets in die theorie. "Door ruimte te geven, ontstaat per definitie ruimte voor creativiteit. Vraag is echter of die ook echt wordt benut." Volgens Van Nijkerken zal veel afhangen van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap. "Juist bij meer overlaten aan de markt komt het aan op professioneel

opdrachtgeverschap. Weten wat je wilt bereiken, hoe je de markt moet of kunt bespelen om dit te bereiken, en vooral goed communiceren. Dit laatste is iets anders dan veel met elkaar praten of goed kunnen lullen. Goed communiceren is vooral: checken of de ander precies heeft begrepen wat je bedoelt. Doe je dat niet, dan is de kans doorgaans groot dat je iets anders krijgt dan gevraagd."

## Uitwisseling

Van Nijkerken pleit ook voor een actievere uitwisseling van ervaringen. "Rijkswaterstaat wil een lerende organisatie zijn. Dan moet je bereid zijn je kwetsbaar op te stellen en ook de missers willen delen met anderen. Overigens heb je niets aan elders opgedane ervaringen als die niet zijn voorzien van scherpe analyses. Een succesverhaal zegt niks zolang je niet precies weet hoe je dat moet interpreteren, welke omstandigheden aan de orde waren, wat men verstaat onder succes et cetera. Is tien procent winst ten opzichte van de raming echt tien procent winst, of zat de raming er tien procent naast? Een leuke klus voor het hoofdkantoor."

---

Nadere informatie:

André van Nijkerken, [avnijkerken@bizzo.nl](mailto:avnijkerken@bizzo.nl)



André van  
Nijkerken



### Hoe staat het met de P-OG-intranetsite?

*Jan van de Ven, projectleider intranet bij het Rijkswaterstaat Steunpunt Opdrachtgeverschap:*

“Sinds de P-OG-dagen in maart is de intranetsite voor professioneel opdrachtgeverschap online. Op deze site is de nodige informatie te vinden die laat zien dat het professioneel opdracht geven al in de praktijk gestalte krijgt. De site is te vinden op [www.venwnet.minvenw.nl/pog](http://www.venwnet.minvenw.nl/pog).

Een intranetsite is nooit ‘af’, dus het kan zijn dat medewerkers wensen of suggesties hebben. Laat dat dan even weten via de ‘reactieknop’ van de site. Soms zijn die suggesties eenvoudig te realiseren en dan doen we dat ook meteen. Soms is het wat complexer. In dat geval nemen we de wens mee in de volgende versie van de P-OG-site. We zijn namelijk bezig om de site verder te ontwikkelen tot een portaal dat het hele P-OG-verandertraject kan ondersteunen. Daarin zijn de bestaande sites over het thema ‘opdrachtgeverschap’ gebundeld. Verder gaan kennismangement, competentie management, communicatie en bedrijfsvoering binnen de inhoudelijke P-OG-thema’s door het portaal nadrukkelijker ondersteund worden.

We denken het portaal rond de jaarwisseling klaar te hebben. Daarin zit dan voor de gebruiker in ieder geval, naast meer en beter toegankelijke informatie, een nieuwsservice, kenniskaarten, virtuele projectteams en een loket voor adviesvragen van projectleiders. De volgende stap is om het portaal te personaliseren, zodat je als bezoeker in eerste instantie alleen die informatie voorgeschoteld krijgt die je voor je eigen functioneren nodig denkt te hebben. Bij het ontwikkelen van dit portaal zoeken we nadrukkelijk de interactie met de gebruikers, zodat vraag en aanbod van informatie en functionaliteiten zo goed mogelijk op elkaar afgestemd raken.”

