



# Progressie

Jaargang 2 · nummer 6 · juni 2003

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

Systeemgerichte contractbeheersing in een notendop

Een kijkje in de keuken van HSL-Zuid

Cursus EKB

Vijfde landelijke projectleidersdag Rijkswaterstaat





Vroeger controleerden we of de aannemer zijn beloftes nakwam door producttoetsen los te laten op het geleverde werk. Dat gebeurt nog steeds, maar de nadruk ligt niet meer op de producttoets. Nee, we bekijken vooral *hoe* de aannemer tot het product komt. Daarbij worden proces- en systeemtoetsen steeds belangrijker. Een goed product – waar wij meestal onze toetsen op loslieten – wordt steeds meer de verantwoordelijkheid van de aannemer. Rijkswaterstaat controleert de kwaliteitsborging van de aannemer door zijn proces in plaats van het product te toetsen.

Dit nummer van ProGressie staat in het teken van systeemgerichte contractbeheersing. We besteden aandacht aan de notitie ‘Systeemgerichte contractbeheersing’, die onlangs is verschenen, gaan op bezoek bij de HSL om te zien hoe daar met systeemgerichte contractbeheersing wordt gewerkt, en we bekijken hoe externe kwaliteitsborging wordt opgepakt bij de afdeling Uitvoering van Directie Zuid-Holland. Daarnaast horen we hoe de aannemer tegen systeemgerichte contractbeheersing aankijkt. Onlangs werd de vijfde projectleidersdag in Amersfoort gehouden, waarin ‘de praktijk’ centraal stond. Wij waren aanwezig en vroegen enkele aanwezigen naar hun meningen.

Systeemgerichte contractbeheersing in een notendop

4

Systeemgerichte contractbeheersing: van verankering naar verkenning

6

Een kijkje in de keuken van de HSL-Zuid

8

Geen tegenspel maar samenspel in project Pontonnierskazerne

10

Vertrouwen moet je onderbouwen

12

Cursus EKB: ‘Just in time, just enough’

14

Vijfde projectleidersdag: helder structureren met een open geest

15

---

### 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:

3000 ex.

### Fotografie:

Ad Hupkes (tenzij anders vermeld)

omslagfoto: Ad Hupkes

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



# SNIP en de roep om verantwoording

**Professioneel opdrachtgeverschap houdt onder meer in: transparante besluitvorming en beter begrip tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het zijn de twee doelen die met het Spelregelkader Natte Infrastructuur Projecten (SNIP) worden nagestreefd.**

**Wijnand Broeders, portefeuillehouder Hoofdwatersystemen bij Rijkswaterstaat, legt het verband.**

“SNIP is in feite het natte MIT, een systematiek die moet zorgen voor een eenduidige wijze van besluitvorming in projecten die aanlegwerkzaamheden behelzen. MIT omvat spelregels voor de aanleg van snelwegen en vaarwegen, SNIP beslaat de waterhuishouding: aanlegprojecten die waterbeheer of waterkering ten doel hebben.”

Met het scheiden van beleid en uitvoering, en omwille van een duidelijke relatie tussen het DG Water en Rijkswaterstaat, is de behoefte aan transparantie van werkprocessen toegenomen. “Verantwoording kunnen afleggen over de te volgen dan wel de gevolgde weg, het kiezen van de meest efficiënte en doeltreffende manier van werken, enfin, de lopende verbeterlagen en verandertrajecten die Rijkswaterstaat tot een goed functionerend agentschap en tot een professioneel opdrachtgever én opdrachtnemer maken, daaronder valt ook SNIP. Want per project wordt bezien in welke fase – van verkenning tot en met realisatie – een beslissing moet vallen, wie de beslissing neemt, en welke gegevens nodig zijn om die te nemen. Dat alles inclusief kostenplaatje.”

## Projectmatig

Broeders beschouwt SNIP vooral als een ‘natte’ versie van projectmatig werken. “Het gaat om afspraken maken, taken en verantwoordelijkheden afbakenen, alle informatie vastleggen en werken volgens een vooropgezette structuur. Maar dan voortaan op dezelfde manier in de hele Rijkswaterstaat.”

Voordeel is dat er meer duidelijkheid ontstaat tijdens het traject, voor betrokken partijen binnen en buiten de waterstaat. Het DG Water stuurt Rijkswaterstaat aan, het rws-hoofdkantoor geeft opdracht aan regionale directies die op hun beurt weer aannemers en andere marktpartijen inschakelen. “Iedereen kan terugvallen op de afspraken en de informatie die in het kader van SNIP zijn vastgelegd.”

“Uiteraard moeten we ons gezonde verstand blijven gebruiken”, voegt Broeders toe. “Ik bedoel dat de mate waarin je de systematiek invult in verhouding staat tot het doel dat je voor ogen hebt. Grote, complexe projecten zullen door de bank genomen een intensievere uitwerking meebrengen dan eenvoudige, overzichtelijke projecten. SNIP is bij uitstek een beheersmiddel, een instrument dus, geen doel.”

## Relatie

Als beheerssystematiek heeft SNIP een directe relatie met de inkoopstrategie die projectleiders volgen of mede bepalen. “En – hoewel SNIP nog stoelt op een traditionele marktbenadering – met de contractvorm die ze kiezen, en de manier waarop het contract wordt beheerst.” Met SNIP wordt een project



Wijnand Broeders

Foto: Hoofdkantoor Rijkswaterstaat

immers begrensd, gedefinieerd en aan budgetten en mensen gekoppeld. Alle informatie die de uitgangspunten en projectcriteria helpt te bepalen, is van belang. “In dit opzicht kunnen ook de inkoopstrategie, contractsoorten en contractbeheersvormen van invloed zijn op de SNIP-cyclus. Hoe vroeger het inkoopproces binnen inkoopmanagement in beeld komt, hoe duidelijker de gevolgen voor het project en het kostenplaatje. Ik kan me zelfs voorstellen dat het voorziene contract en de beheersvorm in sommige gevallen bepalen of het project in een volgende SNIP-fase komt.”

De twee trajecten (projectmatig versus inkoopmanagement) zouden volgens Broeders parallel aan elkaar kunnen lopen, zodat nuttige raakvlakken ontstaan. “Maar het is ook weer geen wet van Meden en Perzen. Per project worden afwegingen gemaakt om tot de beste resultaten te komen, en daarin kunnen de stappen van het inkoopproces een rol spelen. Want hoe meer vastomlijnd de uitgangspunten, hoe vanzelfsprekender de uitwerking. Maar goed, ik weet dat P-OG zich al bezint op de integratie van de projectprocedure en de marktbenaderingswijze.”

# Systeemgerichte contractbeheersing



Gerrit Aalbersberg

Wat is systeemgerichte contractbeheersing? Wat is het doel? Hoe verloopt het proces tussen opdrachtnemer en opdrachtgever? De antwoorden op deze vragen zijn onlangs verwoord in de notitie 'Systeemgerichte contractbeheersing'. In slechts vier A4'tjes wordt de filosofie van systeemgerichte contractbeheersing duidelijk gemaakt. De notitie is opgesteld door een speciale werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat, de Bouwdienst, Projectbureau Kwaliteitszorg en twee regionale directies: Oost-Nederland en Zuid-Holland. Wij spraken met twee leden van de werkgroep.

Ivo van den Berg, projectleider Kwaliteitszorg rws-bouwproces van Projectbureau Kwaliteitszorg: "Mensen hebben verschillende beelden van wat systeemgerichte contractbeheersing nu eigenlijk is. Dus hebben we een werkgroep in het leven geroepen om het met zijn allen een keer duidelijk op te schrijven. Die werkgroep bestond uit leden van het Projectbureau Kwaliteitszorg, de Bouwdienst - die al lang bezig is met externe kwaliteitsborging - en twee regionale directies die vanuit de praktijk meer kunnen vertellen over systeemgerichte contractbeheersing. We zijn zo'n vier keer bij elkaar gekomen en daar is een notitie uit voortgekomen."

Gerrit Aalbersberg, directeur Hoofdafdeling Infrastructuur van Directie Oost-Nederland: "De denkwijze van systeemgerichte contractbeheersing bij Rijkswaterstaat was goed, maar de invulling ervan liet te wensen over. Bij Directie Oost-Nederland hebben we aan de hand van de systematiek van externe kwaliteitsborging van de Bouwdienst een vispassage bij Driel laten maken. Die systematiek ging ervan uit dat je tot het juiste product komt door een goede mix van proces-, product- en systeemtoetsen los te laten op het uitvoeringsproces van een aannemer. In theorie klinkt dat wel aardig, maar in de praktijk heb je de neiging om de borging van de aannemer te controleren met producttoetsen. Het gevaar bestaat dat je het uitvoeringsproces al helemaal dichttimmert en dat je door de hoeveelheid toetsen de borging van de aannemer weer overneemt. Dan krijg je weer te maken met een behoorlijke administratieve ballast. En dat wilden we met systeemgerichte contractbeheersing juist vermijden."

