



# Progressie

Jaargang 3 · nummer 9 · april 2004

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

---

P-OG en het ondernemingsplan

---

Openbaar aanbesteden met prestatiemetingen

---

Schoonmaakbeurt Westerschelde volgens prestatiebestek

---

Leren van buitenlandse collega's

---





Onlangs is het ondernemingsplan van Rijkswaterstaat verschenen waarin de koers van Rijkswaterstaat voor de komende vier jaar staat beschreven. Aanleiding om even stil te staan bij het ondernemingsplan. We vroegen vijf Rijkswaterstaters naar hun reactie op de speerpunten uit het ondernemingsplan die te maken hebben met professioneel opdrachtgeverschap.

Over de prestatiemetingen, die men wil invoeren bij Rijkswaterstaat, lichten we alvast een tipje van de sluier op. Ook nemen we een kijkje bij Gemeentewerken Rotterdam hoe er daar met prestatiemetingen wordt omgegaan. Daarnaast gaan we op bezoek bij de provincie Noord-Brabant om te kijken hoe de aannemer daar wordt geprikkeld door middel van een boetepuntensysteem.

We besteden in deze PrOGressie ook aandacht aan verschillende soorten prestatiebestekken, zoals het nieuwe model-prestatiebestek voor variabel onderhoud van asfalt dat is toegepast bij dienstkring Autosnelwegen Eindhoven, en het prestatiebestek dat Directie Zeeland heeft toegepast voor de wrakkenopruiming in de Westerschelde.

Een aantal collega's bracht onlangs een bezoek aan collega-wegbeheerders in Finland. Zij delen hun ervaringen op het gebied van innovatief aanbesteden mee, zodat Rijkswaterstaters daar lering uit kunnen trekken.

Openbaar aanbesteden met prestatiemetingen

4

Grote schoonmaakbeurt Westerschelde volgens prestatiebestek

6

Ondernemingsplan RWS: de reacties

8

Getraind in systeemgerichte contractbeheersing

10

Leren van buitenlandse collega's

11

Positieve prikkel voor aannemer

12

Nieuw model voor variabel onderhoud asfalt

14

### Colofon

PrOGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdrachtgeverproces worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en praktijkervaringen met de nieuwe manier van werken als gevolg van P-OG 21. P-OG 21 is ook te vinden op intranet: [www.venwnet.minvenw.nl/pog](http://www.venwnet.minvenw.nl/pog)

### Verschijningsfrequentie:

Per kwartaal

### Contactpersoon:

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

### Tekst en realisatie:

Direct Dutch Publications B.V., Den Haag

### Vormgeving:

Gerard Bik BNO

### Druk:

Artoos Nederland, Rijswijk

### Opplage:

3000 ex.

### Fotografie:

PE-Fotostudio, tenzij anders vermeld  
Omslagfoto: Baggergriper in de Westerschelde, Directie Zeeland

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



### Vuistkengetallen

De publicatie "Vuistkengetallen voor Kostenindicatie in de Verkenningfase 2003" is uit. Deze publicatie bevat een aantal bouwstenen van veel voorkomende wegelementen en kunstwerken. Hiermee wordt het de gebruiker mogelijk gemaakt om zonder gedetailleerde informatie een eerste calculatie van bijvoorbeeld een wegtracé te maken. Naast kengetallen van nieuwbouw van droge infrastructuur kun je in deze gids kengetallen voor wegconstructies en natte infrastructuur vinden.

Het boekje kan worden aangevraagd bij Front Office RSO TK,  
e-mail: [TK@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:TK@bwd.rws.minvenw.nl)

### Afwegingsmethodieken prijs-kwaliteit aanbestedingen

In de nabije toekomst zal Rijkswaterstaat een groter gedeelte van haar werken aanbesteden op basis van prijs en kwaliteit. Hiervoor is het nodig om te werken met zo objectief mogelijke criteria, goede beoordelaars en een goede systematiek van afwegen. TNO heeft in opdracht van het HKW-UM een literatuurstudie gedaan naar afwegmethodieken en een aanbeveling gedaan over welke methodiek je in bepaalde situaties het beste toe kunt passen. Zo'n veertig methodes zijn bestudeerd. Een aantal is beoordeeld als bruikbaar.

Binnenkort is de literatuurstudie te vinden op het Portaal Opdrachtgeverschap. Een conceptversie is aan te vragen bij Leon Hombergen,  
e-mail: [l.homborgen@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:l.homborgen@hkw.rws.minvenw.nl)





“ **Technische innovatie kun je prikkelen met innovatieve contractvormen.** ”

Plaatsvervangend directeur-generaal Luc Kohsiek was betrokken bij het opstellen van het ondernemingsplan RWS, het document waarin staat beschreven welke richting Rijkswaterstaat de komende vier jaar opgaat. Kohsiek vertelt welke plaats professioneel opdrachtgeverschap inneemt in het ondernemingsplan.

## P-OG en het ondernemingsplan

*Wat is de rol van professioneel opdrachtgeverschap in het ondernemingsplan?*

“De politiek heeft ons de opdracht gegeven om twintig procent meer omzet te maken met tenminste tien procent minder mensen. Hoe vul je dat gat op? Wij proberen dat door te gaan werken volgens de werkwijze ‘de markt tenzij’. We zullen dus zoveel mogelijk de markt inschakelen, tenzij dit een onverstandige keuze blijkt te zijn.

Een deel van de werkzaamheden, waaronder ontwerpen en engineeren, zullen we naar de markt toeschuiven. Die werkzaamheden moeten natuurlijk wel op een goede manier worden overgedragen. Daarom is professioneel opdrachtgeverschap belangrijk. De nieuwe werkwijze vereist aan onze kant investeringen op het gebied van kwaliteit, bijvoorbeeld bij de opleidingen.”

*Hoe zorgt professioneel opdrachtgeverschap ervoor dat je ‘meer werk met minder mensen’ kunt doen?*

“Het begrip ‘meer werk met minder mensen’ klopt niet helemaal. Ja, we gaan meer werk doen met minder mensen bij de overheid, maar dat werkpakket wordt nu verzorgd door mensen aan de marktkant. We veronderstellen dat de markt, omdat die voor veel verschillende opdrachtgevers werkt - gemeente, provincie, bedrijven - efficiënter en innovatiever kan werken. De marktpartijen hebben veel meer expertise in huis en komen in binnen- en buitenland veel vaker in contact met innovaties. Uiteraard is de voorwaarde dat er sprake moet zijn van marktwerking. Daarnaast moet je de marktpartijen in je contracten prikkelen. Een voorbeeld van een innovatief programma bij Rijkswaterstaat is Wegen naar de Toekomst. Binnen dit project zijn proeven gedaan naar modulaire wegdek: wegdek dat op een rol of op platen is aangebracht. Een groot voordeel van dat wegdek is dat het snel kan worden aangelegd en dat het geluidsarm is, waardoor minder geluidswallen langs een weg nodig zijn. Hoewel bewezen is dat het idee uitvoerbaar is, is het nog niet verder van de grond gekomen. De marktpartijen kregen

namelijk geen prikkel om te investeren in machines om het wegdek te maken. Wij hadden in onze contracten kunnen zeggen: wij willen modulaire wegdek op één plek aanbrengen met een optie om het in de komende tien jaar op nog tien plekken te doen. Dan pas wordt het interessant voor marktpartijen om nieuwe apparatuur in te kopen, omdat ze weten dat er mogelijk nog enkele contracten volgen. Zo kun je dus met innovatieve contractvormen technische innovatie prikkelen.”

*Hoe passen de P-OG doelstellingen uit het ondernemingsplan (o.m. 100% D&C-contracten) bij de tot nu toe gehanteerde filosofie voor professioneel opdrachtgeverschap dat op grond van een transparant afwegingsproces slimme keuzes moeten worden gemaakt?*

“Onze insteek wordt om bij elk nieuw aanlegproject D&C als vertrekpunt te kiezen. Dat lijkt volgens onze nieuwe werkwijze de slimste keuze. Als blijkt dat D&C een onverstandige keuze is, dan moet je ook niet nalaten om een andere optie te kiezen die beter bij het project past. Bij grotere verbeteringswerken aan sluizen bijvoorbeeld, heb je meer aan een E&C-contract.”

