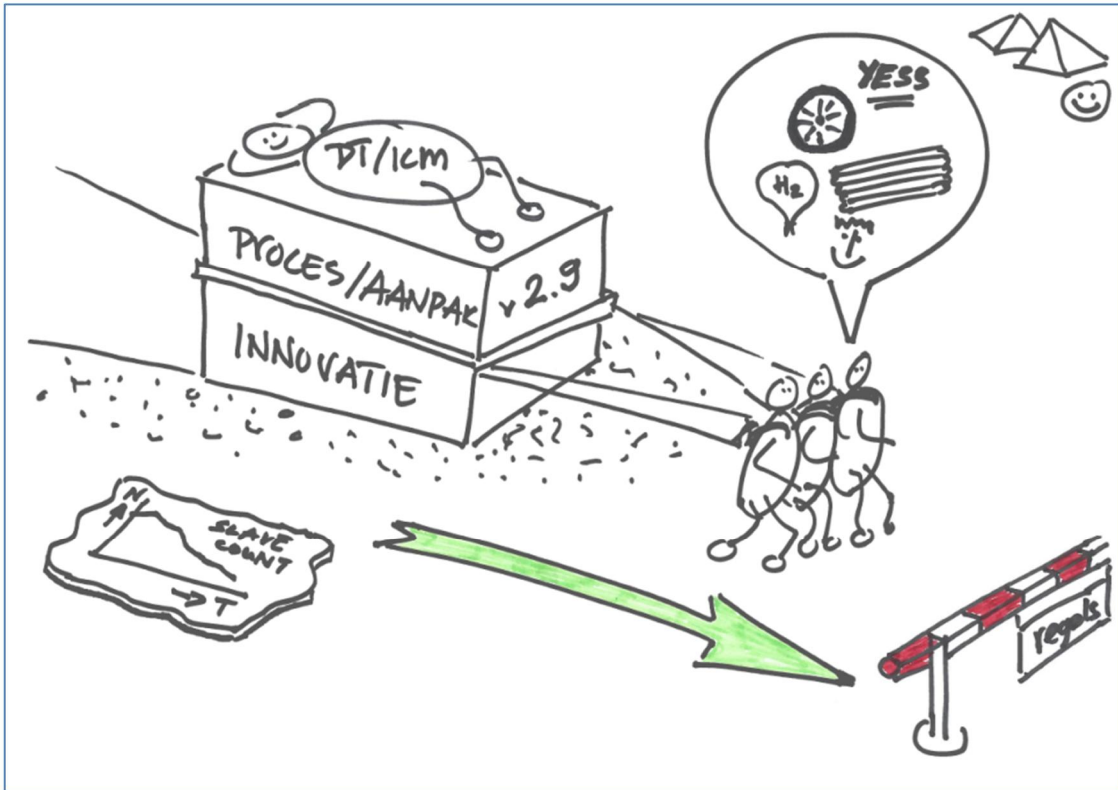


# Meer werk, met minder mensen?



Resultaat van "De opgave" uit het Kernprogramma 15-17 van Neerlands diep

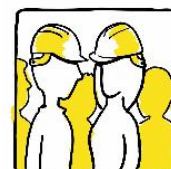
© Iede Blok

Oktober 2017

Mijn titel is een mantra<sup>1</sup> voor alle verbeteringen en veranderingen die we binnen Rijkswaterstaat (PPO) sinds de reorganisatie van Ondernemingsplan 2015 initiëren. Het wordt echter slechts sporadisch letterlijk gebruikt, maar is veelal impliciet aan de achterkant van vele verhalen aanwezig. Feitelijk gaat het hoofdzakelijk om de beheersing van de werkdruk. Een zoektocht naar een 'lastige opgave'.



SAMEN WERKEN  
AAN DE PRODUCTIE



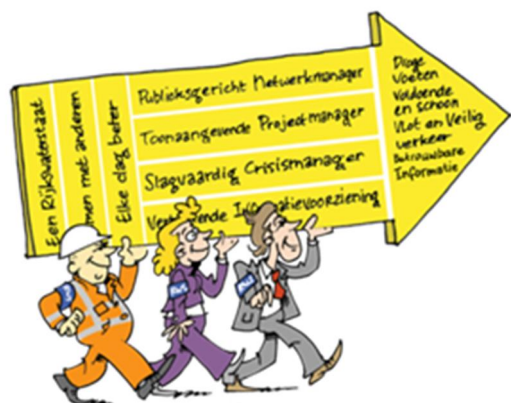
SAMEN WERKEN  
MET DE MARKT

<sup>1</sup> Een mantra is een gedicht, woord, uitspraak of een lettergreep die het midden houdt tussen een spreuk met magisch effect en een gebed.

## Colofon

Uitgegeven door	Iede Blok Nav deelname Kernprogramma Neerlands diep
Informatie	Iede Blok
Telefoon	06 21 23 78 10
Email	Iede.Blok@rws.nl
Begeleider	Prof. Dr. Ir. A.G. (André) Dorée
Datum	12 oktober 2017
Status	Definitief
Versienummer	3.1

Het **Kernprogramma** van Neerlands diep is een tweejarig trainingsprogramma bedoeld voor senior projectmanagers. Het programma beoogt hen voor te bereiden op de grotere en complexere projectopgaven binnen de diverse deelnemende overheidsorganisaties. Met behulp van inspirerende inleiders en begeleiders (Marjan Lont en Joop Bos) leren we samen van- en met elkaar.



## Managementsamenvatting

De ambitie om meer werk met minder mensen te doen, levert PPO op dit moment een capaciteitsknelpunt op. Bestaande initiatieven bieden dit nog onvoldoende het hoofd. Op de werkvloer wordt de krapte gevoeld. Ik heb een maatregel bedacht die kan bijdragen aan het oplossen van dit knelpunt, én snel kan worden ingevoerd. Ook kan -op basis van de feedback van een groep projectmanagers- het werk nog leuker gemaakt worden!

De werkelijkheid waar we ons met PPO in bevinden is die na de reorganisatie OP2015, waarvan de effecten conform afspraak "doorwerken tot 2018". Wat we nu ervaren is zodoende dat de PPO-organisatie kleiner wordt en vooralsnog het werk gelijk blijft, waardoor de werkdruk toeneemt. En, ja, er zijn de nodige initiatieven genomen om die werkdruk te verminderen; maar tot nu toe onvoldoende of nog niet effectief. Bij mijn overgang van het programma RvR naar PPO in 2014 heb ik mij verwonderd dat het gesprek met de projectmanagers alleen maar ging over capaciteit, en indirect zodoende over de oplopende werkdruk. Sindsdien is er weinig veranderd, het gaat veelal over inhuurbudgetten EPK of IK, complexiteit van uitbestedingen en de tegenvallende effecten daarvan op de spanning tussen beschikbare capaciteit en het werk wat we moeten doen. Werk temporiseren, uitstellen of mogelijk teruggeven zijn soms de reacties.

Hiermee ben ik aan de slag gegaan. De vraag achter mijn opgave heb ik als volgt geformuleerd: 'Is het mogelijk op operationeel niveau in te grijpen om de werkdruk actief te verlagen door het contract-ritme bij te stellen?'. Ik heb het aangepakt door te starten met een deskstudie, gesprekken met collega's binnen PPO, gesprekken in mijn team, buiten mijn team en richting het management van PPO. Alsmede een inventarisatie, inclusief feedbackvraag, uit te zetten binnen Portfolio PPO Oost en Zuid.

Het bedachte alternatief voorziet in het beperken van onze inspanning in de contractbeheersing. Namelijk het contract-ritme terug te brengen van vier naar acht (of twaalf weken). Op basis van mijn inventarisatie blijken hier mogelijkheden te liggen. Prestatiecontracten bijvoorbeeld werken al met een ritme van ca. acht weken. Mijn aanpak op werkvloerniveau wordt direct merkbaar: minder formele afspraken (agenda beslag) en minder taken binnen dezelfde periode. Getalsmatig gaat het om ca 15-20% werkdrukverlaging in een gemiddelde situatie, en meer ruimte voor informele contacten, die de samenwerking stimuleren (zoals ook bedacht in de Marktvisie). Dit alternatief heb ik gevalideerd bij de projectmanagers van Portfolio's Oost en Zuid, evenals bij mijn opdrachtgever en leidinggevende, die overwegend positief zijn. Met een kanttekening van de directeur ICM bij het betalingsritme, waar mogelijke negatieve effecten beheerst dienen te worden omwille van het beleid, dat is ingezet betreffende de Marktvisie.