## Vroeg

Projectbureau Kwaliteitszorg is bij twintig pilots betrokken waar systeemgerichte contractbeheersing wordt toegepast. "Systeemgerichte contractbeheersing gaat terug naar de essentie. Het gaat niet om kuubs per ton of kilometers weg, maar om de doorstroming van het verkeer, de veiligheid en duurzaamheid van een weg of om de degelijkheid van een kunstwerk te garanderen. Hoe de aannemer de uitvoering doet, kan hij zelf bepalen. Wat hij van plan is, moet natuurlijk wel zo vroeg mogelijk met ons worden gecommuniceerd", aldus Van den Berg.

Aalbersberg: "Ik zie nog te vaak dat men een contract maakt en pas aan het einde de beheersing eraan toevoegt. Bij systeem-

**“ Administratieve ballast, dát willen we met systeemgerichte contractbeheersing vermijden ”**



# in een notendop

gerichte contractbeheersing moet je juist zo vroeg mogelijk met de aannemer om de tafel gaan zitten om de risicoprofielen met elkaar te vergelijken. Daar kan een aannemer namelijk zijn kwaliteitsplan mee opstellen. En dat kwaliteitsplan kan voor de opdrachtgever weer een aanleiding zijn om de geplande toetsen bij te stellen. Als bijvoorbeeld blijkt dat een aannemer een bijzonder materiaal gebruikt, kan dat een reden zijn om een toets op dat materiaal aan het toezichtplan toe te voegen.”

## Anders

Volgens Aalbersberg moeten audits en vakmanschap centraal staan in het proces en niet op voorhand een uitgebreide mix van toetsen. Dat maakte hij bekend aan Projectbureau Kwaliteitszorg, waarna hij werd uitgenodigd om na te denken over de notitie ‘Systeemgerichte contractbeheersing’. “In wezen zou je als de aannemer zijn werk goed doet met audits kunnen volstaan. Je moet er allereerst voor zorgen dat de aannemer een goed kwaliteitsplan heeft. Als dat goed wordt uitgevoerd, dan mag je verwachten dat er een goed product komt. Je moet natuurlijk op zijn minst vaststellen of de aannemer dat kwaliteitsplan ook daadwerkelijk uitvoert door met enige regelmaat audits uit te voeren, als verbeterinstrument. Daarnaast moet je vertrouwen op het vakmanschap van je eigen mensen en dat van de aannemer. Die mensen hebben zelf de kennis en ervaring om aan de hand van een risicoanalyse of audits te bepalen of en wanneer een extra toets nodig is.”

## Prikkels

De aannemer moet volgens Aalbersberg ook worden geprikkeld. Aalbersberg: “Als bij een aannemer zijn kwaliteitsborging goed functioneert, moet je dat belonen. Je kunt een percentage van de aannemerssom als bonus gebruiken als de uitvoering goed gaat, of je kunt korten als het niet goed gaat. Maar ik denk dat je de aannemer vooral in positieve zin moet prikkelen.”

Volgens Van den Berg moeten wij zelf en de aannemers nog wel wennen aan de nieuwe werkwijze. “Bij werkzaamheden aan Rijksweg 11, waar ik bij betrokken ben, werken we ook met systeemgerichte contractbeheersing. Daarbij valt op dat het beide partijen veel moeite kost een open en zakelijke wijze van samenwerken te realiseren. Het eerste afstemoverleg verliep stroef, omdat de partijen verschillende verwachtingen van het overleg hadden en er open kaart gespeeld moest worden. Pas na een jaar zag iedereen de voordelen van zo’n overleg, en dat het leidt tot het juiste inzicht in de werkwijze, risico’s en toetsen. Nu gaat dat steeds beter.”

De ervaringen met systeemgerichte contractbeheersing zullen binnen Rijkswaterstaat worden gedeeld. Van den Berg: “In het nieuwe portaal Opdrachtgeverschap zit een uitgebreide kennisbank met onder andere informatie over projecten waar met systeemgerichte contractbeheersing wordt gewerkt. Daarnaast is er een verzamelbak met evaluaties op de site te vinden. Als projectbureau evalueren we één keer per jaar onze pilots. Daar hebben we vorig jaar een boekje over uitgebracht: *Beheersing op afstand: een stap dichterbij*. En we hebben natuurlijk nu ook de notitie, waarin alles over systeemgerichte contractbeheersing op een rijtje wordt gezet.”



Ivo van den Berg

“ Pas na een jaar zag iedereen de voordelen van het afstemoverleg ”

## Nadere informatie:

Gerrit Aalbersberg, e-mail: [h.f.spijkers@don.rws.minvenw.nl](mailto:h.f.spijkers@don.rws.minvenw.nl)

Ivo van den Berg, e-mail: [i.m.vdberg@dww.rws.minvenw.nl](mailto:i.m.vdberg@dww.rws.minvenw.nl)



# Systeemgerichte contractbeheersing: van verkenning naar verankering

In de afgelopen twee jaar hebben directies van Rijkswaterstaat ervaring opgedaan met systeemgerichte contractbeheersing: het gebruik van keuringsgegevens van de opdrachtnemer voor een efficiënt toezicht. Paul Vogelaar, hoofd RSO en voormalig hoofd van het Projectbureau Kwaliteitszorg, praat ons bij.



Foto: DWV

Paul Vogelaar

**“Je kiest voor deze vorm van contractbeheersing als de aard van de inkoopbehoefte, het risicoprofiel en de gekozen contractvorm er om vragen.”**

Het Projectbureau Kwaliteitszorg heeft ruim twintig projecten begeleid waarin een systeemgerichte beheersvorm is toegepast. In een notendop komt systeemgerichte contractbeheersing neer op het benutten van andermans informatie, namelijk gegevens uit het kwaliteitssysteem van de aannemer. Vogelaar: “De opdrachtnemer geeft immers inzicht in zijn manier van werken in een kwaliteitsplan en beschrijft hoe hij zal voldoen aan de contractuele eisen, zoals Rijkswaterstaat vraagt in het kader van externe kwaliteitsborging (EKV). Waarom zou je die gegevens niet gebruiken om het contract te beheersen?”

## Voorbereiding

Vogelaar benadrukt dat systeemgerichte contractbeheersing vooral is bedoeld voor meer complexe opdrachten. “Controleren of het gras gemaaid is, kun je zo wel.” Zoals ook geldt voor andere methoden die zijn ontwikkeld in het kader van professioneel opdrachtgeverschap, gaat het er om werk verantwoord uit te besteden. “De systeemgerichte benadering vergt de nodige voorbereiding. Je kiest voor deze vorm van contractbeheersing als de aard van de inkoopbehoefte, het risicoprofiel en de gekozen contractvorm er om vragen.” Deze keuze moet gelijk aan het begin van het inkoopproces worden gemaakt. “Een gedegen voorbereiding is alles, zo leert de praktijk, juist omdat je als opdrachtgever in de contractbeheersfase terugvalt op afspraken en informatie die in het contract, het kwaliteitsplan en het contractbeheersplan zijn vastgelegd. Als vooraf niet goed is nagedacht over de invulling van het toezicht, is meestal meer inzet nodig en ontstaan risico's voor de contractbeheersing.”

## Glashelder

Wanneer een systeemgerichte insteek de meest doelmatige blijkt, wordt dit in het inkoopplan vastgelegd. “Vervolgens worden in het contract eisen geformuleerd voor het hanteren van het kwaliteitsplan en wordt bepaald welke keuringsgegevens de opdrachtnemer moet verstrekken: de aan te tonen eisen. Bij het opstellen van het contract bedenk je al hoe je de betrouwbaarheid van die keuringsgegevens gaat toetsen. Heb je dit in de voorbereidingsfase goed uitgewerkt, dan kun je in de



beheersfase profiteren van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer. Dat scheelt tijd en inspanning ten opzichte van de oude situatie waarin Rijkswaterstaat de keuringen van de aannemer meestal dunnetjes overdeed.”