*Wat verwacht u van het Expertise Centrum Opdrachtgeverschap (ECO)?*

“Het ECO wordt dé expertiseclub op alle fronten van het contract, tot en met de inkoop: ramingen, inkopen, marktwerking, de economische situatie etc. ECO zal ons moeten helpen in de verandering naar ‘markt tenzij’, want die moet op een verantwoorde wijze plaatsvinden. Ik verwacht dat het ECO in staat is om te zeggen wat de slimste contractvorm is bij een bepaald type project. Als het ECO goed functioneert, dan zal ook het ondernemingsplan slagen. ECO is namelijk een bouwsteen voor het ondernemingsplan.”

# Openbaar aanbesteden met prestatiemetingen

Het is het voornemen om in de toekomst prestatiemetingen mee te laten wegen bij de gunning van projecten die door Rijkswaterstaat openbaar worden aanbesteed. Bij het bepalen wie de opdracht krijgt, wordt niet alleen meer naar de geoffeerde prijs gekeken, maar ook naar de kosten die Rijkswaterstaat moet maken om de aannemer te sturen (en eventueel naar andere criteria). Frits Houtman, medewerker van de afdeling Markt en Bouwbeleid van het hoofdkantoor, en Bas van Berkel, adviseur van Pijlhove Bouwmanagement en projectleider van het project 'Prestatiemetingen Aannemers', vertellen hoe het nieuwe instrument werkt.

Bij de Bouwdienst is men twee jaar geleden gaan kijken naar de mogelijkheden voor het meten van prestaties van aannemers. Vanuit het hoofdkantoor ontstond hetzelfde idee naar aanleiding van de parlementaire enquête bouwnijverheid. Besloten is om deze initiatieven in elkaar te schuiven. Frits Houtman legt uit: "Vanuit de Bouwdienst worden de mogelijkheden voor prestatiemetingen aangereikt, en die worden hier getoetst op elementen als juridische en praktische haalbaarheid." Inmiddels is een methodiek ontwikkeld waar de hoofddirectie van Rijkswaterstaat op 23 maart over heeft gesproken. Men is enthousiast over het ontwikkelde instrument, maar wil eerst meer zekerheid krijgen over de risico's die verbonden zijn aan de systematiek. Dit wordt gedaan door het instrument aan de regieraad voor te leggen als initiatief, zodat er draagvlak voor kan ontstaan in de branche, en door een check uit te laten voeren bij de Europese Commissie.

## Plus, nul of min

Het voorstel is om te beginnen met prestaties van aannemers te meten bij Rijkswaterstaat-projecten en met de resultaten nog niets te doen. Pas na een introductieperiode van twee jaar gaan



Frits Houtman

Foto: Ad Hupkes

de prestatiemetingen meewegen bij aanbestedingen. Van Berkel: "We gaan bekijken in hoeverre een aannemer moet worden aangestuurd. In de meeste projecten wordt het uiteindelijke doel bereikt, maar de weg er naartoe is niet altijd even eenvoudig. Sommige aannemers pakken de werkzaamheden snel op. Naar hen hoef je bij wijze van spreken niet meer om te kijken. Anderen moet je echter constant achter de vordden zitten. De energie die je als opdrachtgever in die partij moet steken, kun je vertalen in geld. We kijken dus niet alleen naar de uitvoeringskosten, maar ook naar de begeleidingskosten. We hebben een lijst van criteria opgesteld. Op deze criteria kun je in een project een plus, een nul of een min scoren. Aan de hand daarvan krijgt de aannemer een beoordeling voor zijn werkzaamheden. De laatste vier beoordelingen wegen mee in het verhogen of verlagen van de inschrijfprijs van de aannemer. De fictieve aannemerssom die daaruit rolt, wordt genomen als het bedrag om een opdracht te gunnen."

## Kans

"Met de prestatiemetingen willen we aannemers stimuleren om goede prestaties neer te zetten", vult Houtman aan. "Een goede aannemer kan redelijk hoog inschrijven. Op basis van positieve ervaringen in eerdere projecten kan zijn fictieve aannemerssom laag uitvallen, waardoor hij een opdracht binnen kan slepen. Daarnaast krijgen bedrijven waar we minder positieve ervaringen mee hebben nieuwe kansen om zichzelf te bewijzen. Als zij een hele lage prijs indienen, dan kunnen ze uiteindelijk toch de opdracht binnenhalen. Als namelijk blijkt dat de extra kosten die we inschatten voor de aansturing aan onze kant samen met de inschrijfprijs zorgt voor de laagste fictieve aannemerssom, dan krijgt die aannemer toch de opdracht."

## Gunning

Voor het maken van de methodiek is gekeken naar ervaringen bij Shell, Prorail, en Gemeentewerken Rotterdam. Toch is Rijkswaterstaat met iets compleet nieuws gekomen. Houtman: "Wij gebruiken de prestatiemeting bij de gunning, de meeste andere instanties bij de selectie. Daarnaast zegt het instrument zoals wij het inzetten niets over de geschiktheid van de



Bas van Berkel

Foto: Ad Hupkes



kandidaten om het werk te doen. Het geeft alleen een indicatie dat een project duurder of goedkoper kan uitvallen.”

#### ECO

De metingen worden verricht door een onafhankelijk team dat bij ECO wordt ondergebracht. Het team interviewt de directie UAV en de bevindingen worden onderbouwd door gegevens uit het projectarchief. Van Berkel: “We willen een onpartijdige meting. Als een project niet voorspoedig verloopt, hoeft dat namelijk niet altijd aan de aannemer te liggen. De metingen

duren een dag. Het interview wordt ’s ochtends afgenomen, en ’s middags duikt men het projectarchief in. Bij korte projecten meten we bij de oplevering. Bij langdurige projecten verrichten we elk jaar een meting. Anders kan het soms wel zeven jaar duren voordat je een aannemer kunt beoordelen.”

---

Stelling: Prestatiemetingen zeggen meer over het functioneren van RWS dan over het functioneren van de aannemers.

Reageren? Ga dan naar [www.venwnet.minvenw.nl/pog](http://www.venwnet.minvenw.nl/pog)

*Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam:*

## “Goed werk leveren, is de beste reclame”

Binnen het ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam wordt gewerkt met een lijst van aannemers en leveranciers van producten en diensten. Heb je je bewezen in een vorig project van Gemeentewerken, dan kom je op deze lijst te staan. Deze lijst wordt gebruikt om, als een project niet openbaar op de markt wordt gezet, de opdrachtgever te adviseren met de keuze van aannemer c.q. leverancier. Freek Keldermans, hoofd productgroep Havens en Vaarwegen, en Herman Bakker, adviseur marktgroep Stad, vertellen over hun ervaringen.

Het ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam bestaat uit drie marktgroepen: Stad, Haven en Transport, en Milieu en Ruimtelijke Ordening. Binnen deze marktgroepen ontfermen portefeuillehouders zich over bepaalde aandachtsgebieden. Zo is Freek Keldermans portefeuillehouder ‘contracten en aanbestedingen’ voor de marktgroep Haven en Transport, en Herman Bakker voor de marktgroep Stad. Een aantal jaren geleden is besloten om binnen de drie marktgroepen te werken met een lijst van aannemers en leveranciers. Freek Keldermans: “Het Rotterdams aanbestedingsbeleid is openbaar aanbesteden. We geven de marktpartijen zoveel mogelijk de kans om in te schrijven op verschillende werken. Een aannemer wordt na afloop van zijn werk beoordeeld op een aantal criteria, bijvoorbeeld of hij zijn planning is nagekomen, of zijn organisatie goed in elkaar zat en of alles technisch in orde bleek te zijn. Scoort hij op alle punten goed, dan wordt hij opgenomen op de lijst. Bij gevallen waarin onderhands wordt aanbesteed, kan de lijst worden gebruikt om de opdrachtgever te adviseren welke partijen voor de werkzaamheden het meest geschikt zijn.”