Tot slot heb ik uitgezocht wat er nodig is om deze veranderingen door te voeren. Hier komen we de standaarden, uniformering en de formele (bureaucratische) werkwijze van Rijkswaterstaat tegen. Grofweg zijn er twee smaken; (1) je regelt het in de aanbesteding (formele aanpak) met wat meer procedurele risico's of (2) je maakt na gunning (of bij een lopend contract), in samenspraak met je opdrachtnemer, nieuwe afspraken over het contract-ritme. Belangrijk is dat de gemaakte afspraken goed worden vastgelegd met je opdrachtnemer en in je contractbeheersplan, dit wordt vastgesteld door je opdrachtgever.

Kern van mijn betoog is dat RWS als professioneel opdrachtgever best wat afstand kan nemen van haar opdrachtnemers. We steken veel effort in de juiste opdrachten, aan goed geselecteerde deskundige opdrachtnemers middels geïntegreerde contracten. Daar past bij dat we ons minder formeel bemoeien met onze opdrachtnemers. Wat dat betreft lijken we bij de overgang naar geïntegreerde contracten minder aandacht te hebben gehad voor onze eigen processen. Door de formele contacten te verminderen kan de opdrachtnemer meer zijn verantwoordelijkheid nemen en zijn eigen plan trekken. Dit verlaagt onze eigen werkdruk en tevens ontstaat er ruimte voor meer informeel contact die de samenwerking verbetert, bovendien wordt het werk ook nog leuker. Twee vliegen in één klap.

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van de zoektocht in de praktijk naar een mogelijke oplossing van een irritatie of zoals we het binnen het Kernprogramma 15-17 van Neerlands diep, Academie voor publieke bouw- en infraprojecten, "De opgave" noemen.

Als ik terugkijk op mijn huidige loopbaan, kwam ik er met mijn coach achter, dat een rode draad voor mij verandering is, zowel professioneel als privé. Ik ben er graag bij aan de voorkant van een ontwikkeling en schuw het niet om eens iets anders te proberen dan wat we altijd al doen. Illustratief hierbij vanuit mijn privé situatie is dat, in het najaar van 2017, wij voor de 14<sup>e</sup> keer gaan verhuizen. Toen we vijf jaar op ons twaalfde adres woonden (in 2006) vroegen mijn vrouw en ik ons zelf af of het niet weer eens tijd werd ... Het is dus niet vreemd dat mijn handen jeuken bij de ambitie van de organisatie om met minder mensen onze productie te realiseren (OP2015). Lekker werken aan een verandering.

Ik verwacht met deze opdracht een steentje bij te kunnen dragen aan Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO) van Rijkswaterstaat, de club voor vast- en variabel onderhoud, evenals renovaties en nieuwbouw tot investeringen van ca. € 65 miljoen, gericht op de ambitie van de reorganisatie 'Ondernemingsplan 2015', om met een kleiner wordende organisatie onze productie te kunnen blijven leveren.

*Quote uit samenvatting OP2015:*  
"Niet minder belangrijk: de politiek wil een kleinere en slagvaardiger overheid. Dit betekent dat Rijkswaterstaat maar liefst 17,5 procent moet bezuinigen op de apparaatskosten. Bij elkaar een bedrag van 183 miljoen euro. Rijkswaterstaat zet in op 10 procent minder verspilling en 7,5 procent minder taken. Kortom: we moeten flink krimpen terwijl de productie gelijk blijft. Dus echt sober en zuinig zijn als het gaat om onze interne kosten."

Deze opdracht is mede ontstaan door mijn persoonlijke ervaringen bij het terugvloeien vanuit het Programma Ruimte voor de Rivier naar de reguliere (nieuw) gereorganiseerde Rijkswaterstaat. Ik heb gemerkt dat er veel veranderingen en verbeteringen worden geïnitieerd en op ons afkomen, maar dat de relatie met het uiteindelijke doel, dat van een kleiner wordende organisatie, veelal niet expliciet wordt gelegd. Het effect van die veranderingen laten vaak nog op zich wachten waardoor de werkdruk toeneemt bij gelijkblijvende productie. Hiernaast hebben we het veel over efficiëntie, standaardisatie, kaders en samenwerking, maar opvallend weinig over onze 'vertrouwde' aanpak en houden we strak vast aan wat we zelf willen (of moeten) doen.

Al met al voelde het goed om met "Meer werk, met minder mensen" aan de slag te gaan. Daarbij moet ik achteraf toegeven dat, naarmate ik dieper in de materie dook, ik mijn verwachtingen heb moeten bijstellen. De reflecties hierop met mijn coach hebben mij daarbij geholpen. Beelden vooraf, interpretaties en ambities zijn soms niet wat het lijkt en kunnen, gezien door een andere bril, behoorlijk anders overkomen. Strategisch gedrag blijkt ook niemand vreemd, en als de te verdelen (capaciteits)koek kleiner wordt kan de werkdruk zomaar snel oplopen. Ik ben zodoende blij met de gevonden praktische oplossing, die ons mogelijkheden biedt. Ik heb dat beschreven in voorliggend paper en zelf deze oplossing al één keer toegepast.

Het was een hele zoektocht om te komen tot het juiste verhaal met een juiste basis. Uiteindelijk bleek ik met de (tijdens seminar 5 in september 2016) gemaakte verbeelding (voorblad), de juiste kern te pakken te hebben. Dat inzicht ontstond pas veel later, wonderlijk maar waar. Zou RWS de oplossing voor haar 'problemen' ook al niet in huis hebben?

Met dank aan: Boreas Zandberg en Arjan Horstman voor de analyse die zij maakten najaar 2016 van de ingeschatte capaciteitsbehoefte van PPO-Oost, afgezet tegen het MC 2016, en Ferdie Stephan van Es voor zijn column 'Wie durft' op intranet van 29 juni 2017. Dat was net weer even een duw in de goede richting, om op te laden. En uiteraard mijn begeleider voor de geboden hulp, de gegeven richting en stimulerende vragen. Tevens het Kernprogramma zelf dat de basis vormde voor deze opdracht en waarin ik verdieping vond in de diverse workshops tijdens de seminars en de reflectie binnen onze groep. Tot slot Jilles Schippers, één van mijn teamleden, die wilde optreden als tweede lezer en Petra voor de laatste puntjes op de i.

## Hebben we niet allemaal last van die capaciteitsproblemen?

Als er meer werk moet worden verzet heb ik extra handjes nodig, is een veel gehoorde reactie. Anders loopt de werkdruk te veel op. En als die handjes er niet zijn, huren we ze toch in. Ik heb een getekend Projectplan, die afspraken liggen toch vast? Of: Het is niet mijn projectprobleem dat we reorganiseren; en de schoorsteen moet wel blijven roken. Want uit bij de besluitvorming rond de maakbaarheid volgt veelal: 'Het werk moet door'. Het voelt als het eenzijdig opzeggen van gemaakte afspraken. Werken we dan eigenlijk wel projectmatig?

Om de werkdruk binnen de perken te houden, maakte inhuur in de achterliggende periode een stevige vlucht, en daar staan we als RWS niet alleen in.

In het weekend van 14 juli 2017 kopten de verschillende kranten als volgt:

**Volkskrant: Waarom huurt de overheid steeds meer externen in?  
AD: Wéér meer externe adviseurs bij de overheid. 'Schokkend'  
nu.nl 'Overheid spendeert vijfde meer aan inhuur extern personeel'**



Als onderdeel van PPO binnen Rijkswaterstaat zijn we echter op de goede weg. In 2016 is als eerste jaar een daling te zien van de uitgaven op inhuur. Ons Ministerie van Infrastructuur en Milieu scoorde in 2016 volgens de artikelen nog hoog, met 252 miljoen euro besteed aan inhuur. We zijn er dus nog niet, en maatregelen om inhuur verder te beperken klinken al.