Het Projectbureau Kwaliteitszorg heeft de methodiek voor systeemgerichte contractbeheersing gericht op innovatieve contractvormen als design & construct. Hierin krijgt de aannemer ruimte om het vereiste product naar eigen inzicht te realiseren. Als toezichthouder neemt Rijkswaterstaat gas terug. “Dus is het des te belangrijker dat je vooraf glashelder maakt wat je van de opdrachtnemer aan keuringsgegevens verwacht. Vandaar de nadruk op goede voorbereiding, maar ook op voldoende ruimte om te toetsen. We houden natuurlijk wel een vinger aan de pols.”

### Implementatie

Hoe ver is Rijkswaterstaat met de implementatie? Het projectbureau heeft diensten en directies aangeboden maximaal twee projecten te begeleiden. Hiervan hebben de meeste gebruik gemaakt. “Met training, begeleiding en andere hulpmiddelen hebben we de invoer van de methodiek ondersteund. Een kwestie van leren door te doen. Bevindingen staan beschreven in het rapport *Beheersing op afstand: een stap dichterbij* dat veel aftrek vindt. Het gaat niet overal even vanzelfsprekend, maar alle begin is moeilijk. We hebben een berg ervaring opgedaan en weten nu wat wel en niet werkt.”

Volgens Vogelaar is een drempel bereikt. “We moeten nu van projectmatige verkenning naar verankering van systeemgerichte contractbeheersing. Een aantal directies is voortvarend aan de slag gegaan, maar er zijn er ook die zich terughoudend opstellen. Dat is jammer. Niet alleen omdat je dan achter de feiten aan loopt, maar ook omdat een uniforme benadering van de markt gewenst is. Ik vermoed echter dat als er een paar schapen over de dam zijn, de rest wel volgt.”

### Sparringplan

Vogelaar werkt momenteel aan een sparringplan, een soort ‘discussiestuk’ met kritische vragen over de implementatie van de verschillende stappen die tijdens het inkoopproces worden gezet. “Het is een algemene leidraad die per directie kan worden gebruikt om de eigen aanpak van het inkoopproces van een klankbord te voorzien. Door het sparringplan te combineren met de p-og-leidraad inkoopmanagement kan iedereen in goed overleg het inkoopproces gestalte geven. Het bevat basale vragen die niettemin moeten worden gesteld om het hele proces in beeld te brengen en te doorlopen. Zo kan het management de voor implementatie benodigde acties beter richten. Wat dan weer leidt tot een goede contractbeheersing.”

---

#### Nadere informatie:

Paul Vogelaar, e-mail: [p.j.c.vogelaar@dw.w.rws.minvenw.nl](mailto:p.j.c.vogelaar@dw.w.rws.minvenw.nl)

### Boek of beeld?

Het Projectbureau Kwaliteitszorg heeft het rapport *Beheersing op afstand: een stap dichterbij* in een handzaam boekje gepubliceerd. De belangrijkste onderdelen van systeemgerichte contractbeheersing worden stap voor stap behandeld en aangevuld met inzichten uit de praktijk. Ook is een video beschikbaar met de titel *Naar een betere beheersing*, waarin systeemgerichte contractbeheersing aan de hand van een fictief project in beeld wordt gebracht.



#### Aanvraag:

Projectbureau Kwaliteitszorg

Petra Teodorascu

telefoon: 015-2518373

e-mail: [kwalityeitzorg@dw.w.rws.minvenw.nl](mailto:kwalityeitzorg@dw.w.rws.minvenw.nl)



# Een kijkje in de keuken van de

Momenteel wordt er in Nederland hard gewerkt aan de HSL-Zuid, de verbinding die enkele Nederlandse steden in 2007 moet laten aansluiten op het Europese net van hogesnelheidslijnen. Het bouwen van zo'n lang tracé door het Nederlandse landschap moet iedereen in de bouwbranche aanspreken, niet alleen qua vormgeving, maar ook qua aanpak. Bij HSL-Zuid werkt men namelijk niet met standaard-UAV- en RAW-contracten, maar met systeemgerichte contracten. Mensen die werkzaam zijn bij overheden of ingenieursbureaus kunnen daar meer over leren door een stage te lopen: de masterstage EKB (externe kwaliteitsborging).

Dirk Zijp, manager Kwaliteit Arbo Milieu bij de HSL-projectbureaus Zuid-Holland Midden en Zuid-Holland Zuid: "Bij de HSL willen we de kennis en ervaring die we binnen het project opdoen, uitdragen naar de bouwbranche. Maar hoe doe je dat? Dat kan met een seminar of een cursus, maar mijn ervaring is dat kennis pas echt beklijft als je ergens intensief mee bezig bent. De beste manier van leren is dus meedoen en meewerken. En dat is een stage. We wilden stagiairs hebben die al een tijdje meelopen in de branche, en die de ambitie hebben om in de toekomst de rol van projectleider, contractmanager, directievoerder of toezichthouder te vervullen. Ons doel is om mensen op te leiden die over een aantal jaren een beslissende invloed hebben op contractvormen. Hopelijk kunnen ze dan de kennis die ze bij ons hebben opgedaan, zelf toepassen."

## Borging en beheersing

Antoon van Meel, besteksleider/contractvoorbereider bij Rijkswaterstaat Uitvoeringsbureau Zuid van Directie Zuid-Holland, liep in juni 2002 stage bij het projectbureau HSL A16 in Breda, waar er wordt gewerkt aan de verbreding en verlegging van de A16. Van Meel: "Rijkswaterstaat bestaat al meer dan tweehonderd jaar. In die tijd en nu nog steeds worden werken uitgevoerd en wordt getoetst op de kwaliteit en kwantiteit van begin-, tussen- en eindproducten. Dat wordt gedaan om zo toch de zekerheid te krijgen dat een product goed is uitgevoerd, zodat er kan worden overgegaan tot rechtmatige betaling. Bij de HSL beheerst de opdrachtgever door externe kwaliteitsborging het contract, waarbij je toetst op de processen van het kwaliteitssysteem en -plan van de aannemer. Als de aannemer zijn geleverde kwaliteitsplan en -systeem naleeft, dan kun je ervan uitgaan dat het met het gevraagde product ook wel goed zit. Dat is een heel andere manier van beheersen dan we gewend zijn."

Zijp: "De masterstage, die ongeveer een maand duurt, is interessant voor rws'ers, provincies, ingenieurs en detacheringsbureaus die zich bezighouden met de civiele infrastructuur. Ze leren daar op een andere manier met contracten om te gaan. De afspraak met elke stagiair is dat hij een verslag maakt en binnen de organisatie zijn ervaringen verspreidt. Hoe dat gebeurt, mag de stagiair zelf bepalen." Van Meel: "Ik heb een powerpointpresentatie gehouden binnen onze eigen afdeling Nieuwe Werken (TXU). Die presentatie is ook digitaal onder de medewerkers verspreid. Naar aanleiding daarvan heb ik nog wat vragen binnengekregen van medewerkers, die ik heb beantwoord."

## Audits

Het aantrekkelijke aan EKB is volgens Zijp de nieuwe werkwijze. Zijp: "Wij vragen aan de aannemer om zelf de kwaliteit te



Dirk Zijp

beheersen, te borgen, én dat aan te tonen. Dat laatste is nieuw. Wij controleren door middel van audits, waarbij we kijken of het beheerssysteem werkt. Bij een audit vraag je aan de aannemer in een gesprek onder andere: hoe heb je het proces geregeld, mag ik je kwaliteitsplan zien, mag ik je keuringsplan zien, wat heb je gedaan als iets niet goed was, hoe heb je dat hersteld? Dit soort gesprekken zijn ook voor onze mensen nieuw. Daarom organiseren we voor onze medewerkers een tweedaagse auditcursus. Als een aannemer bij een audit niet kan aantonen dat hij de voorgeschreven werkwijze heeft gehanteerd en de resultaten heeft gekeurd en geaccepteerd, moet hij dat zelf herstellen. Onze natuurlijke reactie als opdrachtgever is: 'Wij moeten ze meer gaan controleren.' Dat moet veranderen in: 'Aannemer, het is fout. Wat ga jij eraan doen? En laat mij zien dat je het hebt hersteld'. De verantwoordelijke partij, de aannemer, moet dus zelf meer gaan controleren."