### Waarom een Marktmonitor? We weten toch welke aannemers in Nederland voor ons werken?

*Leon Hombergen, beleidsmedewerker bij de afdeling Markt van het hoofdkantoor:*

“De laatste jaren is de bouwwereld in Europa behoorlijk in beweging. Bedrijven fuseren, bedrijfsonderdelen worden weer afgesplitst, en grote bedrijven opereren steeds meer op Europees niveau. Sommige aannemers zijn duidelijk in opmars, en ook leveranciers voor de bouw fuseren snel. Kortom, onze marktpartijen zijn behoorlijk in beweging. Iedereen heeft wel een stukje inzicht in de aannemers die voor ons werken, maar als je die beelden vergelijkt, dan blijkt er geen gezamenlijk beeld van de aannemerij te bestaan. Die kennis is dus behoorlijk versnipperd.

Aan het begin van een project moeten we een inkoopplan maken, waarin de projectorganisatie aangeeft hoe ze marktpartijen zo effectief mogelijk bij het project probeert te betrekken. Om aan te geven hoe je ‘de kracht van de markt’ zo goed mogelijk benut, is het van belang dat je een gezamenlijk inzicht hebt in die markt, inclusief de recente ontwikkelingen. Daarom hebben we de Marktmonitor in het leven geroepen. Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (het EIB) onderzoekt voor ons via zijn periodieke enquête, hoe de

orderportefeuille van de verschillende categorieën bedrijven zich ontwikkelt en welk volume aan opdrachten de komende tijd nog in het verschiet ligt van het Rijk, andere overheden, en andere grote opdrachtgevers voor de GWW-sector.

De eerste Marktmonitor heeft een beperkte omvang, maar het doel is gaandeweg de markt steeds beter in beeld te krijgen. De Marktmonitor wordt twee keer per jaar geactualiseerd en uitgebreid. Ook zullen in de toekomst aanbestedingsresultaten bij de monitor betrokken worden.

De uitbreiding van de Marktmonitor gebeurt mede aan de hand van respons uit Rijkswaterstaat, dus het is van belang dat je, via intranet, aangeeft voor welke onderdelen je interesseren. Ook is het mogelijk om, in overleg met het hoofdkantoor, voor een specifiek groot project een aanvullend onderzoek te laten verrichten.”

De Marktmonitor is te downloaden op de P-OG-site, [www.venwnet.minvenw.nl/pog](http://www.venwnet.minvenw.nl/pog), en ook in brochurevorm op te vragen bij Leon Hombergen (HKW/UM), e-mail: [l.p.homborgen@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:l.p.homborgen@hkw.rws.minvenw.nl)



## Publicaties

### Publiek opdrachtgeverschap, de burger als klant

Burgers stellen zich steeds vaker en steeds nadrukkelijker op als klant van de overheid. De externe dynamiek en interne veranderingen roepen vragen op over de wijze waarop Rijkswaterstaat het opdrachtgeverschap in de toekomst zou moeten gaan invullen.

Zestien auteurs hebben zich in ‘Publiek Opdrachtgeverschap, de burger als klant’ gebogen over deze essentiële vragen. Het resultaat is een breed spectrum van ideeën, perspectieven en analyses, die aanknopingspunten bieden voor een verdere professionalisering en vermaatschappelijking van publiek opdrachtgeverschap en dienstverlening.

Rijkswaterstaat beoogt met het boek ‘Publiek Opdrachtgeverschap’ (dat vanaf 9 oktober verkrijgbaar is) een bijdrage te leveren aan een heldere en bredere discussie over het veranderende opdrachtgeverschap van de overheid.

Voor meer informatie:  
[h.j.y.vodegel@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:h.j.y.vodegel@hkw.rws.minvenw.nl)



# Verdieping in prestatiebestekken

“De kick van het uitvoeren”. Dat was de naam van de tweede opdrachtgeversdag van Rijkswaterstaat, die op woensdag 25 september werd gehouden. In de Fabrique in Utrecht kwamen meer dan vierhonderd RWS’ers bij elkaar om in verschillende presentaties te verkennen wat de mogelijkheden en beperkingen van prestatiebestekken zijn in het beheer en onderhoud. Met ingang van 1 januari 2003 zal het prestatiebestek de standaard zijn voor alle nieuwe contracten voor onderhoud bij RWS.