Naar aanleiding van de reorganisatie OP2015:

Quote uit "Organisatie- en Formatierapport Rijkswaterstaat" d.d. feb 2014  
Rijkswaterstaat heeft in de periode tot 2011 veel belangrijke verbeteringen doorgevoerd. Hierdoor is de organisatie beter gaan presteren. Dat is ook gezien en erkend door gebruikers, politiek, marktpartijen en medeoverheden. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen hoger geworden. Burgers en gebruikers verwachten publieksgerichte dienstverlening, terwijl de politiek vraagt om meer flexibiliteit en minder kosten. Dit heeft zich vertaald in een taakstelling (bezuiniging) van € 183 miljoen, ofwel 17,5% op de begroting voor 2018. Het grootste deel moet al in 2015 zijn gerealiseerd.

Ondanks deze mooie woorden wordt op de werkvloer, in de projecten, vooral de krapte en zodoende oplopende werkdruk ervaren. De krimp wordt voelbaar. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de afgesproken bezetting (en werkwijze) conform de werkwijze Aanleg en Onderhoud (AO) en de kaders over kerntaken / niet kerntaken. Wat zich naar mijn mening op dit moment wreekt, is dat de vernieuwing (of efficiëntie slag) nog onvoldoende merkbaar is. Hier ligt mijn kans voor een oplossing op operationeel niveau, die ik heb gezocht in het gehanteerde contract-ritme.

## Oorsprong/achtergrond

In 2014, richting effectuering van de reorganisatie, ben ik opgenomen in de projectmanagersgroep van het portfolio van PPO voor Oost-Nederland. Ik werkte nog aan mijn projecten bij het

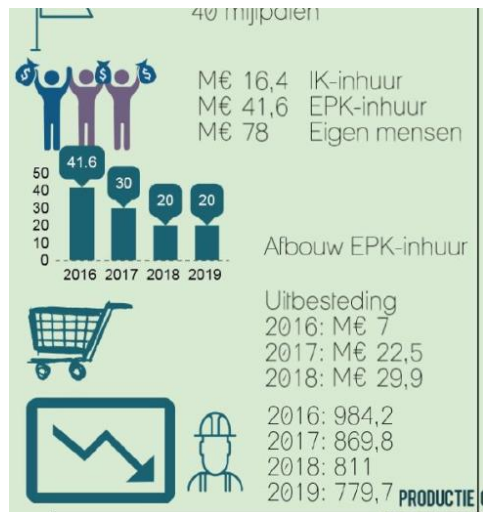
programma Ruimte voor de Rivier en haakte vast aan bij de toekomstige groep. Zodoende werd ik deelgenoot van de periodieke afstemming regionaal en landelijk van de projectmanagers van PPO.

Ik heb mij erg verbaasd over het feit dat het gesprek onder de projectmanagers hoofdzakelijk ging over capaciteitskrapte, inhuur problematiek en knellende spelregels. En zoals ik hierboven al schreef: het probleem is nog niet opgelost. Er is duidelijk een tekort aan resources (eigen mensen, danwel geld en toestemming voor inhuur) terwijl het halen van de productie eigenlijk niet ter discussie kan (of mag) worden gesteld. En dat laatste vind ik overigens wel een goed punt, als we werk terug gaan geven als Rijkswaterstaat, kan dat het begin zijn van "ons failliet". Straks doet ProRail onze klussen, omdat zij het slimmer en beter kunnen.

Alles overziend heb ik voor mijn nieuwe project 'Nieuwbouw overnachtingshaven Lobith – locatie Spijk', in samenspraak met mijn portfoliomanager Teun Ruijters, een voorstel gemaakt voor een andere aanpak. Wat inhoudt dat ik het gehele project ga doen met alleen een klein IPM-team, waarbij alle niet-kerntaken integraal worden uitbesteed aan een ingenieursbureau. Dit om zoveel als mogelijk weg te blijven van personele krapte of eindeloze discussies over teambezetting etc. Dit voorstel is geaccepteerd en de aanbesteding van de integrale ingenieursdienst is afgerond. Er was wel één randvoorwaarde: het werd een pilot, die vooralsnog klein moest blijven.

Hierdoor verandert de situatie voor mijn collega's echter niet of nauwelijks. En vooralsnog is met de vastgestelde inhuur-budgetten voor 2016 en 2017 de kou gelukkig wat uit de lucht. Het veelvuldig vullen van de diverse systemen of opstellen van overzichten wekken irritatie en geven uiteindelijk allemaal (steeds weer) hetzelfde negatieve beeld. De inhuur moet verder teruggeschroefd worden, waardoor de beschikbare capaciteit afneemt en de werkdruk toeneemt. De vraag naar een oplossing groeit.

### *HET PROBLEEM op basis van een uitsnede van het management contract 2016*



De formatie PPO van 2016 -> 984 fte  
+ Inhuur € 42 mln -> ca. 360 fte maakt **1.345 fte**.  
In 2019 -> 780 fte.  
+ € 20 mln -> ca. 170 fte maakt **950 fte**.  
Al met al een krimp van ca. 30%. -> **-395 fte / 4 jaar**

Met een knelpunt op de inhuur in 2019, van ca 50 fte, want die valt hoger uit dan de gewenste 15% (Rijksbreed zelfs 10%), een stevige opgaaf voor PPO. Overigens wel inclusief de extra opgaaf door Rutte II.

Hier komt nog bij dat in dezelfde periode de ARW (Aanbestedingsreglement Werken) is gewijzigd, waardoor contracten redelijkerwijs dienen te worden opgeknipt in percelen, om het MKB ook een kans te geven voor overheidsopdrachten. Het gevolg is kleinere (en meer) contracten wat extra resources (capaciteit) vraagt voor de beheersing/begeleiding. Deze ontwikkeling werkt verdere krapte in de hand en maakt een maatregel in de beheersing/begeleiding mogelijk effectiever.

Er zijn diverse initiatieven ontplooid om de krapte het hoofd te bieden (zie bijlage IV). Het effect van deze maatregelen is lastig te achterhalen en wordt in de praktijk nog niet gevoeld.

## Onderzoeksvraag en methode

Wat ik zag in de organisatie was onmacht om om te gaan met de capaciteitskrapte. Dat motiveerde mij een maatregel te bedenken waar we *zelf* aan kunnen werken en waarvan op korte termijn het effect voelbaar wordt. De maatregel richt zich op het veranderen van het contract-ritme (dit idee wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht). Mijn onderzoeksvraag is daarmee als volgt:

Is het mogelijk op operationeel niveau in te grijpen om de werkdruk actief te verlagen, door het contract-ritme bij te stellen?

Ik heb het aangepakt door te starten met een deskstudie, gesprekken met collega's binnen PPO, in mijn team, buiten mijn team en richting het management van PPO. En een inventarisatie uit te zetten, inclusief feedbackvraag, binnen Portfolio PPO Oost en Zuid.

## Contract-ritme

Navraag bij collega's, projectmanagers en andere IPM-rolhouders, maakte duidelijk dat de praktische termijn van vier weken veelvuldig wordt gehanteerd om de voortgang van het project formeel te bespreken met de opdrachtnemer. De argumentatie achter die periode van vier weken bleek echter bij de meesten onbekend. Soms werd er verwezen naar de regelgeving of naar de administratieve voorwaarden. De meeste reacties waren in de trant van: "Dat is toch altijd vier weken?". Een aantal ondervraagden gaf aan dat het bij prestatiecontracten twee maanden is; en dat biedt mogelijkheden.