## Gele en rode kaarten

Van Meel heeft als stagiair meegelopen met steekproefcontroles. "Ik ben met inspecteurs op pad gegaan. Als ze afwijkingen constateerden ten opzichte van wat er in het kwaliteitsplan stond omschreven, dan werd daar schriftelijk een 'bevinding' van gemaakt. Intern werd in een team bekeken of het een afwijking betrof in contractuele zin. Was dat het geval, dan kreeg de aannemer een gele kaart. Die kon hij laten verdwijnen zodra hij aan een auditteam van de opdrachtgever kon aantonen dat zijn afwijking was hersteld. Bleef die kaart staan en kreeg hij vervolgens binnen hetzelfde product of dezelfde eenheid nog een



# HSL-Zuid

*Antoon van Meel met een foto in zijn handen van de herstelling van de spoorbrug over het Hollands Diep van 1946-1947. Op deze foto staan zijn vader en beide opa's.*



keer een gele kaart, dan volgde net als bij voetbal een rode kaart. Daar zit een betalingsstop aan vast. We hadden te maken met een design&construct-contract, waarbij de betalingsproducten/-eenheden zijn gefaseerd en in een betalingskromme zijn verwerkt. Deze is opgesteld door de aannemer in overleg met de opdrachtgever. Een rode kaart leidt tot een betalingsstop voor het gedeelte waar de kaart voor geldt, en die verdwijnt pas als één gele kaart wordt kwijtgescholden. Pas dan krijgt de aannemer weer recht op betaling voor het betreffende gedeelte. Bij de audits die ik heb meegelopen, is geen rode kaart gevallen, wel een gele.”

## Terughoudend

De kaartensystematiek is ingevoerd om de aannemer te prikkelen zijn beheersing en borging goed op orde te houden. Van Meel: “Wat mij opviel was hoe serieus de aannemer omging met die kaarten. Een gele kaart vond hij al heel zwaar, en hij deed er dan ook alles aan om aan te tonen dat een fout was hersteld. Je maakt tijdens de stage alles van dichtbij mee. Ik heb bijvoorbeeld interviews gehouden met diverse medewerkers binnen het projectbureau op het gebied van ontwerp, kunstwerken, grond en wegen. Bij Directie Zuid-Holland heb ik ook een contract geschreven (aanpassing van de Vondelingenplaat A4/A15, nabij knooppunt Benelux) waarin we de stap naar externe kwaliteits-

borging hebben genomen. De werkwijze was mij dus niet vreemd. Het was wel ongewoon om helemaal geen product-toetsen te houden. Daar moest ik nog even aan wennen.”

Volgens Van Meel wordt bij Directie Zuid-Holland ook op processen, procedures en systemen getoetst, maar minder frequent dan bij de HSL. “Wij toetsen namelijk ook het product. Volgens mij moet je dat toch altijd steekproefsgewijs doen. Je moet de aannemer en jezelf scherp houden. Het is vergelijkbaar met een snelheidscontrole. Als je langs een weg camera's plaatst, dan zal iedereen zich aan de snelheid houden. Haal je die camera's weg, dan zal niet iedereen dat meer doen. In andere woorden, controle van het product van onze kant zal altijd nodig blijven, al is het steekproefsgewijs.”

## Nadere informatie:

Antoon van Meel, e-mail: [a.k.c.m.vmeel@dzh.rws.minvenw.nl](mailto:a.k.c.m.vmeel@dzh.rws.minvenw.nl)

Dirk Zijp, e-mail: [dirk.zijp@hslzuid.nl](mailto:dirk.zijp@hslzuid.nl)

**Geïnteresseerd om zelf de masterstage EKB te lopen? Neem dan contact op met Marcel van Wijk, telefoon: 010-2115015/06-51578955. Of met Dirk Zijp, telefoon: 078-6233612/06-15093957.**



## Knip-og naar de HSL-Zuid



Illustratie: Maikel Gerritse



# Geen tegenspel maar samenspel in project Pontonnierskazerne



“Ik ben opgegroeid met traditionele contracten en RAW-bestekken”, vertelt contractbegeleider Chiel ten Kate. “Zelf alle touwtjes in handen houden en continu bezig zijn met het controleren van de aannemer. Dat staat haaks op onze aanpak bij het Ruimte voor de Rivier-project Pontonnierskazerne. Daar werken we met een innovatief contract, en zijn de uitvoeringsregie en de kwaliteitscontroles volledig in handen van de opdrachtnemer. Dat loopt prima. En ons werk is er nog leuker op geworden ook!”

V.l.n.r. Marco Tanis, Chiel ten Kate en Peter Groenenboom

Het kantoor van Uitvoeringsbureau Zuid-West (afdeling Realisatie Werken) van Directie Zuid-Holland fungeert als ontmoetingsplaats. Terwijl schepen af- en aanvaren over het Calandkanaal, spreken drie rws'ers die nauw betrokken zijn bij de Pontonnierskazerne over de innovatieve aanpak die rws hanteert bij dit project. Op tafel prijkt een tussentijds evaluatierapport uit april 2003. “Vers van de pers, dit document”, vertelt Marco Tanis, uitvoeringsleider van Uitvoeringsbureau Zuid-West. “En je kunt al afleiden uit de titel, *Innovatieve aanpak...? ...het werkt!*, hoe we het innovatieve contract tot op heden hebben ervaren.” De twee contractbegeleiders, Peter Groenenboom van Dienstkring Merwede & Maas en Chiel ten Kate van Uitvoeringsbureau Zuid-West, knikken instemmend. En zij kunnen het weten, want zij volgen de verrichtingen van de opdrachtnemer nauwlettend. “Zonder de opdrachtnemer de hele dag in de nek te hijgen”, aldus Groenenboom, “want we geven de opdrachtnemer juist alle ruimte om zelf de kwaliteit en de voortgang van het werk te bewaken.”

## Hoe het begon

Het begon allemaal in 2001 met een vrijblijvende aanbieding van aannemingsbedrijf Martens en Van Oord bv voor het project Pontonnierskazerne. Het bedrijf had tijdens een informatie- en inspraakavond vernomen dat een deel van het terrein van de voormalige Pontonnierskazerne bij Geertruidenberg was aangekocht door Rijkswaterstaat. Het moest worden afgegraven in het kader van een Ruimte voor de Rivier-project. Het werk zou onder meer omvatten: het afgraven en afvoeren van 750.000 m<sup>3</sup> grond, het saneren van de oever van de Bergsche Maas inclusief afvoer van verontreinigde

baggerspecie, en de aanleg van een haven met een oeververdediging van klassieke zinkstukken en klassiek rijsbeslag met steenbestorting.

## Aantrekkelijke prijs

Tanis: “De aanbidding die Martens en Van Oord aan Rijkswaterstaat deed, was zeer aantrekkelijk. Zij wilden – mits de grond aan hen verbleef – het hele project voor 1,3 miljoen euro uitvoeren, terwijl in de planvoorbereiding was gerekend op het drievoudige. Daarom zijn wij, na overleg met het hoofdkantoor, met het bedrijf om tafel gaan zitten om de mogelijkheden tot samenwerking te verkennen.”

Groenenboom: “In 2001 was de tijd rijp voor een innovatieve aanpak. Het beleid van Rijkswaterstaat was erop gericht, via een doordacht contract, meer over te laten aan de markt. Maar direct met één partij in zee gaan – zonder een openbare aanbesteding – en dan ook nog het grootste deel van het werk uit handen geven, was wel héél vernieuwend.” Ten Kate: “Omdat - zeker in 2001 - het innovatieve contract nog in de kinderschoenen stond, hebben wij gekozen voor nauwe samenwerking met andere afdelingen, zowel binnen Directie Zuid-Holland als bij het hoofdkantoor. Naast nuttige adviezen en assistentie, heeft dat ook draagvlak opgeleverd voor ons project.”

## Garanties

Na grondige contractvoorbereiding en rijp beraad, waar de opdrachtnemer intensief bij werd betrokken, gunde Directie Zuid-Holland de opdracht aan Martens en Van Oord bv. Tanis: “We waren toen pas drie maanden bezig met het schrijven van het contract. En dat inclusief kerstvakantie! We konden snel



zaken doen dankzij de intensieve samenwerking van alle partijen en afdelingen in de voorbereidende fase.” In deze voorbereidende fase werden alle haken en ogen die aan een innovatief contract kunnen kleven, goed doorgesproken. “Want veel overlaten aan de markt is mooi”, stelt Tanis, “maar je wilt als Rijkswaterstaat natuurlijk wel garanties. Als opdrachtgever moet je bij dergelijke contracten in staat zijn om risico’s dynamisch te beheersen, de kwaliteit van het product te borgen en te laten borgen, en je moet aan kunnen tonen dat betalingen aan de opdrachtnemer rechtmatig zijn.”