#### Jezelf bewijzen

De aanleiding om deze lijst op te stellen, was de certificering van het ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam. Die certificering brengt de verplichting met zich mee om zaken aantoonbaar te kunnen maken. Op basis van “naar tevredenheid uitgevoerde werken” wordt zo aangetoond dat een aannemer c.q. leverancier heeft bewezen in aanmerking te kunnen komen voor eventuele onderhandse aanbestedingen. Beneden een bepaald



*Herman Bakker en Freek Keldermans*

bedrag loont openbaar aanbesteden namelijk niet. Daarnaast kan onderhandse gunning worden toegepast als een opdrachtgever wil dat een werk snel moet worden geklaard, en als er specialistisch werk moet worden gedaan waar maar weinig marktpartijen voor in aanmerking komen.

Bakker: “Dit alles wil trouwens niet zeggen dat aannemers of leveranciers die niet op de lijst staan nooit voor een onderhandse aanbesteding in aanmerking kunnen komen. Verre van dat. Maar dan zullen, net als bij een openbare aanbesteding, vooraf wel referenties worden opgevraagd. Met andere woorden: er zal zekerheid moeten worden verschaft dat zij over de gevraagde ervaring beschikken. Daarnaast geldt voor alle aannemers c.q. leveranciers dat door via de openbare markt het werk te pakken en goed werk af te leveren, je jezelf een goede dienst bewijst. Goed werk leveren, is immers de beste reclame.”

---

#### Nadere informatie:

Herman Bakker, ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam,

e-mail: [hja.bakker@gw.rotterdam.nl](mailto:hja.bakker@gw.rotterdam.nl)

Freek Keldermans, ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam,

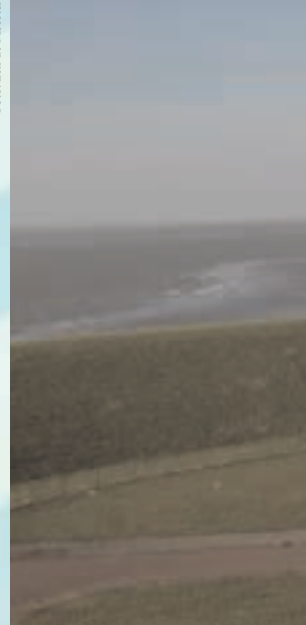
e-mail: [f.keldermans@gw.rotterdam.nl](mailto:f.keldermans@gw.rotterdam.nl)



# Grote schoonmaakbeurt Westerschelde

Om de Westerschelde bevaarbaar te houden voor de steeds groter wordende zeeschepen die naar de Antwerpse haven varen, moet de vaargeul van de rivier worden verdiept. Dat moet gebeuren op basis van een verdrag dat is gesloten met België. Om de baggerwerken mogelijk te maken en de veiligheid van de varende schepen te waarborgen, moesten obstakels, zoals wrakken, steenhopen en containers, uit het water worden gehaald. De Nederlands-Belgische aannemingscombinatie Consortium Wrakkenberging Westerschelde (CWW) kreeg eind 2002 de opdracht van RWS-directie Zeeland om aan de hand van een prestatiebestek binnen twee jaar 38 obstakels op te ruimen. Projectleider Henk Ringelberg en Sander Meijers, hoofd van het cluster Contractzaken van Directie Zeeland, vertellen over hun ervaringen.

Foto: Lex de Meester



Dat de werkzaamheden van de aannemingscombinatie waren vastgelegd in een prestatiebestek, is voortgevloeid uit eerdere 'schoonmaakklussen' in de Westerschelde. Ringelberg: "In het recente verleden hebben er diverse bestekken gelopen in het kader van de wrakopruijning Westerschelde. In de eerdere bestekken was de hand van de opdrachtgever sterk aanwezig. Wij gaven als opdrachtgever tot in detail aan wat er precies moest gebeuren en de aannemer hoefde eigenlijk alleen maar uit te voeren wat in het bestek werd voorgeschreven. We werkten toentertijd in zekere mate ook volgens een prestatiebestek. Ook werd tegen de aannemer gezegd: 'Daar ligt iets en dat moet weg'. Het grote verschil is dat we destijds het meten van de prestatie zelf in handen hadden. De aannemer voerde de werkzaamheden uit en net als bij 'ouderwetse' RAW-bestekken stonden wij daar als waakhonden bovenop om precies te kunnen registreren wat de aannemer wel en niet deed. In dit project hebben we wat betreft het aantonen van de geleverde prestatie alles aan de marktpartij overgelaten. De aannemer moest nu zelf aantonen dat de obstakels in de vaargeul waren opgeruimd. Wij gingen dat niet zelf meten, maar beoordeelden of de meetmethoden van de aannemer correct waren. Om dat te kunnen doen, moest de aannemer van tevoren aangeven welke opleveringsmethodiek hij zou gaan hanteren bij ieder op te ruimen object. Deze opleveringsmethodiek werd door ons gecontroleerd en goedgekeurd, zodat we van tevoren wel wisten wat de aannemer in grote lijnen van plan was en hoe hij zijn prestatie zou gaan aantonen. We hebben van tijd tot tijd wel zelf controles uitgevoerd om de vinger aan de pols te houden."

Henk Ringelberg en Sander Meijers

"Er werd betaald per oplevering", vult Meijers aan. "Elke keer dat de aannemer een obstakel had verwijderd, gaf hij ons een pakket met zijn metingen. Op basis daarvan volgde een controleslag en kreeg hij al dan niet zijn geld. Die 45 miljoen die voor het project beschikbaar was, is grotendeels dus opgedeeld in 38 stukjes, met daarnaast enkele kostenposten die betrekking hadden op werkzaamheden die expliciet in het bestek moesten worden geregeld. De werkzaamheden zijn sneller gegaan dan we hadden verwacht, voornamelijk omdat de aannemer voor alle werkzaamheden een grotere wrakkenopruimer heeft ingezet dan vooraf was ingeschat."

## Makkelijker

Dit prestatiebestek is uniek. Het is internationaal - Nederland is opdrachtgever en België betaalt - en zeer omvangrijk. Toch is het contract volgens Meijers niet zo complex. Meijers: "De aannemer kreeg van ons in grote lijnen het volgende mee: 'Er moeten binnen maximaal 105 weken 38 wrakken uit de Westerschelde worden gehaald, en dat moet volgens de volgende nautische, contractuele, milieu- en financiële voorwaarden.' Deze randvoorwaarden stonden beschreven in het bestek en met die gegevens moest hij het doen."

Toch zijn er ook onzekerheden in het contract opgenomen. Ringelberg: "In ons contract hebben we bijvoorbeeld geborgd dat we bij het vinden van munitie en/of gevaarlijke stoffen het risico op voorhand naar ons toe zouden trekken. De kosten die daaruit voortvloeien, zouden voor ons zijn. Je kunt het risico bij de aannemer leggen, maar je weet niet wat hij daarvoor incalculeert. Dat kan veel hoger liggen dan je eigen raming." Er zijn ook andere aspecten die in het contract geregeld zijn, en die er volgens Ringelberg niet in hadden gehoeven. "Wat mij betreft, maak je het prestatiebestek zo simpel mogelijk. Zo hadden wij in dit bestek geregeld dat we met een onderaannemer zouden werken, omdat die bepaalde boten tot zijn beschikking had die wij in wilden laten zetten voor de werkzaamheden. De hoofdaannemer, zo bleek achteraf, kon ook boten leveren waarmee hetzelfde werk kon worden gedaan. Zo'n



Foto: Directie Zeeland



# helde volgens prestatiebestek



veiligheid of het dagelijks beheer. Meijers: “Je kunt dus in het bestek wel zetten dat een aannemer voor alles verantwoordelijk is, maar in de praktijk blijkt dit vaak moeilijker te liggen dan vooraf werd aangenomen”. Ringelberg vult aan: “Het bleek in dit geval qua opdrachtgeversstructuur moeilijk te zijn om de aannemer een zekere zeggenschap te geven over de verschillende autoriteiten die betrokken zijn bij de Westerschelde. Een (overheids)instantie laat zich veelal niet zonder meer sturen door een aannemer die toevallig werkzaamheden uitvoert binnen het beheersgebied van die instantie. Dit zijn zaken waar van tevoren goed over nagedacht en gecommuniceerd moet worden en die dus voor ieder project uniek kunnen zijn.”