Het contract-ritme hangt veelal samen met de betalingstermijnen. Wat de oorsprong is van het ritme van vier weken heb ik nagevraagd bij de CROW, waar de volgende reactie op kwam: *De basis van het betalingsregime in termijnen lijkt te liggen in de UAV (en de voorgangers van de UAV), waarin het betalen in termijnen mogelijk wordt gemaakt (paragraaf 40).*

*Overigens kom je hier ook de termijn van vier weken tegen als redelijke termijn waarbinnen betaling door de opdrachtgever plaats moet vinden. In de Standaard RAW Bepalingen staat sinds het begin (met de Standaard 1985) de specifieke termijn van vier weken benoemd in artikel 01.02.01.*

*Wat ik weet is dat hiermee invulling gegeven wordt aan het uitgangspunt 'betalen naar productie'. Waarbij betaling plaatsvindt naar voortgang van het werk. Waarmee de specifieke vier weken niet worden verklaard. Wel is gekeken hoe werken in de GWW (want in die sector is de RAW-systematiek destijds geïntroduceerd) kunnen worden afgerekend. Niet in één keer aan het einde van het werk, want daarvoor is er teveel geld gemoed bij GWW-werken. Een vier wekelijkse betaling was kennelijk redelijk in het kader van de voorfinanciering die aannemers hoe dan ook moeten doen. Ze krijgen tenslotte pas betaald als er werk is verricht.*

*Naast het bovenstaande lijkt de vier wekelijkse termijn met name ingegeven te worden door het feit dat de 52 weken in een jaar door vier te delen zijn.*

Hoofdredeën lijkt zodoende op historie berust te zijn en een sterke relatie te hebben met het betaalritme. Doordat we bij PPO veelal gebruik maken van contractvormen met betalingsregimes zoals planning of voortgang en in mindere mate object of output, zijn er meerdere mogelijkheden. In de standaard contractstukken zoals gehanteerd door PPO is in de Vraagspecificatie Proces (VSP) de betalingstermijn van vier weken opgenomen in eis B-FM300. Vervolgens wordt het ritme van Voortgangsrapportage en overleg hieraan gekoppeld. De vraag is nu of dit goed doordacht is in een tijd van krappe resources (capaciteit). De huidige 'snelle' cyclus (van vier weken) maakt dat wij ons, als Rijkswaterstaat, intensief bemoeien met de opdrachtnemers; terwijl de geïntegreerde uitvraag (Design & Construct) daar feitelijk veel minder om vraagt.

Een nadere analyse van het werkproces leert mij, in een gemiddelde situatie, waarbij het IPM-team twee contacten begeleidt/beheerst én werkt met een contract-ritme van vier weken, ca. 35% van

de tijd vraagt van het IPM-team. Bij een contract-ritme van acht weken halveert dit naar 15-20 %. Zie voor de details in bijlage II.

Naar aanleiding hiervan heb ik een inventarisatie uitgevoerd onder de projectmanagers bij de portfolio's Oost en Zuid. Reacties kwamen van zowel de projectmanagers als de contractmanagers van de IPM-teams. De inventarisatie betrof: (1) welke ritme wordt er gehanteerd in jullie project, (2) enkele vragen hoe wordt omgegaan met de regels en (3) welke voor- en nadelen zien jullie als het ritme van vier weken zou worden bijgesteld.

Het resultaat is in detail te vinden in de bijlage I. De respons was ongeveer 60%.

Een gemiddelde score van het huidig gehanteerde ritme kan als volgt worden samengevat:

Titel: ritme rapportages, betaling en overleg in projecten bij PPO (ON+ZN)

	Voortgangsrapportage	betalingstermijnen	Projectoverleg
Ir-diensten	2 maanden of 8 of 4 weken	2 maanden of 8 of 4 weken	2 maanden of 4 weken
Prestatiecontracten	2 maanden of n.v.t.	2 maanden	2 maanden of 4-6 weken
D&C contracten	4 weken	4 weken	4 weken
DBFM-contracten	kwartaal of variabel	kwartaal	2-4 weken -> 8-12 weken

De eerste indruk is diversiteit: ca. eenderde van de contracten houdt een ritme aan van ca. acht weken en tweederde van ca. vier weken. Het rekenkundig gemiddelde van het contract-ritme komt op ca. eens per 5,4 weken. De termijnen van de voortgangsrapportages en betalingen wijken soms af.

Wat mij betreft bevestigen de reacties op de vragen dat we behoorlijk hangen aan de kaders en richtlijnen. Ca 70-95% volgt het voorschrift of het kader. We zetten graag door wat we gewend zijn te doen; met andere woorden: er is een extra stimulans nodig zaken anders aan te pakken.

Uit een eerste analyse van de voor-/nadelen maak ik op dat het bijstellen van het 'betalingsritme' mogelijk tot knelpunten of risico's zou kunnen leiden. Dat geldt dan voornamelijk in periodes met hoge omzetten waardoor er relatief veel geld in het werk (het systeem richting betaling) zit. Aan de andere kant was er ook een reactie om nu al in goed overleg samen met de opdrachtnemer te bekijken wat voor beide partijen handig en praktisch is. In een afstemming met directeur ICM hoorde ik dat morrelen aan de betalingstermijn op dit moment ongewenst is, mede vanuit de Marktvisie. Liever geen negatieve prikkels van opdrachtgeverszijde op dit moment; dus niet eenzijdig het betalingsritme bijstellen. Dit hanteer ik zodoende als uitgangspunt. In onderling overleg met je opdrachtnemer kan er bijvoorbeeld wel een minimum worden overeengekomen voor een termijn, zodat de administratieve raderen van opdrachtgever en opdrachtnemer alleen hoeven te gaan draaien als het echt nodig is.

Mijn conclusie uit de reacties is dat het vertragen van het ritme van de voortgangsrapportages en het formele overleg KANSEN zijn die we relatief eenvoudig kunnen benutten.

Bij de overeenkomst 'integrale ir-diensten voor de OH Lobith' hebben we deze aanpak al tijdens de aanbesteding voorgesteld en vervolgens ingevoerd. Alle beoogde opdrachtnemers waren positief over dit initiatief. Doordat de omzet bij een ir-dienst gelijkmatiger is verdeeld in de tijd en er betaald wordt op planning, konden we één ritme afspreken voor de voortgangsrapportages, het formele overleg en de betalingstermijnen van twee maanden of zes keer per jaar.

De bijvangst is dat het verminderde (formele) contact tussen opdrachtgever – opdrachtnemer ruimte maakt voor informeel of bilateraal overleg waar dat nodig is (wat ook nog prettiger is, schrijft iemand) en goed is voor de samenwerking. Een 'plus' voor de Marktvisie.



## Wat is er nodig om dit voor elkaar te krijgen?

Grofweg zijn er twee methoden om het contract-ritme aan te passen. (1) bij aanbesteding en (2) na gunning in samenspraak met je opdrachtnemer. De eerste methode is eenduidiger en voorkomt verrassingen maar kent enkele procedurele risico's. Bij een lopend contract ben je beperkt tot methode 2. In beide gevallen is het van belang medewerking te krijgen van je opdrachtgever, de portofolio manager PPO. Daar je opdrachtgever ook een rol speelt bij de resources (capaciteit) binnen je project, heb je samen dezelfde belangen wat betreft draagvlak voor de maatregel.

In de vraagspecificatie Proces (VSP) van het standaard RWS contract (E&C en D&C) wordt in een paar eisen het ritme van het contract bepaald.

Uit:

### Vraagspecificatie Proces

Beschrijving van proceseisen

IN100	De Opdrachtnemer dient per termijn (zie B-FM300) een voortgangsrapportage op te stellen en deze uiterlijk op de vijfde dag na afloop van de betreffende termijn ter kennis te brengen van de Opdrachtgever.	IN010
B-IN200	De Opdrachtgever organiseert één of meerdere overleggen per termijn, waarbij eenmaal per termijn (zie B-FM300) de voortgangsrapportage wordt besproken.	IN010
B-FM300	De betaling van de opdrachtsom, verminderd met het bedrag van de eventuele stelpost(en), geschiedt in termijnen, waarbij een termijn een periode is van 4 aaneengesloten weken.	FM200

Afwijkingen van deze standaard vraagt om formele instemming van de centrale inkooporganisatie ICG en om nadere bekendmaking aan de gegadigden tijdens de aanbesteding. Daar de relatie tussen het formele overleg, de voortgangsrapportage en een betalingstermijn in deze eisen hard zijn gemaakt, vraagt het om een eenduidige vastlegging waarbij de relatie tussen de verschillende eisen goed wordt gewaarborgd.