### Contract op maat

Het uiteindelijk innovatieve contract kreeg omwille van eenduidigheid de lay-out van een gebruikelijke overeenkomst. “Maar de inhoud is op maat”, aldus de drie rws’ers.

Groenenboom: “Voor de kenners: geen UAV, geen RAW, geen stelposten, geen UCA en geen integraal toezicht. Het kwaliteitsplan van de aannemer vormt de basis voor de kwaliteitsbewaking.” “En wij”, vult Ten Kate aan, “komen op kritische momenten – bij vooraf vastgelegde risicovolle punten – toetsen of alles naar behoren verloopt. Daarnaast worden de niet-risicovolle processen via steekproeven getoetst. De constatering van zo’n moment worden gewoon vastgelegd in het oude vertrouwde zakboekje.”

### Risicobeheersing

Heel bijzonder aan het contract is de vorm van risicobeheersing die opdrachtgever en opdrachtnemer hebben gekozen. “Alliantieachtige risicobeheersing”, legt Tanis uit. “Van het aanbestedingsbedrag van ruim 1,3 miljoen euro hebben wij, in overleg met de opdrachtnemer, 272.000 euro afgetrokken en benoemd als risicobedrag. We kwamen overeen dat het deel van het risicobedrag dat niet wordt opgesoupeerd, aan het eind van de rit fifty-fifty zal worden verdeeld tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.” Groenenboom: “Zo beheersen we alle risico’s in principe binnen de totale aanbieding van 1,3 miljoen en waarschijnlijk – dat is een reële verwachting – zelfs voor minder. Deze constructie zorgt immers voor de benodigde financiële prikkels bij de opdrachtnemer. Bij deze vorm van risicobeheersing hebben we allebei baat.”

Tanis vertelt dat op dit moment – halverwege de uitvoering van het project – pas tien procent van het aangewezen risicobedrag is benut. “Dat ziet er dus goed uit, hoewel er vast en zeker nog tegenvallers en vertraging aankomen. De uitvoering van het project wordt namelijk doorkruist door een grootschalig explosievenonderzoek bij de nabijgelegen brug in de A27. Die is in de Tweede Wereldoorlog fors gebombardeerd.”

### Probleem opgelost

Het gereserveerde risicobedrag kan overigens niet worden aangewend voor zaken die zijn vastgelegd in het programma van eisen. Tanis: “Als er sprake is van een afwijking van die eisen – dat is natuurlijk altijd mogelijk – dan komen de financiële consequenties hiervan geheel voor rekening van de opdrachtnemer.” Zo werd de aannemer tijdens het afgraven van het kazerneterrein geconfronteerd met het uitspoelen van grond. Probleem, want in het programma van eisen was vastgelegd dat de oeververdediging moet worden aangelegd op ongeroerde grond.” Ten Kate: “Dit is typisch zo’n probleem dat bij traditionele bestekken reden geeft tot paniek. Omdat het uitspoelen van grond niet de schuld is van de aannemer, zou er

geharrewar ontstaan over de (extra) kosten die gemoeid zijn met het aanbrengen van nieuwe grond. Kosten waar Rijkswaterstaat veelal voor zou moeten opdraaien.” Groenenboom: “In dit geval heeft de opdrachtnemer, conform het karakter van de samenwerking, de verantwoordelijkheid genomen voor het oplossen van het probleem. Hij heeft voorgesteld om klei die elders in het project wordt afgegraven, aan te brengen op de plaats waar de uitspoeling zich voordoet. Constructief een prima oplossing, die geen kostenconsequenties met zich meebrengt voor Rijkswaterstaat.”

### Minder papier

Op de vraag of het nu echt allemaal rozengur en maneschijn is bij dit project antwoorden de drie volmondig “ja”. Tanis: “Door systeemgericht te toetsen – dat wil zeggen door dynamisch te toetsen op basis van een risicoinschatting en een geborgd kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer – houd je als opdrachtgever goed de vinger aan de pols.” Groenenboom: “Weet je wat ik zo prachtig vind? Dat wij verlost zijn van heel veel papierwerk. Er staan voor de begeleiding van dit werk maar vier ordners in de kast. De rest staat bij de opdrachtnemer!” Ten Kate valt hem enthousiast bij: “Ons werk is er veel interessanter op geworden. Minder papierwerk voor ons en meer tijd voor kwaliteitstoetsen ter plekke. Bij projecten als deze zat ik vroeger continu afleveringsbonnen door te nemen. Controleren of de afgevoerde hoeveelheden zand wel klopten, bijvoorbeeld. Geef mij maar deze innovatieve contractvorm.”

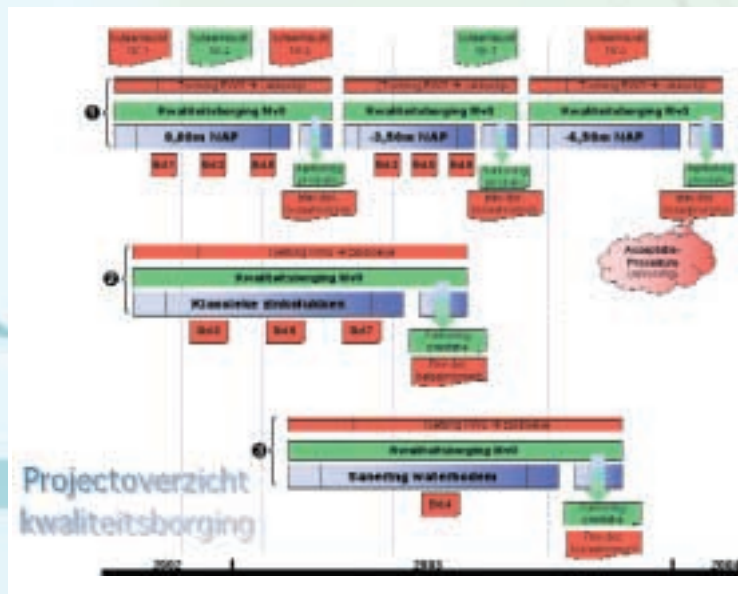
### Vertrouwen

Tanis: “Het accent in de contractbeheersing is verschoven van kwantiteit naar kwaliteit. Dat is een goede zaak, want daardoor is er veel meer oog voor de prestatie die uiteindelijk geleverd moet worden. En dat met minder personeel. Met z’n drietjes, in uren slechts één voltijd baan, begeleiden wij het gehele project! Ten Kate: “De samenwerking met de opdrachtnemer is gebaseerd op vertrouwen. Dat is essentieel en daarom zelfs vastgelegd in het contract.” Groenenboom: “We leveren in dit project geen tegenspel, maar optimaal samenspel. Daar draait het om bij professioneel opdrachtgever- én opdrachtnemerschap.”

#### Nadere informatie:

Marco Tanis, e-mail: m.p.tanis@dzr.rws.minvenw.nl

Bij hem kan ook het tussentijdse evaluatierapport *Pontonnierskazerne* worden opgevraagd.





### Stysteemgerichte contractbeheersing in de praktijk

# Vertrouwen moet je onderbouwen

Om leefgebieden van verschillende dieren met elkaar te verbinden, wordt over de A1 bij Rijssen een ecoduct gebouwd: De Borkeld. In januari van dit jaar zette aannemerscombinatie Tricolor de eerste schop in de grond, in november wordt het kunstwerk opgeleverd. Rijkswaterstaat volgt de vorderingen op afstand, door middel van externe kwaliteitsborging met bijbehorende toetsing, ofwel: systeemgerichte contractbeheersing. En dat bevalt. Opdrachtnemer en opdrachtgever hebben het volste vertrouwen in elkaars kennen en kunnen, en opereren als een hecht team. Hoe dat in de praktijk werkt, lichten ze graag zelf toe.

“Het is de kunst om niet de verschillen tussen opdrachtnemer en opdrachtgever te benadrukken, maar juist de overeenkomsten”, vertelt ingenieur en psycholoog Paul Spierings van het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat, die de groep adviseert. “Er is sprake van een collectief belang: het opleveren van een goed product – ecoduct De Borkeld – binnen de geraamde tijd en kosten. Dan is het verstandig om ook te opereren als een collectief. Een team waarin alle partijen en alle individuen zich inzetten om het gewenste resultaat te bereiken.” Erik van Weesep, projectleider van de aannemerscombinatie vult aan: “Tot op heden werkt dat prima. We liggen goed op schema en de samenwerking verloopt prettig. Uiteraard hebben we verschillende rollen binnen het team, en zijn er verschillende belangen, maar deze passen binnen het projectbelang. Van meet af aan was duidelijk dat we samen een goed product neer willen zetten. En waar een wil is, is een weg.”