## Tevreden

Binnenkort zal het project worden geëvalueerd. Ringelberg: “Daarin zijn niet alleen onze meningen belangrijk, maar ook die van de aannemer. Hij moet natuurlijk open staan voor innovatieve contractvormen. De aannemer heeft al aangegeven dat deze manier van werken hem aansprak. De randvoorwaarden waren redelijk duidelijk en daarbinnen kon hij zijn creativiteit kwijt.”

Hoewel beide medewerkers voorstander zijn van het zoveel mogelijk inschakelen van de markt, waarschuwen zij toch voor het verliezen van expertise binnen de eigen organisatie. Meijers: “Je moet een stuk kennis in huis houden om te kunnen beoordelen wat de aannemer als resultaat aanlevert. Als je zelf geen inhoudelijke kennis meer hebt van de werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd, wordt het op den duur bijna onmogelijk nog een oordeel te vellen over de prestaties van de tegenpartij, omdat je simpelweg die kennis niet meer hebt.” Ringelberg: “Het is te vergelijken met het laten maken van je fiets. Als die kapot is, laat je hem maken bij een fietsenmaker. Hoe die precies wordt gemaakt, kun je vaak niet beoordelen. Dan wordt het ook moeilijk om te zien of de prijs die de fietsenmaker voor zijn reparatiewerkzaamheden rekent, wel klopt.”

## Nadere informatie:

Henk Ringelberg, e-mail: [h.a.r.ringelberg@dzl.rws.minvenw.nl](mailto:h.a.r.ringelberg@dzl.rws.minvenw.nl)

Sander Meijers, e-mail: [s.meijers@dzl.rws.minvenw.nl](mailto:s.meijers@dzl.rws.minvenw.nl)

regeling maakt het contract er alleen maar complexer op. Ik zou zeggen: laat de aannemer in eventuele volgende bestekken zelf maar met een oplossing komen. Dat is immers de essentie van een prestatiebestek.”

## Sneller en goedkoper

Het succes van innovatieve contractvormen zal volgens Ringelberg afhangen van de mogelijkheid om in discussie te gaan met de opdrachtnemer. Het enthousiasme en de deskundigheid van de tegenpartij zijn evident voor het welslagen van een innovatief project. Ringelberg: “Je moet met de aannemer kunnen praten over innovatie. Ze zijn op een aantal gebieden verder dan wij. Door je aan elkaar te spiegelen, kun je van elkaar leren. We merkten tijdens het project dat de aannemer ons scherp hield. Hij kwam vaak met andere vragen dan je zelf zou hebben gesteld. Door in dialoog te blijven treden met de aannemer kom je ook te weten wat hij precies wil. Ik vind dat de wisselwerking in dit project prima is verlopen.”

Volgens Meijers zal maximale inschakeling van de markt in de toekomst een mogelijkheid worden. “Ik denk dat er bijvoorbeeld in de toekomst niet voor alle projecten aparte projectbureaus meer zullen worden ingericht. Ik denk dat je in een contract alleen de hoofdlijnen aangeeft en qua uitvoering (design, build, maintain) vervolgens alles aan de markt overlaat. En waarom niet? De aannemer kan de werkzaamheden vaak voor minder geld en sneller uitvoeren dan wij. Ik denk ook dat je in de toekomst zou kunnen zeggen: ‘Dit is het budget. Wie kan daar het meeste voor doen?’. Dat is tot nu toe niet onze werkwijze, maar wie weet of dat in toekomst nog het geval zal zijn.” Wel constateren beide heren dat er ook zaken zijn die per contract uniek zijn en die vaak pas duidelijk worden op het moment dat je daadwerkelijk een contract aan het voorbereiden bent, of soms zelfs pas tijdens de uitvoering zelf. In dit geval was dat bijvoorbeeld het fenomeen dat men op de Westerschelde te maken heeft met verschillende instanties die op de rivier een bepaalde autoriteit hebben, bijvoorbeeld in het kader van de



Foto: Directie Zeland

# Ondernemingsplan RWS: de reacties

In het nieuwe ondernemingsplan van Rijkswaterstaat staan verschillende speerpunten vermeld op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap. We vroegen vijf medewerkers om hun reactie op speerpunten uit het ondernemingsplan, zoals de doelen P-OG, ECO, de relatie met de markt en het personeelsbeleid.



Rob Prins

***“De doelen voor professioneel opdrachtgeverschap”, pagina 27 Ondernemingsplan rws***

Rob Prins, hoofd van de hoofdafdeling Wegen, Directie Limburg: “In het ondernemingsplan wordt uitgegaan van standaardisatie van Design & Construct en Engineering & Construct-contracten bij variabel onderhoud en aanleg. Standaardisatie betekent niet dat we geen risicoanalyse en inkoopplan meer nodig hebben. De risico’s bepalen namelijk de mate waarin en de wijze waarop je de markt inschakelt met welke contractvorm. Het kan nog wel eens zo zijn dat je een traditioneel contract moet toepassen, bijvoorbeeld als er sprake is van bijzondere tijdsdruk in een project, maar dat zal slechts incidenteel voorkomen. Een professionele opdrachtgever zijn naar de markt is heel belangrijk in het ondernemingsplan. Dat kun je volgens mij alleen als je eerst en vooral een professioneel opdrachtnemer bent en dus als projectleider intern je zaken op orde hebt naar je interne opdrachtgever (de programmaleider). Daarnaast moet je als opdrachtgever de marktpartijen de kans geven om zich als goede opdrachtnemer te bewijzen, en ze met de nieuwe werkwijze vertrouwd maken.”

***“Om onze expertise op het gebied van inkoop verder te professionaliseren, wordt het Expertise Centrum Opdrachtgeverschap opgericht”, pagina 30 Ondernemingsplan rws***

Rob Jongkind, kwartiermaker ECO:

“In het ondernemingsplan wordt de lijn die is ingezet op het gebied van marktbenadering en professioneel opdrachtgeverschap bij Rijkswaterstaat nog krachtiger doorgezet. De activiteiten van het ECO sluiten uiteraard naadloos aan op de koers uit het ondernemingsplan. Voor aanleg zal rws hoofdzakelijk Design & Construct en Engineering & Construct-contracten toepassen.

Voor beheer en onderhoud maken we gebruik van prestatie-

bestekken. ECO richt zich de komende jaren onder andere op de ondersteuning van beide lijnen, bijvoorbeeld door advisering en standaardisatie van werkwijzen en hulpmiddelen.

Het hoofdkantoor nieuwe stijl, dat veel kleiner wordt dan nu, zal als opdrachtgever van ECO fungeren. In opdracht van het hoofdkantoor zullen we het komende jaar bijdragen aan de verdere uitwerking van de inkoopstrategie. Direct na het uitkomen van het ondernemingsplan hebben we het vergeleken met ons werkprogramma voor de komende jaren. Daaruit bleek dat het werkplan al voor 99 procent aansloot op het ondernemingsplan. Op details hebben we ons plan voor die laatste procent bijgeslepen. Overigens verwachten we wel dat het actieprogramma, dat volgt op het ondernemingsplan, nieuwe acties voor ECO met zich mee zal brengen.”



Rob Jongkind

***“Voorwaarden voor succes: Rijkswaterstaat en de markt moeten klaar zijn om P-OG versterkt in te voeren”, pagina 28 Ondernemingsplan rws***

Joris Houben, waarnemend hoofd afdeling Bouw en Marktbeleid, hoofdkantoor:

“Centraal in het ondernemingsplan staat de opdracht aan rws om zijn publieke dienstverlening te verbeteren. Als we meer taken aan marktpartijen willen overlaten, dan moeten onze opdrachtnemers bij het vervullen van hun rol in de toekomst eveneens meer rekening houden met de gebruikers en het publiek. Zij zijn immers in toenemende mate het verlengstuk van rws. We zullen hierop moeten inspelen bij de vernieuwing van het opdrachtgeverschap. In de gunningscriteria zullen de belangen van de gebruiker en de omgeving moeten worden meegewogen.