In verband met het benoemde risico bij het wijzigen van het betalingsritme van vier weken, in combinatie met de uitspraak van directeur ICM, houden we vast aan het huidige betalingsritme en stellen we dat alleen bij als er consensus over is met onze opdrachtnemer. Dit impliceert dat de betaaltermijnen die tussen de formele overleggen en voortgangsrapportage in vallen alleen getoetst worden op basis van het betaalcriterium. Bij mogelijke afwijkingen kan dan een opvolgende termijn, die wel geflankeerd wordt door een voortgangsrapportage en een formeel overleg, weer worden gecorrigeerd. Deze aanpak wordt op dit moment reeds toegepast bij de raamovereenkomst Projectbeheersing (sectorale uitbesteding PPO). Bij de nadere overeenkomsten worden maandelijkse termijnen gehanteerd op basis van betaling op planning (opdrachtsom of totaal van betaalpost gedeeld door looptijd in maanden), waarbij ieder kwartaal (drie termijnen) waar nodig wordt gecorrigeerd voor de daadwerkelijke geleverde productie, op basis van een verantwoording door de opdrachtnemer.

Kijkend naar het proces van contractvorming, aanbesteding en gunning werken wij bij PPO voor accordering van documenten en besluiten met een RASCI-tabel (zie bijlage III voor betekenis afkorting) waarin ook rekening wordt gehouden met de mandaat regeling. Bij de eerste stap van het inkoopplan speelt het contract-ritme geen primaire rol bij reguliere werken van PPO. Bij de start van de aanbesteding en vaststelling van de uitvraag aan de markt wordt naast de opdrachtgever (portofolio manager PPO), de Directeur ICM en/of de Hoofd Ingenieur Directeur betrokken. Dit vraagt om een passend advies bij een bijgesteld contract-ritme wat dan kan worden onderbouwd met de aangevraagde instemming van de centrale inkooporganisatie ICG.

Vervolgens dient de aanpak en beheerstrategie te worden vastgelegd in je contractbeheersplan. Dit is van groot belang in verband met de rechtmatigheid van betaling. Binnen RWS willen we goed voorbereid zijn voor een eventuele controle door de Auditdienst Rijk (ADR). De opdrachtgever (portfolio manager PPO) stelt het contractbeheersplan vast voor aanbesteding of bij actualisatie. Bij lopende contracten is het voldoende dat er een actualisatie plaatsvindt voordat de nieuwe afspraken worden vastgelegd met de opdrachtnemer.

## **Conclusie**

RWS wil meer werk met minder mensen verzetten. Een oplossingsrichting (die vaak over het hoofd wordt gezien) is werkverlichting op het operationeel niveau. Dat kan omdat de formele communicatie over en weer met de contractpartners niet is mee-geëvolueerd in de overgang naar geïntegreerde contracten, op basis van de UAV-GC. Het wijzigen van het contract-ritme van vier naar acht weken is eenvoudig en blijkt een gedragen maatregel onder projectmanagers Zuid en Oost. Een eerste inschatting is 15-20% minder werkdruk. De maatregel kan daarnaast bijdragen aan de samenwerking met opdrachtnemers, met plezier en vertrouwen.

## **Aanbeveling**

Als we op zoek zijn naar kleine stapjes in de goede richting beveel ik aan om serieus te overwegen het contract-ritme bij de projecten te verlagen. Uiteraard na een nette afweging in samenspraak met je opdrachtgever (portfolio manager PPO). Door de durf te etaleren voor de eerste stap, verwacht ik dat het contact met de opdrachtnemer door bila's en informeel overleg beter en leuker wordt. Succes met de uitdaging en meer werkplezier toegewenst!

Door deze stap dragen jij en je team bij aan de grotere opgaaf van de PPO organisatie om te blijven staan voor onze productie. Naast deze stap zijn er nog meerdere andere initiatieven die ons daarbij helpen. Een inventarisatie van de belangrijkste vind je in bijlage IV.

Ik wil afsluiten met een persoonlijke ervaring (op een andere manier), met het loslaten van werkzaamheden die we als Rijkswaterstaat veelal zelf doen.

## **Tenslotte: Nog één voorbeeld van succesvol loslaten**

Hieronder een voorbeeld, geïnitieerd vanuit de contractvorm, om de opdrachtnemer in zijn kracht te zetten. Ik ben van mening dat als we meer afstand bewaren, dit meer kansen biedt dan risico's. Vanuit mijn eigen ervaring deel ik graag mijn ervaringen van het initiatief (vanuit het programma Ruimte voor de Rivier) met de contractvorm Plan Design & Construct (Best Value werkwijze). Deze aanpak bleek wonderwel goed te passen bij de UAV-GC2005, naar mijn mening zelfs beter dan wanneer RWS nog verantwoordelijkheid neemt voor zaken in het voortraject. Beheersing door RWS deden we met een klein team. De opdrachtnemer pakte goed de regie, wat op onderdelen ook tot een creatieve aanpak leidde, anders dan RWS gewend was. Dat was even schrikken. Op onze handen zitten was zodoende de grootste uitdaging. Hierdoor ontstond tijdwinst en vereenvoudiging van het werk. Veel repeterend werk, met dito te accepteren documenten, zijn veelal geaccepteerd zonder gebruik te maken van onze toets bevoegdheid. Er was feitelijk geen toegevoegde waarde meer. Dit vertrouwen maakte de opdrachtnemer niet laconiek, maar eerder alert en scherp. "Als RWS minder meekijkt moeten we zelf beter opletten", was een passende opmerking van de opdrachtnemer. Issues waren bijna altijd risico's van de opdrachtgevers. Door op afstand te blijven kreeg de opdrachtnemer ook de gelegenheid te leren van zijn eigen fouten, en dat werkt.

Vanuit deze ervaring beveel ik een ieder aan de opdrachtnemer in zijn kracht te zetten en zijn gang te laten gaan. De opdrachten (contract) beschrijven naar mijn ervaring dermate goed wat we verlangen dat dat ook gewoon kan. We moeten wel durven.

## **BIJLAGE I**

### **Inventarisatie bij collega projectmanagers inzake contract ritme.**

Volg je altijd de voorschriften vanuit het contracten buffet ?	Ja	10x
	Nee	1x
Heb je wel eens een voorstel gedaan voor een ander ritme ?	Ja	4x
	Nee	8x
Denk je dat een trager ritme (6, 8 of 12 weken) ruimte biedt ?	Ja	9x
	Nee	1x

Bij de laatste vraag hieronder de genoemde nadelen en voordelen die de verschillende collega's mij teruggaven:

#### Bezwaren

- Opdrachtnemer zal grotere financiële buffer moeten hebben omdat hij meer cash moet voorschieten in de uitvoering
- We zullen verkapt rente gaan betalen
- Behalve dat ON een trager ritme niet zal toejuichen, zie ik eigenlijk geen bezwaar.
- Ogenschijnlijk is het minder werk, je schuift het werk dan op naar het verrekening moment. Het werk blijft hetzelfde
- Een 4-wekelijkse termijn geeft een beter en continu ritme. Daardoor wordt 'automatisch' de werkmethode efficiënter.
- Ik ken geen andere bezwaren
- Fouten bij een 4-wekelijks ritme kunnen sneller hersteld worden.
- Geen bezwaren
- Voor de financiële planning intern RWS (uitputting) is er wel een risico: hoe minder termijnen, hoe steviger het effect op de uitputting als er een tekortkoming (betaalstop) wordt ingevoerd.
- Meer afstand tot de ON, ervan uitgaande dat je ook VGR en projectoverleg naar hetzelfde ritme brengt. Beheersmaatregelen zijn denkbaar.
- De Toets op het Betaalcriterium (TBC) vindt minder frequent plaats, hetgeen betekent dat we (nog) meer op SCB moeten vertrouwen. Als dit een grotere inspanning vanuit SCB verlangt (ter compensatie) schieten we ons doel voorbij. ADR raadplegen dus.
- Naarmate de termijn toeneemt is meer vertrouwen in ON nodig. Dit past bij Marktvisie en VGNE maar vraagt tegelijkertijd ook nog wel om wat zendingswerk bij onze ON's.
- Geld stroom naar ON is reeds onderkent, hier is bij trager ritme een beheersmaatregel voor nodig.