Foto: Ad Hapkes

Na opening door Hans Bevers, H1D van directie Oost Nederland (de organisator van de dag) bijt Jan de Bont de spits af door in vogelvlucht een overzicht te geven van de belangrijkste uitgangspunten van P-OG 21. Namens directie Utrecht neemt vervolgens Harry van de Nadort het woord, hoofd van de hoofdafdeling Water, Scheepvaart en Goederenvervoer. Hij kan in zijn presentatie “De dienstkring van de toekomst” de aanwezige dienstkringmedewerkers geruststellen. Ook in de toekomst zullen de dienstkringen onlosmakelijk met rws verbonden zijn, want kennis van het eigen areaal is van vitaal belang. Wel zal binnen de dienstkringen het werk veranderen.

## Praktijk

Herman Gerrits, beleidsadviseur bij de afdeling Markt van het hoofdkantoor, neemt het prestatiebestek onder de loep. “Wat is een prestatiebestek eigenlijk?”, is zijn eerste vraag. Aan de hand

van een dia van een piramide laat hij op beeldende wijze zien dat een prestatiebestek een bindende afspraak is tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Volgens Gerrits zijn piramides namelijk een levendig voorbeeld van functioneel aanbesteden *avant la lettre*. De farao stelde als functionele eis een monument voor de eeuwigheid. En zie daar. Hij gaat vervolgens met name in op de voorwaarden voor het opstellen en toepassen van een prestatiebestek en de aanbestedings-procedure.

Na de koffie blijft de praktijk centraal staan. Mark Loeffen, senior medewerker onderhoud bij de dienstkring Waterwegen van directie Noord-Brabant, laat zien hoe bij zijn directie de aanbesteding van het “onderhoud van kanalen” is verlopen. Bij Noord-Brabant bleek de bestaande onderhoudstoestand van het areaal een struikelblok. Als gevolg van enig achterstallig



Tannetje Zaal speelde een belangrijke rol bij de ontwikkeling van model prestatiebestekken. Tijdens de opdrachtgeversdag vierde zij haar 40-jarig ambtsjubileum. Op de foto rechts neemt zij een van de kado's in ontvangst.

## Reacties

*Hans Wempe, hoofd bureau kostenexpertise van de afdeling ontwerp van de hoofdafdeling Realisatie Werken, directie Noord-Holland:*

“Ik was vooral geïnteresseerd in de presentatie over de ramingen, maar wat ik daarover hoorde, heeft me niet echt verder geholpen met de vragen die bij mij spelen. Wel heb ik op de informatiemarkt met mensen van directie Noord-Brabant uitgebreid gesproken over het ramen van prestatiebestekken. Dat gesprek zetten we zeker voort. Ik verwacht dat het maken van realistische budgetramingen steeds moeilijker zal worden. Tenslotte kunnen we nu nog gebruik maken van kennis en informatie uit voorgaande conventionele bestekken. Wij zijn nog niet gewend om op basis van functionele specificaties ramingen op te stellen. Ik ben erg benieuwd hoe we daar mee om moeten gaan. Het lijkt logisch meer te investeren in het uitvoeren van nacalculaties en het genereren van kengetallen.”

*Walter van Coeverden, medewerker van de afdeling Contractzaken en Bouwkosten, directie IJsselmeergebied:*

“Wat mij vandaag opviel, was het bericht dat alle beheercontracten voor vast onderhoud per 1 januari door prestatiebestekken moeten worden uitbesteed. Ik vraag me af of we er al helemaal klaar voor zijn. Verder heb ik weinig nieuws gehoord, al inspireerde de informatiemarkt wel tot

veel gesprekken met collega's. De doelstellingen van P-O-G zijn helder en goed gecommuniceerd. Ik vind het wel interessant. Het invullen van de functionele eisen voor projecten, lijkt me bijvoorbeeld een uitdagende puzzel. Ik vraag me wel af of er voor ons voldoende werk overblijft als we vooral langlopende prestatiebestekken afsluiten.”