De veranderingen aan rws- en aannemer kant zullen ingrijpend zijn en zullen onder strakke regie tot stand moeten komen. Het





Foto: Hoofdkantoor rws

Joris Houben

proces van 'leren loslaten aan rws-kant' zal hand in hand moeten gaan met 'het leren oppakken aan opdrachtnemer kant'. De bedoeling van de gewijzigde taakverdeling is immers om effectiever en efficiënter te kunnen werken. Het bedrijfsleven zal op eigen wijze invulling moeten geven aan de nieuwe over te dragen taken. De overtuiging is immers dat het efficiënter kan en moet, en uiteraard zal het zo te behalen voordeel, ook rekening houdend met een redelijk rendement voor de opdrachtnemers, daadwerkelijk aan rws ten goede moeten komen. Dat laatste zal alleen gebeuren als er structureel sprake is van voldoende marktwerking. De ervaringen uit de Parlementaire Enquête maken duidelijk dat de marktwerking in het verleden tekort schoot. De prijsvorming in de markt die in concurrentie tot stand moet komen, is een onmisbaar kompas voor rws.

Een van de grote uitdagingen voor het vervolg van P-OG 21 is dan ook om de werkprocessen zodanig bij te stellen dat competitie op prijs én kwaliteit weer 'de norm' wordt. De PEC Bouwnijverheid sprak over de harde noodzaak van 'een nieuwe zakelijkheid'. Het is dan ook geen wonder dat in het rws-ondernemingsplan de begrippen zakelijkheid, integriteit en professionaliteit telkens terugkeren. De toekomstige agentschap-status van rws zal het denken in termen van life cycle cost stimuleren en daarmee impulsen geven aan de professionalisering van het opdrachtgeverschap."

Foto: Lex de Meester

*"Gevolgen voor onze medewerkers",  
pagina 32 Ondernemingsplan rws  
Monique Kleyn van Willigen,  
projectleider reorganisatie  
buitendiensten, Directie Zeeland:*

"In het ondernemingsplan zit een dilemma besloten. Ik begrijp dat er mensen uit de organisatie moeten, en dat wordt goed opgelost door aan te sluiten bij natuurlijk verloop. Veel zestigplussers krijgen een riante aanbieding om vervroegd de organisatie te verlaten. Het probleem is dat ze wel erg snel de organisatie verlaten, waardoor er geen tijd is om kennis goed over te dragen. Ik vind het ook jammer dat veel trainees, waar



we in geïnvesteerd hebben, noodgedwongen vertrekken. Die bezitten ook kwaliteit om het perspectief van rws in de toekomst te realiseren.

Kennisoverdracht is momenteel heel belangrijk. Dat kun je doen door jongere medewerkers mee te laten lopen met ervaren medewerkers, door ervaringen schriftelijk vast te leggen of door op bezoek te gaan bij andere organisatieonderdelen waar kennis aanwezig is. Zo is bijvoorbeeld een groep medewerkers van Directie Zeeland, die zich met vlootbeheer bezighoudt, op bezoek geweest in Zuid-Holland om daar kennis op te doen. Het succes van het ondernemingsplan zal afhangen van de manier waarop de ambities uit het plan operationeel worden gemaakt. Er moet een slag worden gemaakt in de vertaling van wat er op hoofdkantoor-niveau wordt bedacht naar de uitvoering die bij de buitendiensten plaatsvindt. Voor het slagen van een reorganisatie moet je ook investeren in de medewerkers, bijvoorbeeld door goede functioneringsgesprekken te houden. Je moet helder zien te krijgen wat de medewerkers motiveert, want die betrokkenheid, dat is waar rws op is gebouwd."

*"Allereerst gaan we de uitstroom van medewerkers bevorderen",*

*pagina 33 Ondernemingsplan rws*

*Marien Kroes, trainee Directie Zeeland:*

"Op 1 augustus 2001 zijn we met zijn zessen begonnen aan een traineeship van drie jaar bij Directie Zeeland. Het doel daarvan was het creëren van medewerkers die flexibel inzetbaar zijn binnen de directie. Dat idee past eigenlijk goed in het huidige ondernemingsplan. Helaas moeten door het ondernemingsplan alle jonge medewerkers zonder een vast contract, zoals ik, de organisatie verlaten. Die investering van Rijkswaterstaat is dus weggegooid geld geweest. Ze zullen nooit de vruchten plukken van de kennis en kwaliteit die wij hebben opgedaan. Kennisoverdracht zal nu ook heel moeilijk

worden: de 60+- en 57+-regeling zullen worden doorgevoerd en dat betekent dat degenen met de meeste ervaring niks meer kunnen overdragen aan de jonge medewerkers die die kennis echt nodig hebben. Mijns inziens wordt in het ondernemingsplan teveel gekeken naar de getallen, en te weinig naar de kwaliteit van de medewerkers en hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de doelstellingen uit het ondernemingsplan worden gehaald. Nu worden zo snel mogelijk medewerkers eruit gewerkt. Pas daarna wordt gekeken wat en wie de organisatie nodig heeft aan kennis en kunde. Dat lijkt mij een beetje kortzichtig. Het is veel verstandiger om eerst te kijken wie er het beste in de toekomstige organisatie past, en om pas daarna organisatorische maatregelen te nemen."

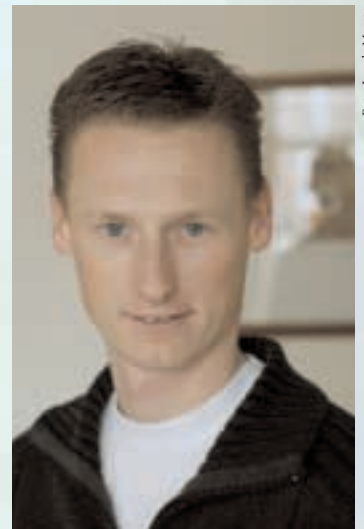


Foto: Lex de Meester

Marien Kroes

Monique Kleyn van Willigen



# Getraind in systeemgerichte contractbeheersing

Binnen het project A2 Zuid, waarbij ter hoogte van de Lek de A2 wordt verbreed van 2x2 naar 2x3 rijstroken, wordt gewerkt met systeemgerichte contractbeheersing. Om deze werkwijze onder de knie te krijgen, worden de projectmedewerkers ondersteund door een adviesbureau. Dit bureau komt uit de pool van consultants, een pilot van DWW waarbij kennisuitwisseling plaatsvindt tussen de aangewezen consultants en Projectbureau Kwaliteitszorg.

“In de staf is besloten om A2 Zuid als een proefproject te gebruiken om te bekijken of systeemgerichte contractbeheersing toepasbaar is bij onze werkzaamheden”, vertelt Stefan Vizee, hoofd projectleider Nieuwe Werken bij Directie Utrecht. “We zijn op zoek naar manieren om met minder eigen mensen het werk te begeleiden in de uitvoering. Systeemgerichte contractbeheersing kan daar een oplossing voor zijn.”

Vizee legt uit hoe ze bij het adviesbureau terecht zijn gekomen. “Onze contactpersoon bij de DWW zei: ‘We hebben een pool van consultants die de benodigde expertise in huis hebben, en die je hiervoor kunt benaderen.’ We hebben vijf bureaus aangeschreven en een plan van aanpak gestuurd. Daarnaast hebben we ze mondeling een toelichting gegeven op ons plan. Daarna konden ze offerte doen. Nadat we hadden gekeken welke partijen aan ons plan voldeden, hebben we op basis van de prijs een keuze gemaakt. Als winnaar kwam het bureau Infocus uit de bus.”