#### Voordelen

- Ik zie niet echt bezwaar tegen ander ritme. Zowel voor VR, als PO als BT, mits je dan maar wel de benodigde bila's hebt. Dat scheelt veel administratieve rompslomp en bila's zijn vaak leuker en efficiënter.
- Niet meer vergaderen om het vergaderen!!! Zinloos!
- Voordeel als je maar eens in 12 weken doet is dat iedereen goed voorbereid is en er goed van tevoren over nadenkt wat in te brengen en wat niet. Dus ik denk dat het zeker efficiënter wordt!
- Het lijkt efficiënter qua rapportage en toetsing
- Ik heb de Project overleggen teruggebracht naar eens per 12 weken, dat werkt goed.
- Je kunt het ook gewoon afspreken: opstartfase eens per 4 weken, realisatie eens per 12 weken, afrondende fase eens per 8 weken.
- Tijdens de aanbesteding is in de contracteisen een betaalmritme opgenomen van 4 weken. Na gunning overleg ik vaak met ON of we het betaalmritme handhaven of verlengen naar b.v. 8 weken. Dit altijd in goed overleg met wederzijds goedkeuren en een formeel besluit tot CW.

- Minder administratieve last rondom het verstrekken van de rechtmatige (TBC 's) prestatieverklaringen
- Indien het ritme van de VGR wordt aangepast aan het betaalritme scheelt dit de ON-ers veel tijd.
- Minder factuurhandelingen, bij zowel ON als OG
- Goed idee en succes.
- Minder administratie, minder capaciteitsinzet
- Minder werk voor het projectteam i.v.m. verantwoording en opstellen PV.
- We kunnen bij een trager ritme mogelijk beter gaan aansluiten bij de toets planningen (SCB).
- In afwijking van bijv. een prestatiecontract vast onderhoud wegen, waar heel het jaar door eigenlijk wel iets aan werkzaamheden wordt gedaan, zit bij ons cluster zit de bulk van het werk in een tunnelsluiting en die zijn (afhankelijk van het contract) gemiddeld zo'n 3 tot 6 keer per jaar. Daar past een trager ritme in mijn beleving beter dan bijv. een ritme van 4 weken.
- Bij kleinere projecten zou je kunnen volstaan met 1 of een paar betalingstermijnen. Dat scheelt wel werk.
- In lopende contracten werkt dit al prima.
- Ik vind 1 keer in de 2 maanden voor alle 3 de onderdelen (VR, PO, BT) voor een prestatiecontract prima.
- Als ik/wij vanuit project een andere frequentie zouden willen, dan zou ik mij in dat geval vrij voelen om dit d.m.v. een VTW te wijzigen t.o.v. het model contract.
- Vanuit mijn rol als CM zie ik eigenlijk geen bezwaren. Hoe minder termijnen hoe minder administratie.
- Minder administratie.
- Minder inspanning bij OG en ON

**Tabel Inventarisatie contract-ritme portfolio's Oost en Zuid**

Contract	BVP	Weekly Risk report (WRR)	Cyclus Voortgangsrapportage	Cyclus betaal termijnen	Cyclus project overleg	contractmanager	Projectmanager
Ir-dienst OH Lobith	Ja	1 week	2 maanden	2 maanden	1 maand	Marc Jacobs	Iede Blok
D&C OH Lobith	Ja	1 week	4 weken	4 weken	4 weken	Marc Jacobs	Iede Blok
D&C KRW de Zaag/ Polder Stedelijk	Nee	n.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Jeroen van Gijzen	Nick Könitzer
ReBEK	Nee	nvt	4 weken	4 weken	2 weken	Rob Tubée	Nick Könitzer
HDHV	Nee	n.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Ghodrat Soltani	Nick Könitzer
PC perceel 1	Ja	1 week	n.v.t.	8 weken	6 weken	Mustapha Akoudad	Mark Eichner
PC perceel 2	Ja	1 week	n.v.t.	8 weken	6 weken	Gerard van der Heijden	Mark Eichner
PC perceel 3	Ja	1 week	n.v.t.	8 weken	6 weken	Gael Hennion	Mark Eichner
A12 VEG (exploitatiefase)	Nee	n.v.t.	per kwartaal	Per kwartaal	4 w -> 8 - 12 w	Gael Hennion	Mark Eichner
PC IJssel / Twentekanaal	Nee	N.v.t.	2 maanden	2 maanden VtW's separaat	2 maanden	Laurens Jansen	Hans Schalkwijk
PC BovenRijn en Waal	Nee	n.v.t.	2 maanden	2 maanden	2 maanden	Stefan Vizee	Hans Schalkwijk
PC NederRijn en Lek	Nee	n.v.t.	2 maanden	2 maanden	2 maanden	Stefan Vizee	Hans Schalkwijk
ON B Wegen District Zuid	nee	n.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Peter de Haan	Boréas Zandberg
ON B Wegen District Oost	nee	n.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Peter de Haan	Boréas Zandberg
ON B Wegen District Noord	nee	n.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Peter de Haan	Boréas Zandberg
ADW	Nee	Nee	3 maanden	3 maanden	4 weken	Rogier Stouthart	Koen Wouters
Heesselt	Nee	Nee	4 weken	4 weken	4 weken	Rogier Stouthart	Koen Wouters
Renovatie Gemaal Eefde	Nee	n.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Theo Vervloet	Saskia Christiaanse
Groot onderhoud Delden en Hengelo (GODH)	Ja	1 week	4 weken	4 weken	4 weken	Mehmet Türkkani	Saskia Christiaanse
Groot Onderhoud Bewegingswerken Spooldersluis (GOBS)	Ja	1 week	4 weken	4 weken	4 weken	Wilmer Kamphuis	Saskia Christiaanse
Vaarwegen Onderhoud Renovatie Scheepvaartvoorzieningen (VORS)	Ja	1 week	4 weken	4 weken	4 weken	Leo	Saskia Christiaanse
N18 (DBFM)	Nee	n.v.t.	Nader te bepalen	variabel	2 weken		Kees Scheurwater
Ir dienst opstellen scope en contractdocumenten	Nee	n.v.t.	8 weken	8 weken	4 weken	Gert-Jan Verlaan	Jaap Willem Bakker
Ir dienst opstellen contractdocumenten en contractbegeleiding	Nee	N.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Paul Janssen	Jaap Willem Bakker

Contract	BVP	Weekly Risk report (WRR)	Cyclus Voortgangsrapportage	Cyclus betaal termijnen	Cyclus project overleg	contractmanager	Projectmanager
Realisatie contract FSS	Nee	N.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Paul Janssen	Jaap Willem Bakker
Realisatie contract Kunstwerken	Nee	N.v.t.	8 weken	8 weken	8 weken	Gert-Jan Verlaan	Jaap Willem Bakker
Verbreding Wilhelminakanaal Tilburg	Nee, wel WR	1 week	4 weken	4 weken	4 weken (aanvankelijk ook nog contractoverleg iedere 4 weken, nu is dat gecombineerd)	Jeroen de Punder (tot 12-4)	Marcel Simons
IHT A2 KWA-tunnels Maastricht Prestatiecontract	Nee	nvt	2 maanden	2 maanden	2 maanden	Rob Casemier	Frans Hendriks
IHT A58 Vlaketunnel en Dampoortaquaduct Prestatiecontract	Nee	nvt	2 maanden	2 maanden	2 maanden	Rob Casemier	Frans Hendriks
IHT A73 Roer- en Swalmentunnels Prestatiecontract	Nee	nvt	2 maanden	2 maanden	2 maanden	Paul Jansen (tijdelijk, na 1 juli Toine van Kaam)	Frans Hendriks
IHT N35 Salland Twente Tunnel Prestatiecontract	Nee	nvt	2 maanden	2 maanden	2 maanden	Roger Stouthart (tijdelijk, na 1 juli Toine van Kaam)	Frans Hendriks
Geluidsschermen A50 St. Oedenrode – Paalgraven (incl. Solar Highways)	Nee	N.v.t.	4 weken	4 weken	4 weken	Berry van Selst	Henk Windau
PCN Perceel Zuid/Noord Zuid-Nederland	nee	n.v.t	2 maanden	2 maanden VtW's separaat	2 maanden	Jan Corbey	Tom Huveneers