*Ton van Boxsel, senior medewerker van de afdeling Onderhoud en Verbetering, dienstkring Autosnelwegen Breda, directie Noord-Brabant:*

“Doordat bij mijn dienstkring al veel ervaring is met prestatiebestekken, heb ik vandaag niet zoveel nieuws gehoord of opgestoken. We zijn bijvoorbeeld bezig met een markeringsbestek voor de onderhoud van 18 kilometer langs Rijksweg 27. Om zo min mogelijk ‘terug’ te hoeven komen, maakt de aannemer gebruik van hoogwaardige markeringsmaterialen. Zo verwacht hij geen, of nagenoeg geen, herstellingen uit te hoeven voeren om aan de kwaliteitseisen te voldoen.

Verder ben ik van mening dat rws'ers niet bang moeten zijn om innovatief te denken. Het moet niet onderschat worden dat de nieuwe vorm van werken een heel grote omschakeling te weeg brengt. Zeker voor oude ‘rotten’, zoals mijn persoonlijcke - ik zit al 38 jaar bij RWS - is dat wel eens moeilijk. Verder zal met name voor de toezichthouders het werk veel veranderen. Ze zijn gewend



onderhoud voldeden niet alle in het bestek genoemde onderdelen aan de prestatie-eisen van rws. Dat werd duidelijk naar aanleiding van inspectie die de aannemer uitvoerde om een inschrijving te kunnen doen. Mark Loeffen wil zijn publiek dan ook meegeven dat je je bij het opstellen van het bestek goed bewust moet zijn van de nul-situatie en goed moet anticiperen als die niet aan de eisen van het prestatiebestek voldoet. Zijn collega Cees Abrahamse van de dienstkring Rijnmond van directie Zuid-Holland vertelt hoe je de nul-situatie kunt vaststellen en het wegwerken van achterstallig onderhoud kunt verwerken in de bestekseisen. “Je geeft de aannemer de tijd om de gebreken te verhelpen en het areaal op een minimaal onderhoudsniveau te brengen, alvorens voldaan moet worden aan de bestekseisen.”

### Ramingen

Ger Linssen van de dienstkring Autosnelwegen St. Joost van directie Limburg buigt zich over een ander complex onderdeel van het aanbesteden: de ramingen. Hij geeft de deelnemers als tip mee om bij het opstellen van een raming het werk door de ogen van een aannemer te beschouwen en een efficiënte uitvoeringswijze voor te stellen. Daarbij is het van belang zo concreet mogelijk te zijn en de kennis van de mensen in het veld te benutten.

Sander Markerink, hoofd van de dienstkring Autosnelwegen

Apeldoorn, behandelt het vraagstuk beheersing. Hij benadrukt dat de rol van de toezichthouders bij prestatiebestekken fundamenteel anders is dan bij traditionele bestekken. De toezichthouder is niet langer hoofdzakelijk bezig met de registratie van hoeveelheden resultaatverplichting, maar beoordeelt vanuit zijn eigen deskundigheid en kennis van het areaal de kwaliteit van het uitgevoerde onderhoud.

In een kort en vermakelijk filmpje passeren de uitgangspunten van prestatiebestekken de revue. De deelnemers krijgen nog de gelegenheid om de informatiemarkt te bezoeken, alwaar een groot aantal dienstonderdelen demonstreren welke ervaringen ze intussen met prestatiebestekken hebben opgedaan en waar veelvuldig informatie wordt uitgewisseld over allerlei aspecten van het opdrachtgeversvak.

Voordat de Tannetje Awards worden uitgereikt – prijzen voor diensten en directies die een stimulerende bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling en uitvoering van Prestatiebestekken – licht dagvoorzitter Bevers de meest besproken aandachtspunten bij prestatiebestekken nog eens kort toe. Vragen als “Hoe gaan we het toezicht invullen?”, “Hoe gaan we om met ramingen?”, “Welke vorm van administratie is vereist?” staan hoog op de agenda van de rws’er.

het werk zelf van nabij te sturen en te controleren. Verder zal de toekomst uitwijzen, nu de toezichtfunctie sterk verandert, of dit de kwaliteit van het werk ten goede komt of dat de kwaliteit gewaarborgd zal zijn en blijven.”