## Training

Het bureau begeleidt A2 Zuid tot en met de laatste werkzaamheden. Vizee: “De DWW heeft trainingsmodules ontwikkeld. Elke stap die je bij het toepassen van systeemgerichte contractbeheersing zou nemen, is verwerkt in die modules. Infocus geeft die trainingen en begeleidt ons in de nieuwe werkwijze. Ze vertellen ons bijvoorbeeld hoe bij systeemgerichte contractbeheersing het afstemoverleg plaatsvindt tussen de aannemer en de opdrachtgever. Op die momenten blijkt dat je zo’n bureau ook echt nodig hebt. We hebben nauwelijks ervaring met systeemgerichte contractbeheersing. Voor andere directies die dat ook niet hebben, is het aan te raden om met een dergelijk bureau samen te werken. Heb je eenmaal ervaringen met de werkwijze, dan zul je ook in staat zijn om het in de toekomst alleen te doen.”

## Olievlek

Veel medewerkers komen tijdens dit project in contact met systeemgerichte contractbeheersing. “Niet alleen medewerkers die direct betrokken zijn bij de uitvoering van A2 Zuid, maar ook mensen die er mogelijk in de toekomst mee te maken krijgen. De nieuwe werkwijze moeten wij via andere projecten ook gaan uitdragen naar anderen binnen onze organisatie. Onze projectmedewerkers zijn daarnaast vaak betrokken bij andere projecten. Als ze daar over de ervaringen met systeemgerichte contractbeheersing vertellen, dan hopen we dat die kennis zich



Foto: Directie Utrecht

als een olievlek gaat verspreiden. Ik zal overigens aan het einde van de rit een verhaal maken richting de hoofden van de onderafdelingen voorbereiding en uitvoering om te vertellen wat de ervaringen met systeemgerichte contractbeheersing zijn. Vervolgens zal de staf moeten beslissen, of we er mee verder zullen gaan of niet.”

## Scepsis

Of systeemgerichte contractbeheersing werkt bij Nieuwe Werken zal pas blijken als het project is afgerond, in januari 2005. Ook moet dan blijken of de scepsis die er bij sommige medewerkers heerst gegrond is. “Binnen de afdeling Nieuwe Werken zijn we gewend om zelf producten te controleren. De omslag om die controle grotendeels los te laten en meer aan de aannemer over te laten, daar hebben velen moeite mee. Alle problemen die tijdens het project opduiken, zijn ook meestal te herleiden naar dat probleem. Als blijkt dat systeemgerichte contractbeheersing werkt, zal het enthousiasme erover toenemen. Als blijkt dat het niet werkt, dan zul je gauw genoeg horen: ‘zie je wel’”

## Nadere informatie:

Stefan Vizee, e-mail: stefan.vizee@dut.rws.minvenw.nl

*Paula Kuijpers, projectleider, Projectbureau Kwaliteitszorg, DWW:*  
“Het Projectbureau Kwaliteitszorg kreeg na het ontwikkelen van de modulaire training ‘Kwaliteitszorg in het rws Bouwproces’ flink wat aanvragen voor training en begeleiding. Zoveel dat wij daar binnen ons projectbureau onvoldoende capaciteit voor hadden. We hebben gezocht naar een manier om de capaciteit te vergroten, maar daarbij wel de kwaliteit en eenduidigheid van het advies te waarborgen. Zo is een lijst ontstaan van bureaus die ervaring hebben met systeemgerichte contractbeheersing die kunnen worden ingeschakeld door de regionale directies. Een kleine groep van deze consultants draait bovendien mee in een proef voor kennisuitwisseling over systeemgerichte



contractbeheersing. De consultants hebben de train-de-trainersessie gevolgd voor het geven van de modulaire training, mogen gebruik maken van de materialen van het projectbureau en komen daarnaast periodiek bijeen met medewerkers van ons projectbureau om kennis en ervaringen over systeemgerichte contractbeheersing uit te wisselen. Op deze manier konden wij de consultants op de hoogte houden van beleid, ontwikkelingen en uitwerking van de systematiek op het gebied van systeem-

gerichte contractbeheersing. De consultants konden vanuit de praktijk knelpunten, ervaringen en slimme ideeën voor verbetering van de systematiek aan ons terugkoppelen. Uit de evaluatie van het afgelopen jaar is gebleken dat deze werkwijze door beide partijen erg wordt gewaardeerd. Hopelijk wordt de ervaring met deze opzet bij de vorming van het ECO en het eventueel aangaan van raamcontracten met consultants meegenomen.”



## De andere kant van het verhaal

# Leren van buitenlandse collega's



De Finse DG

In februari heeft een aantal Rijkswaterstaters een bezoek gebracht aan onze collega-wegbeheerders in Finland. Aanleiding was een korte presentatie van de hoofdpunten van de RWS-inkoopstrategie aan onze buitenlandse collega's, en de vraag naar de ervaringen daar met innovatieve aanbestedingen. Een brede delegatie van vier Rijkswaterstaters reisde af naar Helsinki: Michel Goppel (buitenlandse contacten), Leon Hombergen (HKW/POG), Bert van Andel (Bouwdienst, projectbureau marktbenadering) en Tomas de Laat (DZH, projectmanager). Hieronder presenteren de medewerkers hun bevindingen.

De Finse wegautoriteit is de laatste jaren drastisch hervormd. Zo'n tien jaar geleden was het nog een grote organisatie met zo'n 8.000 medewerkers en een eigen aannemingsbedrijf. Nu is het aannemingsbedrijf geprivatiseerd en is de organisatie teruggebracht tot zo'n 1.050 man, in één hoofdkantoor en vijftig districten. Vergeleken met het ministerie is dat nog veel: het moederministerie van Transport en Telecommunicatie telt nu zo'n 125 medewerkers!

De wegautoriteit beheert zo'n 78.000 km weg, waarvan zo'n 50.000 km verhard, en zo'n 600 km autosnelweg. Gezien de omvang van het land, en het aantal mensen, doet men dat dus letterlijk op afstand. Enerzijds een kwestie van goed organiseren, anderzijds ook van vertrouwen: Finland staat algemeen bekend als een van minst corrupte landen ter wereld.

### Tevredenheid

Opvallend is dat men ook in Finland gebruik maakt van prestatiebestekken. Wel zijn die bestekken qua gebied groter dan in Nederland: nu nog zo'n 500 km per contract, maar men wil dit vergroten tot zo'n 1000 tot 2000 km. Ook het onderhoud van de wegen in het gebied rond Helsinki, met zo'n 400 km autosnelweg, plus het onderliggend wegennet, is in één contract gegund. De prestatiebestekken hebben een duur van vijf tot



Foto's: Tomas de Laat

De rws-delegatie overhandigt een cadeau



Leon Hombergen tijdens zijn presentatie

zeven jaar, waarbij de aannemer in het begin ook kleine investeringen, zoals het vernieuwen van het wegdek en het wegmeubilair, voor zijn rekening neemt. Door de duur van dit contract loont het zich ook voor een aannemer om in een nieuw gebied aan de slag te gaan, zeker belangrijk voor de meer afgelegen landsdelen. Men neemt de tevredenheid van de weggebruikers zeer serieus: een melding over de staat van een weg wordt meteen ter hand genomen.

### Een mooie spiegel

Voor de aanleg van nieuwe wegen maakt men nu gebruik van moderne contractsoorten, zoals DC, DBM en binnenkort ook DBFM. Om te leren van ervaringen in het buitenland met innovatieve contractvormen heeft men samen met TEKES, het befaamde Finse economie- en technologie-instituut, een internationale studie gedaan naar 'best practices'. Resultaat van dit alles: een kleinere wegautoriteit, op afstand van het moederministerie, die efficiënter is dan voorheen, en met een krimpend

budget dat nog steeds in staat is om tevreden weggebruikers te hebben.

Al met al dus een mooie spiegel voor Nederland: zo maken we hier een verschil tussen het vast en variabel onderhoud; in Finland koppelt men deze onderhoudsvormen in prestatiebestekken, waar ook kleine investeringen zoals wegmeubilair en verzorgingsplaatsen onder vallen. De aannemer voelt zich met die extra investeringen ook echt verantwoordelijk voor "zijn weg". Ook gaat de wegautoriteit pragmatisch om met DBFM-contracten, hetgeen uiteindelijk winst oplevert voor de Finse weggebruikers. Zo zijn er, ondanks de verschillen, toch voldoende punten waar we in Nederland ons voordeel mee kunnen doen!