## **BIJLAGE II**

### **Inschatting inspanning 4-8 wekelijkse cyclus**

m.b.t. VGR/termijnen/projectoverleg voor alleen het IPM-team (exclusief adviseurs)

	==== ON ====			==== OG ====		
	mw	uur	Totaal uur	mw	uur	Totaal uur
opstellen concept VGR	2,0	8,0	16,0			
commentaar ronde VGR				3,0	2,0	6,0
definitief maken VGR				5,0	2,0	10,0
actualiseren termijn staat	2,0	2,0	4,0	2,0	1,0	2,0
opstellen termijn concept	2,0	4,0	8,0	2,0	1,0	2,0
opstellen termijn definitief	2,0	2,0	4,0	2,0	1,0	2,0
VB project overleg intern	3,0	2,0	6,0	4,0	2,0	8,0
puntenlijst	2,0	3,0	6,0	2,0	2,0	4,0
agenda projectoverleg	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0
projectoverleg (extern)	5,0	4,0	20,0	4,0	4,0	16,0
verslag concept	2,0	2,0	4,0	2,0	4,0	8,0
verslag definitief	2,0	1,0	2,0	5,0	1,0	5,0
actielijst	2,0	1,0	2,0	3,0	2,0	6,0
actielijst definitief maken				5,0	0,5	2,5
PV geven				2,0	2,0	4,0
toets betaalcriterium				1,0	1,0	1,0
vullen SAP inkoop dossier				1,0	2,0	2,0
<b>totaal</b>			<b>74,0</b>			<b>80,5</b>

verliezen	totaal x12	966 uur
		10% 97 uur
<b>bij cyclus van 4 weken -&gt; 12x</b>		<b>1063 uur</b>
		17%
<b>bij 2 contracten onder handen</b>		<b>34%</b>
<b>bij cyclus van 8 weken -&gt; 6x</b>		<b>17%</b>

IPM-team (inzet) 4,5 fte  
beschikbaar 1400 uur/fte 6300 uur

Deze inschatting van de tijdsbesteding is gemaakt naar aanleiding van een interview met een contractmanager en inkoopadviseur op basis van een fictief project met twee contracten (of percelen) binnen een IPM projectteam, exclusief de inspanning van de adviseurs. Op basis van het huidige format contractbeheersplan en aanpak die resulteert in een impact op de werkdruk van ca. 35% (vier wekelijkse cyclus) die halveert bij een acht wekelijkse cyclus.

## **BIJLAGE III**

### **Informatie RASCI-tabel**

#### **AO overzicht documenten-flow PPO projecten Release 2015-1 vastgesteld 16-02-2015, Documentverantwoordelijke: Dries Eibrink, Afdeling Werkwijze ICM Doelgroep: heel RWS**

Het betreft een dynamisch document met bijlagen die halfjaarlijks (ijkpunten 1 januari en 1 juli) worden bijgewerkt en na bespreking in het MT ICM wordt vastgesteld. Het (versie)beheer is belegd bij de afdeling Werkwijze ICM PPO.

Uitgangspunten:

- De managementtrechter in de zin van het zo 'laag' mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie maar tegelijkertijd ook een adequate (risico gestuurde) beheersing. Opgenomen zijn de regulier gemandateerde bevoegdheden. Hiernaast bestaat de mogelijkheid van incidenteel mandaat zoals frequent verleend wordt aan projectmanagers.
- Uitwerking van voorgaande komt neer op: zaken zoveel mogelijk regelen op midden manager niveau (afdelingshoofd ICM – programmamanager Portfoliomanagement (portfoliomanager)
- KR8, focus op klantwaarde (klant =.....) het verminderen van verspillingen, het verkorten van de doorlooptijd en verhogen van kwaliteit.
- 'Knip' in de productieverantwoordelijkheid tussen dir ICM en dir PM na goedkeuring inkoopplan.
- De rol van de MA voorziet niet langer in het verzamelen van parafen en handtekeningen (zie PDC). Die verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers zelf.
- In de toekomst zal gelet op de spreiding van PPO zo veel als mogelijk worden gewerkt met circulaire en digitale handtekeningen. Gelet op het aanbestedingsrisico worden er geen aanbestedingsdocumenten en raming opgenomen in SAP IKD tot het moment van gunning. Afwegingspunt is of dit risico voldoende kan worden afgevangen met ICT-tools zoals een hoger beveiligingsniveau in dit specifieke deel van de software (autorisatieschillen). Ook de HRM tool high trust high penalty kan hier regulerend werken. Op het moment dat RWS over gaat op volledig digitaal aanbesteden via TenderNed (TN) kan er binnen TN gewerkt worden met een digitale handtekening.

Er worden meerdere hoofdprocessen onderscheiden in dit verband:

1. Reguliere projecten Blad 1
2. Opdrachten binnen raamovereenkomsten Blad 2 (nog nader uit te werken)
3. Bestelbonnen Blad 3 (nog nader uit te werken)

**In de RASCI-tabel** is het productieproces (inkoopproces) weergegeven waarbij wordt aangegeven wat de relevante producten/documenten zijn, welke actoren welke rol vervullen bij de totstandkoming, en hoe de autorisatie van documenten binnen het A&O proces voor PPO verloopt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de autorisatiebevoegdheden op grond van mandaat (dit is de bestuurlijke bevoegdheid) en de autorisatiebevoegdheid op grond van volmacht (dit is de financiële bevoegdheid).

Er is gebruik gemaakt van de RASCI indeling waarbij geldt:

**R** = Responsible; vastgesteld wordt wie inhoudelijk en kwantitatief verantwoordelijk is voor het tot stand komen van dit (deel)product.

**A** = Accountable; letterlijk wie is eindverantwoordelijk en afrekenbaar op de kwantiteit en kwaliteit van dit deelproduct. Afrekenbaar is degene die dit product schriftelijk goedkeurt c.q. vaststelt op grond van mandaat, dan wel rechtmatig kan betalen op grond van volmacht. Er kan maar één persoon/rol eindverantwoordelijk zijn voor een specifiek product.

**S** = Support; degene(n) die 'capaciteit' levert (leveren) aan 'Responsible, of deze ondersteunt. Support draagt bij aan de totstandkoming van het eindresultaat en kan vanuit die rol invloed uitoefenen op het eindresultaat

**C** = Consulted; wie geraadpleegd of betrokken moet worden voordat het product aan de tekenbevoegde mag worden voorgedragen. Vaak betreft dit een kwaliteit- of een bruikbaarheidstoets.

**I** = Informed; wie geïnformeerd moet worden. Dit kan zijn in het kader van afstemmen en/of een ander te laten weten dat hij/zij met het vervolproduct kan beginnen. 'Informed' heeft geen invloed op het resultaat van het product.

Beheer afdeling Werkwijze ICM PPO



## **BIJLAGE IV**

Initiatieven binnen PPO om het hoofd te bieden aan de krimpende organisatie na OP2015.

*Veel initiatieven (VGNE, VC GTI, Groene kamers, Samenwerken aan productie ect) voor verandering, maar praktisch geen doorkijk naar effecten -> (expliciete doelstelling in fte en monitoring tijdens/na implementatie (welke maatregel is effectief) ontbreekt).*

*Onduidelijk of we de krimpafspraken (gemaakt in MC2016) wel gaan halen? Niet open communiceren over de krimpopgaaf. Terwijl iedereen last heeft van incomplete teams en daardoor risico's ontstaan die de productie bedreigen. Geen ruimte voor een andere project/onderhoud aanpak. Pilot's expliciet klein houden. We lijken bang om ons (?) werk uit handen te durven geven, en het vast te houden.*

### **verander- en verbeter initiatieven**

In het licht van de nieuw te vormen organisatiedeel Programma's, Projecten en Onderhoud van Rijkswaterstaat zijn en worden meerdere initiatieven ontplooid. Een aantal hiervan hebben mede het doel een bijdrage te leveren aan de kleiner wordende organisatie. Ik noem er hier 'the big 5' die ik nader wil toelichten.