#### Toetsing op afstand

De aannemerscombinatie Tricolor, die bestaat uit TBI Beton- en Waterbouw Haverkort, Aannemingsmaatschappij Van Gelder en Grontmij Verkeer en Infrastructuur, werkt volgens een design & construct-contract. Dat betekent dat er ontworpen en gebouwd wordt op basis van vraagspecificatie in plaats van een traditioneel bestek. Opdrachtgever Rijkswaterstaat laat meer

werk over aan de markt – en geeft de markt daarbij meer vrijheid om zelf een geschikte ‘route’ te kiezen naar het eindproduct – en toetst op afstand. Dat gebeurt vooral systeem- en procesgericht. Het kwaliteitsplan van de aannemer, waarin deze transparant en systematisch vastlegt hoe de kwaliteit wordt geborgd, fungeert hierbij als uitgangspunt. Dit plan vormt voor Rijkswaterstaat de basis voor de contractbeheersing. Hierdoor kan Rijkswaterstaat volstaan met minder direct toezicht. Olaf Ellenbroek van de Bouwdienst, vertegenwoordiger van de opdrachtgever namens Directie Oost-Nederland: “Wij hebben geen bouwkeet op het werkeerterrein. We hebben het volste vertrouwen in de kwaliteiten van de aannemerscombinatie en willen ze bij het werk niet voor de voeten lopen.” Spierings valt in: “Waarom zou je als Rijkswaterstaat alles zelf willen controleren? De mensen die het werk uitvoeren, zien zelf het snelst en het best of alles naar behoren verloopt. Het is dan ook het handigst om het leeuwendeel van de verantwoordelijkheden voor een goed eindresultaat bij de aannemer te leggen.”

#### Vertrouwen

Echt afstand nemen, zoals de Bouwdienst bij het project De Borkeld doet, is uiteraard alleen mogelijk als er sprake is van wederzijds vertrouwen, gebaseerd op harde feiten die dit vertrouwen waarmaken. En als de verwachtingen over het gewenste eindresultaat en de werkwijze goed zijn uitgesproken. Egbert Paalman, voorzitter van de Raad van Bestuur van Tricolor: “Dat vertrouwen ontstaat niet zomaar; dat moet je opbouwen. Dat kan door open, eerlijk en zakelijk met elkaar om te gaan en vooral geen dubbele agenda’s te hanteren. Zo nemen wij zelf contact op met de opdrachtgever als er sprake is van een afwijking in de planning of de werkwijze. Wij gaan er daarbij vanuit dat Rijkswaterstaat informatie over fouten die wij maken – en zelf gaan herstellen – niet tegen ons zal gebruiken.”

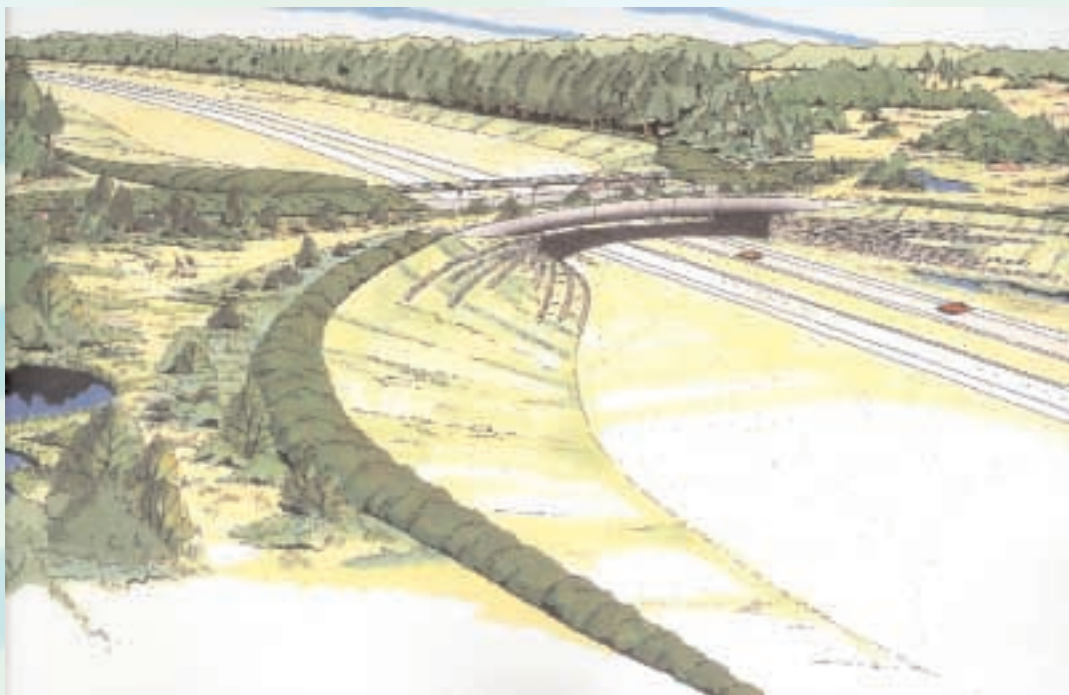
#### Communicerende vaten

Spierings: “In projecten draait het om structuur – zeg maar het contract en de wettelijke kaders –, om macht – de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer – en om vertrouwen. Dat zijn drie communicerende vaten. In de meeste projecten ligt het accent op structuur en macht; in dit project hebben we met z’n allen een bewuste poging gedaan om de vertrouwenscomponent

V.l.n.r.: Paul Spierings, Egbert Paalman, Olaf Ellenbroek en Erik Weesep.







*Artist's impression van ecoduct De Borkeld. De Borkeld is een D&C- (Design & Construct ofwel Ontwerpen en Uitvoeren) project. De uitvoering begon in januari 2003. Het project als geheel – en ook de relaties tussen uitvoerder en opdrachtgever lopen al langer. Volgens planning wordt het ecoduct in november 2003 opgeleverd.*

zwaarder aan te zetten. Dat is volgens mij goed gelukt.” De anderen knikken. Van Weesep: “Wij snappen best dat de Bouwdienst en Directie Oost-Nederland op hoofdlijnen willen weten – en zelf willen toetsen – of alles goed verloopt. Rijkswaterstaat geeft geld van de belastingbetaler uit en moet kunnen aantonen dat dit op een verantwoorde manier gebeurt. Maar wij verwachten dat Rijkswaterstaat erop vertrouwt dat wij kwaliteit willen leveren.” Paalman: “Zo vlak na de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid ligt het punt van vertrouwen niet zo gemakkelijk. De roep om als overheid toch vooral zelf de touwtjes in handen te houden, klinkt weer luider en duidelijker door. Daarom hecht ik eraan in dit project te laten zien dat de markt netjes weet om te gaan met de extra speelruimte en dat externe kwaliteitsborging in de praktijk echt werkt.”

### Rechtmatigheid

Belangrijk punt voor de Bouwdienst bij dit alles is dat door de aannemerscombinatie is aangetoond dat het werk aan de eisen voldoet en dat betalingen rechtmatig zijn. Vertrouwen moet je ook onderbouwen. Ellenbroek legt uit wat daarbij komt kijken. “Regelmatig voeren wij toetsen uit. In de eerste plaats een systeemtoets, waarbij we toetsen of er wordt gewerkt conform het kwaliteitssysteem van de opdrachtgever. Daarna volgen procestoetsen. Hierbij wordt steekproefsgewijs gekeken naar risicovolle processen en processtappen. Ten slotte is er de producttoets: daarbij bekijken we niet alleen of het geleverde ecoduct aan de eisen voldoet, maar ook of de gegevens die de opdrachtnemer heeft geleverd over het product betrouwbaar zijn.”

### Slim toetsen

Volgens Ellenbroek bestaat de toetsing door de Bouwdienst in dit project voor ongeveer 80 procent uit systeem- en processtoetsen en voor 20 procent uit producttoetsen. Spierings: “Mooi. Er moet goed en slim getoetst worden. Rijkswaterstaat moet geen dubbel werk doen en niet een rijksdaalder aan controles uitgeven voor een product dat slechts een kwartje kost. Stel dat Tricolor lucifers voor ons zou produceren. Dan zouden wij, als opdrachtnemer, niet alle gefabriceerde lucifers aan een kwaliteitscontrole moeten onderwerpen, maar – aan de hand van gerichte toetsen – moeten waarborgen dat alle lucifers die worden geleverd per definitie goed zijn.”