---

#### Nadere informatie:

zie [www.finnra.fi](http://www.finnra.fi) (in het Engels) of neem contact op met Leon Hombergen, e-mail: [l.p.hombergen@hkw.rws.minvenw.nl](mailto:l.p.hombergen@hkw.rws.minvenw.nl)



## De andere kant van het verhaal

*Boetepuntensysteem bij ombouw A59*

# Positieve prikkel voor aannemer

De gevaarlijke rijksweg N59 tussen Den Bosch en Geffen wordt omgebouwd tot een veiliger autosnelweg. Dit project is in een aantal opzichten uniek: enerzijds vanwege de Publiek-Private Samenwerking (PPS), anderzijds door een boetepuntensysteem als prikkel voor de aannemer. Die prikkel werkt positief. Dus moet er over de term met de negatieve lading nog eens goed worden nagedacht.

Voorheen lag er een autoweg met gelijkvloerse kruisingen en aansluitingen met verkeerslichten. In 2006 ligt er een autosnelweg met vluchtstroken, viaducten en een parallelstructuur voor lokaal verkeer. De endeldarm van 9,2 kilometer tussen de A2 en de A50 was onveilig, maar het Rijk beschikte op dat moment nog niet over de financiële middelen voor verbetering. PPS bleek de oplossing: de provincie als publieke partij heeft het private Consortium Poort van Den Bosch de opdracht gegund voor het ontwerp en de ombouw van N59 naar A59. De bouwcombinatie zal de snelweg ook vijftien jaar onderhouden. Het is de eerste keer dat een autosnelweg met PPS tot stand komt. Maar dat is niet het enige unicum.

### Pijngrens

"Het contract voor de A59 is erop gebaseerd dat de aannemer zelf zorgt voor de kwaliteitsbeheersing. Alle afspraken over de processen, de communicatie en de verkeersveiligheid zijn vastgelegd in het contract. Als de aannemer zich niet aan gemaakte afspraken houdt, geeft de opdrachtgever boetepunten. Die kunnen leiden tot korting op de betaling." Aan het woord is Wijnand Susanna, partner van PRC Bouwcentrum en technisch adviseur voor de provincie bij de aanbestedingsprocedure en het opstellen van het contract. Hij benadrukt: "Het is een negatieve term, daar moeten we iets anders voor verzinnen. Want het is een positieve prikkel. Er is maar één prikkel die echt werkt, en dat is geld. Daarmee stimuleer je de aannemer om processen voortdurend te verbeteren. De prikkel moet voelbaar zijn, maar

**“Er is maar één prikkel die echt werkt, en dat is geld.”**





niet over de pijngrens gaan, want dan werkt die averechts. Bovendien moet heel helder zijn wanneer de aannemer kans loopt op boetepunten. Als hij zich aan de vastgelegde afspraken houdt, is er niets aan de hand. Hij wordt gehouden aan zijn eigen plannen en procedures. Dankzij die transparantie is het goed te sturen. Het systeem moet wel redelijk en billijk zijn.” Piet Wouters, projectdirecteur voor de provincie Noord-Brabant, vult aan: “Met boetepunten kun je als opdrachtgever laten zien waar je prioriteiten liggen. Verkeersveiligheid en kwaliteitsbeheersing zijn het belangrijkste. Ontbreekt er een keer ergens een paraafje, dan is dat minder ernstig.”

### Deur op slot

Krijgt de aannemer in een kwartaal vijf of meer boetepunten, dan loopt hij één procent van de betaling mis. Bij nog meer punten loopt de korting progressief op en blijven de punten een jaar staan. Sinds het contract in februari 2003 is afgesloten en de werkzaamheden in september zijn begonnen, heeft de aannemer één keer boetepunten gekregen. Wouters: “Het is niet leuk om ze te geven en ook niet om ze te krijgen, maar het heeft effect gehad. De aannemer heeft niet zijn hakken in het zand gezet, maar gezegd: dát is fout gegaan en zó gaan we het verbeteren. Dat is het pluspunt van het systeem.” De provincie houdt regelmatig audits. Dat de aannemer verantwoordelijk is voor proces en bewaking, is inmiddels bij alle medewerkers doorgedrongen. “In het halletje bij de keet hangt een bordje: ‘Deur op slot, denk om de boetepunten!’”, geeft Wouters als voorbeeld.

### Beschikbaarheid

Het Consortium, bestaande uit Fluor, Boskalis en BAM, heeft zich een pittige klus op de hals gehaald. Wouters: “We hebben

geëist dat er permanent twee maal twee rijstroken beschikbaar blijven. Voor onderhoud mag de aannemer niet eens de vluchtstrook afsluiten zonder dat dit financiële gevolgen heeft.”

Susanna vult aan: “De kern van het contract is maximale beschikbaarheid van de weg, daar wordt voor betaald. Is de beschikbaarheid kleiner, dan is de betaling minder. Ook krijgt de aannemer maar twintig procent van de vergoeding zolang de oude weg nog in gebruik is. Hij moet dus snel opleveren.” De creativiteit van de aannemer wordt daardoor geprikkeld. Voor het maaien van de middenberm legt hij bijvoorbeeld een oprit tussen twee viaducten aan om geen strook te hoeven afsluiten. En hij werkt sneller doordat hij twee viaducten niet half sloop, zodat ze gedeeltelijk beschikbaar blijven, maar een bypass aanlegt en ze allebei gelijktijdig sloop en vervangt.

### Groot draagvlak

Het boetepuntensysteem heeft belangstelling gewekt, zegt Wouters: “Er zijn al veel mensen langs geweest, pas nog voor de Hanzelijn, de toekomstige spoorlijn tussen Lelystad en Zwolle. Ze willen weten hoe het werkt. De kennis gaan we evalueren en vastleggen. Het systeem zal vast worden overgenomen voor andere projecten.” Tot slot complimenteert Wouters het Consortium: “De communicatie rond het project loopt goed, daar kunnen wij als overheid nog wat van leren! De aannemer heeft daarmee een groot draagvlak in de regio gecreëerd. De hoeveelheid klachten is echt minimaal. Dat maak je niet vaak mee bij zo’n project.”

---

#### Nadere informatie:

Piet Wouters, e-mail: [pwouters@brabant.nl](mailto:pwouters@brabant.nl)

Wijnand Susanna, e-mail: [susanna@prc.nl](mailto:susanna@prc.nl)

*Piet Wouters en Wijnand Susanna*





# Nieuw model voor variabel onderhoud asfalt

Bij de dienstkring Autosnelwegen Eindhoven is onlangs praktijkervaring opgedaan met een E&C-bestek variabel onderhoud van asfalt. Erik Keyzer, senior projectleider bij de afdeling onderhoud en verbetering van de dienstkring en Harry Pegel, beleidsadviseur Markt en Bouwbeleid van het hoofdkantoor, vertellen over de totstandkoming van het nieuwe model-bestek dat toepasbaar is voor alle vervangings- en overlagingswerken binnen Rijkswaterstaat.



In 2002 zijn de werkgroep PRINS, de dienstkring Autosnelwegen Eindhoven en de Dienst Weg- en Waterbouwkunde begonnen met de ontwikkeling van een innovatief bestek voor variabel onderhoud van asfalt, dat inmiddels bij de dienstkring succesvol is toegepast. Pegel legt uit waarom er gekozen is voor een nieuwe contractvorm. Pegel: "Raw-bestekken zijn erg arbeidsintensief voor ons. Op talloze A4'tjes moeten we in het bestek aangeven wat de aannemer moet doen bij het aanbrengen van een nieuwe asfaltaag. Tot in detail controleren we tijdens de uitvoering of de aannemer aan die eisen voldoet. Dit nieuwe model gaat niet uit van hoeveelheden en voorgeschreven mengsels, maar van functionele eisen, zoals de stroefheid of de vlakheid van de weg. Binnen één alinea kunnen we nu aangeven wat we van de aannemer verwachten. Hij moet zelf bepalen hoe hij aan die eisen gaat voldoen." Daarnaast dient de aannemer er onder andere voor te zorgen dat de automobilist niet in de file komt te staan als gevolg van zijn wegwerkzaamheden. Dit moet de aannemer vooraf aantonen in het door hem opgestelde verkeersafwikkelingsplan.