*Hans Wortelboer, medewerker van de afdeling Civieltechnisch Onderhoud en Verbetering (centraal punt), dienstkring Alkmaar, directie Noord-Holland:*

“Ik vond het een heel zinnige dag. Ik heb zelf nog geen ervaring met prestatiebestekken en door een dag als vandaag, ga je toch weer nadenken over wat P-OG voor jou betekent. Op de informatiemarkt heb ik heel veel informatie verzameld die ik eens rustig ga bestuderen. P-OG is voor mij nog nieuw, dus ik moet de informatie nog een plaats geven. De praktijkverhalen van vandaag waren voor mij het meest zinvolle onderdeel. Op die momenten zie je wat de mogelijkheden en valkuilen van prestatiebestekken kunnen zijn. Mijn bedenkingen richten zich voornamelijk op de contractbeheersing. Het grote gevaar bestaat dat er vele discussies tussen de betrokken partijen kunnen ontstaan over het al dan niet voldoen aan de functionele eisen (zolang deze niet meetbaar zijn), waarbij grote verschillen in acceptaties kunnen optreden tussen de verschillende diensten.\* Persoonlijk denk ik dat de prestatiebestekken landelijk te snel worden ingevoerd, gezien de vele valkuilen, het gemis van een soort ‘Standaard

2003’ met eenduidige regelgeving en de zorgvuldigheid/maatwerk die de invoering van prestatiebestekken per dienst verlangt.”

*\*) noot redactie:*

Kan de “meetbaarheid” van functionele eisen tot discussies leiden? Bij de beoordeling van prestatie-eisen met een “open” in plaats van een objectief meetbare norm – zoals “storend” zwerfvuil – moet altijd uitgegaan moet worden van het deskundig oordeel van degene die namens de opdrachtgever toezicht houdt op het bestek. In extremis zou een discussie over “hoe schoon is schoon” kunnen leiden tot een zekere willekeur. Maar de praktijk laat zien dat het deskundig oordeel van de opdrachtgever niet tot conflicten met de aannemer over de interpretatie van dergelijke “open normen” leidt.

*Maarten Mos, medewerker van de afdeling Beheer Waterwegen, directie Oost-Nederland:*

“Ik denk dat deze dag laat zien dat we een heel eind op weg zijn met het incorporeren van prestatiebestekken. Bij onze directie zijn er vier verschillende prestatiebestekken in verschillende stadia van voorbereiding. We zijn nog niet echt op knelpunten gestuit. Ik denk dat de beheersing van de contracten en met name in de natte sector wel een uitdaging is. Ook verwacht ik dat de ramingen nog wel eens voor vragen zullen zorgen.”

# Het team



## De leden van het programmateam P-OG 21, van links naar rechts:

Martien Beemsterboer (coördinator, kennismanagement P-OG),  
[p.j.beemsterboer@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:p.j.beemsterboer@hkw.rws.minvenw.nl)

Paul Vogelaar (projectleider kwaliteitszorg, monitoring P-OG),  
[p.j.c.vogelaar@dww.rws.minvenw.nl](mailto:p.j.c.vogelaar@dww.rws.minvenw.nl)

Marleen Teunissen (programmasecretaris, communicatie),  
[m.teunissen@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:m.teunissen@hkw.rws.minvenw.nl)

Jaap de Raat (projectleider Kostenbeheersing Infrastructuur),  
[j.c.draat@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:j.c.draat@hkw.rws.minvenw.nl)

Jan de Bont (programmaleider),  
[j.g.debont@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:j.g.debont@hkw.rws.minvenw.nl)

Henk Stipdonk (projectleider Leertraject P-OG),  
[h.l.stipdonk@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:h.l.stipdonk@hkw.rws.minvenw.nl)

Karin van Schravendijk (managementondersteuning),  
[k.t.vschravendijk@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:k.t.vschravendijk@hkw.rws.minvenw.nl)