### De OFA

Van Weesep: “Als extra kwaliteitsinstrument hebben wij de OFA, een onafhankelijke functionaris van de aannemerscombinatie, die toetst of het project goed verloopt. Deze OFA neemt een belangrijk stuk van de kwaliteitsborging voor zijn rekening. De OFA rapporteert regelmatig aan ons, en wij sturen altijd een afschrift van de rapportage naar de Bouwdienst.” Paalman: “Dat opsturen van afschriften is niet verplicht. Bij dit project gebeurt het, omdat we erop vertrouwen dat Rijkswaterstaat professioneel en integer met deze gegevens omgaat. Bij veel andere projecten houden we de papieren in de kast en mag de opdrachtgever ze op verzoek bij ons inzien.”

### Loslaten

Het ecoduct De Borkeld is een relatief klein project. De aannemingssom bedraagt 3,5 miljoen euro en er zijn ongeveer dertig mensen aan het werk: voor Tricolor twee werkvoorbereiders, twee uitvoerders en vijftientig mensen ‘buiten’; voor de Bouwdienst zijn slechts een paar mensen betrokken, samen goed voor een voltijd baan. Bij dit project blijkt externe kwaliteitsborging, in combinatie met systeemgerichte contractbeheersing, te werken. Vraag is of dat bij grotere projecten ook mogelijk is. Volgens Spierings wel. “Als alle betrokkenen hun verwachtingen over het eindproduct duidelijk uitspreken in de beginfase en het op hoofdlijnen eens zijn over de werkwijze dan moet het lukken. Het is voor Rijkswaterstaat vooral een kwestie van durven loslaten. Van vertrouwen hebben in het kwaliteitsborgingssysteem van de aannemer en in je eigen systeem van toetsing. In dit project is dit vertrouwen vanaf het allereerste begin waargemaakt in een open maar zakelijke relatie. Zo heeft de combinatie het ontwerp en de uitvoering steeds als een eenheid benaderd, en zijn in dit project de kwaliteitsplannen geen op zichzelf staande documenten, maar een onderdeel van de werkinstructies. Precies zoals is bedoeld bij de invoering van EKV. Rijkswaterstaat en de aannemerscombinatie Tricolor hebben met dit project laten zien dat het kan. Wie volgt?”

#### Nadere informatie:

Olaf Ellenbroek, e-mail: o.c.ellenbroek@bwd.rws.minvenw.nl

Paul Spierings, e-mail: p.spierings@hkw.rws.minvenw.nl

Egbert Paalman en Erik van Weesep, e-mail: mail@haverkort.nl



# Cursus EKB: 'Just in time, just enough'



Binnen Rijkswaterstaat wordt al jaren gesproken en geschreven over externe kwaliteitsborging. Desondanks zit het gedachtegoed van EKB nog onvoldoende tussen de oren van de medewerkers. Daarom is bij de afdeling Uitvoering (TXU) van Directie Zuid-Holland een kennisgroep in het leven geroepen, die met EKB-cursussen ervoor wil zorgen dat de medewerkers EKB ook daadwerkelijk in de vingers krijgen.

*Gerco Ooms en Adri de Groot*

Adri de Groot, hoofd TXU: "De kennisgroep EKB, die we in oktober 2002 hebben opgericht, is bij TXU het middel om een EKB-training aan te bieden aan onze medewerkers. Die training ging in december vorig jaar van start, en wordt op maat aangeboden door Projectbureau Kwaliteitszorg van de bww." Gerco Ooms, projectleider bij Directie Zuid-Holland en voorzitter van de kennisgroep: "De kennisgroep bestaat uit medewerkers die al een keer kennis hebben gemaakt met externe kwaliteitsborging. Er zitten zes projectleiders in, een medewerker van TXU-centraal en een medewerker van Projectbureau Kwaliteitszorg van de bww. In de kennisgroep, die één keer per maand bij elkaar komt, bespreken we de voortgang van de training en wat er bijgestuurd zou moeten worden. Daarnaast wisselen we kennis en ervaring over EKB uit. We proberen ook kennis en ervaringen van buiten TXU tot ons te nemen, bijvoorbeeld over hoe EKB verloopt bij de HSL."

## **Twee vliegen in één klap**

De EKB-training bestaat uit zes modules, die elk maximaal één dag duren. De cursus werkt volgens het principe 'just in time, just enough'. De Groot: "Bij EKB heb je in elke fase van het project maar een bepaalde hoeveelheid kennis nodig om de bijbehorende EKB-stap te zetten. Je leert per module precies genoeg om een volgende stap in een project te nemen ('just enough'). 'Just in time' slaat op het feit dat je de kennis die je tijdens de cursus opdoet, meteen moet kunnen toepassen in de praktijk. Het heeft geen zin om een cursus te volgen en daar pas een jaar later iets mee te doen. Wij volgen dan ook alle projecten en geven de medewerkers een cursus zodra de volgende fase van het project in zicht komt. Wat de medewerkers tijdens zo'n

module leren, moeten ze meteen in de praktijk toepassen. Een van de modules is 'Risicoanalyse en risicobeheersing'. Het huiswerk is dan ook: 'Maak een risicoanalyse'. Ze moeten dat doen voor hun eigen project. Als een projectleider dus alle modules goed doorloopt, heeft hij meteen zijn externe kwaliteitsborging op orde. Je slaat dan twee vliegen in één klap: je leert over externe kwaliteitsborging én je regelt dat gelijk voor je eigen project."

## **Doen**

Volgens Ooms worden de trainingen tot nu toe positief ontvangen. Ooms: "Maar het zal nog wel even duren voordat we zien wat het effect is van de EKB-training. De cursus is tot nu toe toegepast op lopende projecten. De nieuwe projecten die aan de cursus worden gekoppeld, zijn nog niet beland in de fase waarin we kunnen zien hoe de contractbeheersing uitpakt. Omdat externe kwaliteitsborging niet stilstaat, zal deze cursus ook steeds worden aangepast, en zullen de medewerkers voor elk project waarbij dat nodig is, dit traject opnieuw doorlopen." Volgens De Groot kan deze training voor heel rws werken. "De middelen zijn er, het cursusmateriaal is er, en de noodzaak is er. Er is bij Rijkswaterstaat lang genoeg geschreven over EKB, het is nu een kwestie van doen. En daar leer je uiteindelijk het meeste van."

---

## **Nadere informatie:**

Adri de Groot, e-mail: [a.c.dgroot@dzh.rws.minvenw.nl](mailto:a.c.dgroot@dzh.rws.minvenw.nl)

Gerco Ooms, e-mail: [g.c.ooms@dzh.rws.minvenw.nl](mailto:g.c.ooms@dzh.rws.minvenw.nl)





# Vijfde projectleidersdag: "Beter slim gejat, dan slecht bedacht"

Van alle kanten waren de Rijkswaterstaters op 15 mei in Stadshal De Flint in Amersfoort bijeengestroomd voor alweer de vijfde landelijke projectleidersdag Rijkswaterstaat. Het onderwerp van de dag was 'Professioneel Opdrachtgeverschap; de praktijk van de projectleider en zijn team'. Voor zowel de vorm als de inhoud stond 'de praktijk' centraal, want er werd niet zo zeer getheoretiseerd of gefilosofeerd, er werd gedaan.

## Leerpunten ochtendsessies

- Neem in de beginfase tijd en ruimte om je terug te trekken, zodat je in deze fase niet van je apropos laat brengen door de vele betrokken partijen.
- Neem de rust om na te denken over procedurele stappen, voordat je inhoudelijke beslissingen neemt.
- Zorg dat je een duidelijk beeld hebt van de markt (bijvoorbeeld met de Marktmonitor) voordat je begint aan de realisatie van een contract.
- Ga eerst na wat Rijkswaterstaat zelf goed kan, voordat je gaat nadenken over wat je kan en wil overlaten aan de markt.
- Voordat je de markt inschakelt, moet een tamelijk hoog abstractieniveau (de functionele specificaties) gerealiseerd zijn. Pas dan ontstaat er ruimte in het inkoopproces.
- Een plan van aanpak is geen statisch iets, maar een levend en dynamisch geheel. Een contract zou ook die dynamische eigenschap moeten hebben.
- Stel bij iedere opdracht een 'mediator' of 'facilitator' aan. Iemand in een onpartijdige functie kan veel verwarring voorkomen.
- Zorg dat er een heldere afstemming is over de opdracht en de mogelijkheden van de opdrachtnemer. Hou ook een vinger aan de pols over de verwachtingen van de opdrachtgever.
- Focus de beheersing van je contract op de hoogste risico's.