## Bonus-malus

Pegel legt uit hoe het bestek in elkaar zit: "Ten eerste moet je het asfalt op de weg aanbrengen. De verharding moet daarbij voldoen aan een minimum kwaliteitsniveau. Daarna krijg je een garantieperiode van zeven jaar, waarbinnen de kwaliteit van het asfalt een zeker interventieniveau niet mag overschrijden om alsnog aan het gestelde niveau te voldoen. Om de aannemer te

stimuleren om direct bij de aanleg een goede kwaliteit te leveren en daardoor eventuele overlast voor de weggebruiker te voorkomen, is in het bestek een bonus-malusregeling ingebouwd. Als na een periode van zeven jaar het asfalt nog steeds voldoet aan de bestekseisen, dan ontvangt de aannemer een bonus per weggedeelte. Mochten er in de garantieperiode toch herstelwerkzaamheden noodzakelijk zijn geweest, dan verspeelt de aannemer deze bonus, en ontvangt bovendien een malus vanwege de overlast voor de weggebruikers. Bovendien wordt bij constructies van dicht asfaltbeton een extra bonus uitgekeerd als de kwaliteit van dergelijke asfaltlagen het besteksniveau overschrijdt. Deze regeling is in het bestek opgenomen, omdat de levensduur van dichte asfaltlagen aanzienlijk langer is dan de garantieperiode."

## Eigen mengsels

Keyzer vertelt over de ervaringen met het model-bestek in Eindhoven. Keyzer: "Het bestek is gebaseerd op het principe waarbij voorbereidende werkzaamheden (engineering) en bouw (construct) geïntegreerd worden uitbesteed. Met name de engineering heeft de aannemer onderschat. Hij beseft niet dat er naast de daadwerkelijke asfaltwerkzaamheden veel ander werk bij kwam kijken, zoals het opstellen van een uitvoeringsplan, waarin de aannemer aangeeft hoe hij te werk gaat. Vroeger deden wij die voorbereiding. Nu stoppen wij halverwege de voorbereiding, maken dan een bestek, en de rest van de voorbereiding en uitvoering besteden we uit aan één partij. De aannemer werkt liever met dit innovatieve contract dan met een traditionele besteksvorm. In de samenstelling van mengsels kan hij winst behalen. Dit keer is de aannemer teruggefallen op een traditioneel mengsel, omdat dat veilig is voor zo'n eerste keer. Op termijn verwachten we dat de marktpartijen met eigen mengsels komen, die misschien kwalitatief beter zijn."

## Tijdwinst

Het opstellen van een functioneel gespecificeerd model voor variabel onderhoud is moeilijker gebleken dan een voor aanleg. Pegel: "Bij nieuwbouw maak je een aannemer verantwoordelijk voor het gehele asfaltpakket, inclusief de wegfundering. Bij variabel onderhoud is dat anders. We moesten zoeken naar het juiste evenwicht tussen de verantwoordelijkheden van Rijkswaterstaat voor de fundering en de onderlagen en die van de aannemer voor de dek- en eventuele tussenlagen. Je moet uitkijken dat je niet teveel verantwoordelijkheden naar je eigen organisatie toe trekt."

Keyzer: "Ik vroeg me bij het opstellen van het contract ook vaak af of we alles wel hadden omvat in functionele eisen. De praktijk heeft bewezen dat dat het geval was. In het opstellen van het model hebben we twee jaar gestoken, maar nu hebben we wel een model waarvan bewezen is dat het werkt, en dat snel toepasbaar is. Het tweede bestek dat bij ons is gemaakt naar aanleiding van dit model is door één persoon binnen een week geschreven. Normaal duurde het opstellen van een bestek enkele maanden. Dat geeft aan dat je met dit model intern al gigantische tijdwinst





kunt boeken.” Uiteraard blijven de opnames, ter voorbereiding van het contract, zoals wij deze zelf buiten doen nog steeds noodzakelijk.

“Intussen wordt het variabele asfaltonderhoud ook bij andere directies gedaan met behulp van dit nieuwe model-bestek”, vult Pegel aan. “Zo’n model verspreidt zich immers snel binnen de organisatie. Dat was met prestatiebestekken voor vast onderhoud ook zo: één dienstkring was pionier en binnen een mum van tijd werkte iedereen ermee. Voor het variabel asfaltonderhoud is deze pioniersrol heel goed opgepakt door dienstkring Autosnelwegen Eindhoven, en daar zijn we op het hoofdkantoor best blij mee.”

#### Nadere informatie:

Erik Keyzer, e-mail: E.Q.W.Keyzer@dnb.rws.minvenw.nl

Harry Pegel, e-mail: R.H.Pegel@hkw.rws.minvenw.nl

Illustratie: Maikel Gerritse



## ‘Intensief werken aan je persoonlijke ontwikkeling als professionele projectleider’

‘Markt, tenzij’ is vandaag de dag het credo. Uitvoerende taken op het gebied van aanleg, beheer en onderhoud worden zoveel mogelijk aan de markt overgelaten. Die aanpak brengt voor jou, als projectleider bij Rijkswaterstaat, nieuwe uitdagingen met zich mee. Je zult in staat moeten zijn jouw rol als professioneel opdrachtgever met verve op te pakken. Ben jij daar klaar voor?

Het Corporate Learning Centre (CLC) heeft in samenwerking met de Open Universiteit en organisatie-, advies- en managementbureau BMC een leertraject ‘Zakelijk Projectleiderschap’ ontwikkeld. Het leertraject is erop gericht om de projectleiders van Rijkswaterstaat te stimuleren en te ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling. Het is een competentiegericht leertraject. Dat wil zeggen: het verbeteren van bekwaamheden die je in de praktijk nodig hebt staat centraal. De leerroute lijkt niet op een traditionele opleiding, maar biedt toch de voordelen van een doelmatige aanpak.

### Aanmelden?

De inschrijving is geopend! Je kunt je nu al aanmelden voor deelname aan het leertraject. De afname van de eerste assessments vindt plaats in april, de eerste leergroepen gaan in mei van start. Wil je meer lezen over het leertraject? Dat kan op het Portaal Opdrachtgeverschap: [www.venwnet.minvenw.nl/pog](http://www.venwnet.minvenw.nl/pog)

*Aanmelden kan bij het CLC:*  
Mevrouw L. van Domburg  
Postbus 20906  
2500 EX Den Haag  
Telefoon: 070-351 8307

### Waarom is het iets voor jou? De leerroute is:

**Maatwerk**, want je kiest jouw eigen leertraject, op basis van een self-assessment en je wordt daarbij gesteund door een docent/coach.

**Doelgericht**, want je bepaalt zelf, met steun van een docent/coach, welke drie of vier competenties werkelijk belangrijk zijn voor jouw rol. Ook bepaal je zelf welk ambitieniveau je daarin wilt nastreven.

**Doelmatig**, want het is een aanbod met weinig reistijdverlies (cursusplek in de buurt), zo min mogelijk planningsverlies (gedeelte van het leertraject via internet) en nauwelijks inefficiënte kennisoverdracht (veel zelf doen en ontdekken).

**Afwisselend**, want jouw leertraject is een combinatie van totaal verschillende vormen van leren en ontwikkelen. Gesprekken, simulaties, workshops, cursussen (via het net), praktijkverkenningen, reflecties.

**Diepgaand**, want de self-assessment bij de start is gebaseerd op de vermaarde Birkman-methode. Birkman biedt een soort ‘nulmeting’ waarmee het mogelijk wordt het juiste, op jouw persoon afgestemde traject samen te stellen.

**Gezamenlijk**, want hoewel je je eigen leertraject ontwerpt, sta je er niet alleen voor. Je hebt een eigen coach en je werkt gedurende het gehele traject intensief samen in een team collega-projectleiders.





<http://pog.venwnet.minvenw.nl/feedback>