De deelnemers bootsten de praktijk in het klein na vanuit hun rollen als projectleiders, opdrachtgevers, inkoopadviseurs, rekenaars, aardwetenschappers, risicomedewerkers, en ga zo maar door. In de ochtend verspreidde het gezelschap zich over de vier cases, die werden gepresenteerd: MIT, SNIP, niet-UAV en de HSL (in het kader staan de leerpunten die werden geformuleerd).

In de middag was het woord aan twee plenaire sprekers. Als eerste presenteerde Jan van de Ven het nieuwe intranetportaal Opdrachtgeverschap. Hij noemde het portaal een onmisbaar hulpmiddel voor het: er staat veel vakinhoudelijke informatie op en men vindt er vele praktische ervaringen. Ook kun je er een discussie voeren en virtueel samenwerken. Het portaal moet met behulp van de medewerkers zelf worden uitgebreid. Jan deed dus meteen een oproep voor input.

## Vertrouwen en openheid

Vervolgens was Menno Olman aan het woord. Hij sprak over de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, en ging dieper in op drie kernbegrippen: gelijkwaardigheid, vertrouwen en helderheid. Het stellen van scherpe vragen en het nakomen van afspraken (op basis van scopes) zijn daarbij cruciaal. Ook gaf hij een toekomstvoorspelling: het zal in de komende tijd lastig worden om met de ontstane financiële krapte om te gaan. Bij het maken van keuzes, zo vertelde hij het gezelschap, moet worden bedacht dat Rijkswaterstaat primair aan de lat staat voor de instandhouding van het netwerk. Zijn eindboodschap stond als een huis: onderling vertrouwen en openheid in de communicatie zijn een noodzakelijke voorwaarde voor een vruchtbare samenwerking tussen opdrachtgever (DGP) en opdrachtnemer (Rijkswaterstaat). Nadat de twee sprekers hun zegje hadden gedaan, begonnen de middagsessies van de workshops.



### Leerpunten middag

In de MIT-case was men hardnekkig bezig om zelf alle mogelijke risico's te inventariseren. Hardnekkig omdat men pas na herhaaldelijk aandringen vanuit het publiek een beroep ging doen op de bestaande kennis die elders in het gebouw in de vorm van een adviesdesk beschikbaar was gesteld. Net als bij de niet-UAV-case bleek hier dat het zonde is om je tijd te vergooien met het opnieuw uitvinden van het wiel. Realiseer je: "ik heb weinig kennis, maar veel kennissen" en gebruik die kennissen dan ook. Ook hier dreigde de valkuil der prioriteiten. Begin pas een risicosessie als de opdracht duidelijk is, en kijk eerst naar je einddoel en je stappen in verhouding tot de beschikbare tijd voordat je de inhoudelijke discussies in duikt.

De SNIP-case had de volgende boodschap: verlies niet je daadkracht door een al te grote nadruk te leggen op eventuele moeilijkheden. Verder bleek ook dat Rijkswaterstaat misschien vaak geneigd is om zelf het roer over te nemen als er risico's ontstaan. Durf de opdrachtgever ook die verantwoordelijkheid te laten dragen.

De deelnemers in de niet-UAV-case leerden dat het belangrijk is om eerst duidelijk eisen op te stellen en vervolgens pas de markt te gaan benaderen, en dat deze volgorde expliciet in het plan van aanpak benoemd moet worden. Ook moeten marktbenaderingsdeskundigen in een vroeg stadium bij het project worden betrokken. Deze benadering moet je namelijk altijd met een marktanalyse kunnen onderbouwen.

De HSL-case besloot ten slotte het middagdeel met de volgende observatie. Ook al heb je een vastgelegd contract, de randen daarvan zullen altijd worden opgezoekt. Er blijft dus altijd een marge voor improvisatie. Improviseren is dus nooit te voorkomen, en het beste is om daar op voorbereid te zijn.

### Wijsheid

Het middagdeel werd plenair met een terugkoppeling afgesloten. Aan het einde werd de deelnemers nog een pakketje wijsheid onder de arm meegegeven: vertel over je ervaringen van vandaag bij je eigen dienst. Dan zorg je dat de inzichten hun sporen op de werkvloer nalaten. Werk zo veel mogelijk onder het motto "beter slim gejat dan slecht bedacht". Probeer van tevoren dus in te schatten welke kennis er al voorhanden is, en waar die te vinden is, en doe daar je voordeel mee. En gebruik daar het net geopende intranetportaal voor!

**Als ik systeemgerichte contractbeheersing toepas, hoe ga ik dan om met afwijkingen? Ik ben bang dat ik dan de verantwoordelijkheid te veel naar me toe trek, terwijl we moeten toetsen op afstand.**

*Dirk Zijp, manager Kwaliteit Arbo Milieu bij de HSL-project-bureaus Zuid-Holland Midden en Zuid-Holland Zuid, Directie Zuid-Holland:*

"Als jij (als opdrachtgever) een afwijking bij de opdrachtnemer constateert doe je het volgende: je vraagt de opdrachtnemer om de afwijking op een 'gecontroleerde' wijze te behandelen. Dit houdt in dat hij de afwijking en de afhandeling registreert, de oorzaak onderzoekt, corrigerende maatregelen neemt die de afwijking opheffen, en het herstelde product opnieuw keurt. Zo nodig moet hij preventieve maatregelen nemen om soortgelijke afwijkingen in de toekomst te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld het aanpassen van werk- en/of keuringsplannen inhouden. Daarnaast moet hij aantonen dat de afwijking bij reeds gemaakte vergelijkbare producten niet is opgetreden. Je beoordeelt de opdrachtnemer op het effectief toepassen van zijn verbeterprocessen. Als de opdrachtnemer daarbij in gebreke blijft, kun je dat zo nodig afdwingen met de beschikbare contractuele sancties. Kortom, je gaat niet zelf meer keuren, maar ziet er op toe dat de opdrachtnemer zijn processen en producten beheerst en zo nodig verbetert. En daarmee trek je geen verantwoordelijkheden naar je toe."

**Wat is de relatie tussen het inkoopplan en systeemgerichte contractbeheersing?**

*Paul Vogelaar, hoofd RSO:*

"Het is ontzettend belangrijk dat je vooraf bedenkt hoe je gaat inkopen. Hieronder valt de vraag wanneer en waarvoor de markt wordt ingeschakeld, hoe risico's worden verdeeld, op welk niveau gespecificeerd gaat worden, welke contractvorm van toepassing is en hoe je het contract gaat beheersen. De onderbouwde keuzen worden vastgelegd in het inkoopplan. Zo ook de keuze voor de contractbeheersvorm, bijvoorbeeld systeemgericht. Je bepaalt de beheersvorm dus vooraf om aan de hand van een doortimmerd inkoopplan de rest van het proces te doorlopen. Het inkoopplan komt immers voor het contract en het contractbeheersplan."

## Reacties op de vijfde projectleidersdag

*Jacco den Hollander, projectleider bij het Verkeerscentrum Nederland:*

"Je leert op een cursus projectmanagement natuurlijk ook dat je de stappen in je project gefaseerd moet zetten. Maar hier zie je nog eens van dichtbij dat je echt niet moet vervallen in de alles-tegelijktijd-methode. 'Projectleider, houd je bij je fase', dat is wat mij hier vandaag weer opviel."

*Mark van Diemen, senior projectleider van de dienstkring Nijmegen-Maas bij Directie Limburg:*

"Een innovatieve benadering van de markt houdt in dat je breed moet durven kijken. Als je wil bereiken dat verrassende perspectieven worden gewaardeerd, moeten leden van een projectteam een open geest houden."

*Jaap van der Schaaf, assistent projectmanager van de Hoofdafdeling Realisatie Werken bij Directie Noord-Holland:*

"Je merkt dat er tijdens de discussies behoefte is aan structurering. Zo is het in de uitvoering van bouwprojecten ook nodig om onderscheid te maken tussen hoofdlijnen en details, initiële stappen en stappen die later gaan volgen. Daarnet onstond er een grote chaos, en dat is wel interessant om te zien. Als dat maar niet in de praktijk gebeurt."

*Gerda Tielens, hoofd kwaliteitszorg bij het RIZA:*

"Wat ik krachtig vind aan deze dag, is de observatie dat er in een traject duidelijke ijkpunten zitten. In mijn werkomgeving besteed ik ook veel dingen uit, en het model dat ik vandaag krijg aangereikt, kan ik in mijn eigen kwaliteitszorgsysteem gebruiken."