- Risico gestuurd PFM
- Van goed naar excellent (VGNE), Marktvisie
- Groene kamers
- Gezamenlijke terugdringing inhuur, VC GTI
- Samenwerken aan productie PPO

### **Risico gestuurd PFM**

Risico gestuurd portfoliomanagement is een verbetermaatregel die is voortgekomen uit het herontwerp van het A&O proces. PPO zet hiermee een belangrijke stap in het realiseren van de doelstellingen van OP2015. Na een degelijke voorbereiding is de nieuwe projectteam indeling (van 76 teams naar 57 team) verdeeld over de vier nieuwe productielijnen per 1/1/2016 geoperationaliseerd.

Met de indeling van de project teams langs vier productielijnen willen we:

- Onze kennis, capaciteit, inkoopstrategie en realisatietools op het juiste moment en op een efficiënte wijze inzetten.
- Het proces van programmering naar produceren uniformer en voorspelbaarder maken.



*'We gaan nu de volgende fase in van tekentafel naar praktijk. De transitie naar de nieuwe projectteams betekent voor iedereen iets anders, sommige teams merken er meer van dan anderen en hebben de komende tijd een zwaardere belasting. Juist nu is het belangrijk dat we elkaar helpen. De voorbereiding was veelbelovend. Ik zie uit naar goede samenwerking tijdens de transitie die nu start.'*

**Guido Hagemann**  
Trekker RPFM namens DT PPO

Dit moet leiden tot:

- een betere samenwerking met de opdrachtgever
- betere aansluiting op de wens van de klant en een hogere klanttevredenheid.

Bijdrage aan krimp	-25 fte	Grove schatting, waarvan ik de vastlegging niet heb kunnen achterhalen. Getal wordt mondeling bevestigd.
Stand van zaken	?	Onbekend.
Implementatie compleet	2018	Bepaald op basis opgave krimp OP2015

Het aantal projectteams is teruggebracht, maar het transitie proces loopt nu nog door en gaat daarmee geleidelijk over naar het nieuwe initiatief van het DT PPO 'Samenwerken aan productie PPO' wat voor de zomer van 2017 is opgestart, zie hieronder.

### **Van good naar excellent (VGNE)**

De kern van dit ingezette traject van cultuurverandering, wat gestart is binnen ICM gaat over 'partnerschap als nieuwe vorm van samenwerking'. In 2016 is de groep uitgebreid naar andere leden van het IPM-team en ben ik in mei 2016 (ook in verband met deze opgave) aangehaakt.

Samengevat is het doel van het traject als volgt geformuleerd: Alle betrokken partijen zijn dienstbaar aan de opdracht en qua houding en gedrag willen we elkaars kracht ontsluiten in het project; denken vanuit de leefwereld (inclusief blokkades) van de andere partij; ondersteunend zijn aan de dagelijkse praktijk van het project en kunnen en willen heen stappen over het individuele belang ten gunste van de impact op et gehele project.

De transitie die wordt ingezet gaat o.a. over een andere fasering (zie hiernaast) in plaats van de huidige voorbereiding, aanbestedingsfase en uitvoeringsfase.

Deze nieuwe fasering ziet er dus als volgt uit:

*Fase 1: scoping fase.*

Deze fase is bedoeld om de stakeholders optimaal te faciliteren bij de formulering van de projectopgave;

*Fase 2: pre-contract fase*

Deze fase is bedoeld voor het organiseren van transparantie en vertrouwen met potentiële opdrachtnemers, door commitment aan de projectopgave centraal te stellen;

*Fase 3: (contract) start-up fase*

Deze fase is bedoeld om de gekozen opdrachtnemer te helpen bij het doorgronden van de projectopgave, de opdrachtnemer wordt als het ware in het zadel geholpen;

*Fase 4: realisatie fase*

Deze fase is bedoeld om de realisatie optimaal te laten verlopen. Opdrachtgever en opdrachtnemer voeren samen regelmatig gesprekken over de realisatie van de projectopgave.]

Dit moet leiden tot:

- Een nieuwe relatie met de externe opdrachtnemers;
- Breed inzetbare procurement medewerkers;
- Verschuiving in de inspanningen door RWS van de uitvoeringsfase naar de scoping- en pre-contractfase.

Bijdrage aan krimp	?	In de stukken niets kunnen vinden.
Stand van zaken	?	Onbekend.
Implementatie compleet	2018	Op basis van startdocument van Directeur ICM 1/3/15.

### **Marktvisie**

De gezamenlijke ambitie van de grote Nederlandse opdrachtgevers en de marktpartijen ligt er al weer even. Door de verschillende veranderingen die op zowel de opdrachtgevers als opdrachtnemers afkomen is er een basis gelegd voor een betere samenwerking.

*Quote : 'Voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven heeft Rijkswaterstaat anderen nodig. Dit vraagt om een goede samenwerking en gezonde verhoudingen in de keten. RWS is zich bewust van de invloed die zij als grote speler in de keten op het functioneren van de GWW (en deels IV/IA) markt heeft en neemt daarin haar verantwoordelijkheid. Ook de andere spelers in de keten hebben een eigen rol in, invloed op en verantwoordelijkheid voor het functioneren van de keten. Zo bouwen we samen aan een positief imago van de bouwsector.'*

Dit moet leiden tot:

- resultaatgericht samenwerken
- investering in het kennen van elkaars belangen
- sturing op houding en gedrag
- respect voor de belangen van de ander
- ons organiseren op basis van kracht
- delen van onze kennis
- gezonde basis van toeleveranciers en producenten
- sturen actief op de unieke kenmerken van informatievoorziening

En tot slot: Loslaten van 'oud gedrag' en aanleren van nieuwe competenties.  
 Door het wegvallen van oa vecht-contracten en slechte samenwerking draagt het bij aan de opgave van een krimpende organisatie. En heeft het een duidelijk relatie met het 1<sup>e</sup> initiatief VGNE.

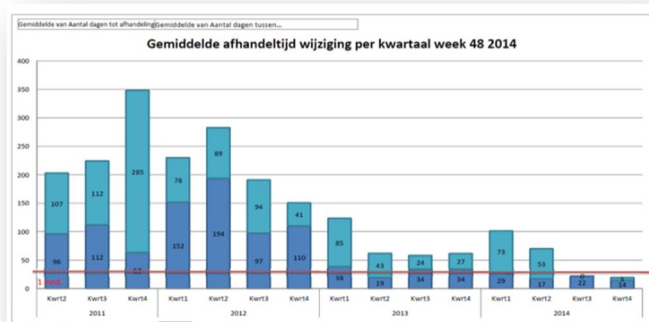
Bijdrage aan krimp	?	In de stukken niets kunnen vinden.
Stand van zaken	?	Onbekend.
Implementatie compleet	2018?	Onbekend.

### **Groene kamers**

Als resultaat van verbeter community 15: groen stroom in VTW's is naar aanleiding van het ingezette KR8-proces ter vermindering van verspilling en een uniform werkproces voor PPO (en GPO) zijn de 'Groene kamers' ontwikkeld. Er zijn diverse pilots gedaan waarvan in de terugdringen van de doorlooptijd hiernaast is aangegeven. Een significante verbetering; zodoende is in het najaar van 2015 gestart met de uitrol van dit proces.

Dit moet o.a. leiden tot:

- Doorlooptijd verkorten en minimaal halveren
- Werk wordt leuker
- kost minder capaciteit/FTE's
- Ketenbenadering > relatie met Regio / Opdrachtnemer c.a.
- Leren van elkaar en verder door ontwikkelen



De ambitie om de doorlooptijd minimaal te halveren lijkt meer dan realistisch. Reductie van inzet gaat niet evenredig hard naar beneden; de voorbereiding en uitwerking vragen uiteraard ook tijd. Ik schat dat dit proces qua inzet/capaciteit een winst kan betekenen van ca 25%.

Bijdrage aan krimp	± 50 fte	Grove schatting van mijzelf, in de stukken niets kunnen vinden. Afgezet tegen vele wijzigingen die we ervaren.
Stand van zaken	?	Onbekend.
Implementatie compleet	2016?	Onbekend.

### **Gezamenlijke terugdringing inhuur, VC GTI**

Op centraal niveau wordt gewerkt aan een uniform, simpel en vlot uitbestedingsproces voor alle capaciteitsvraagstukken (niet-kerntaken). Er zijn en worden productbeschrijvingen opgesteld die aansluiten bij de praktijk en behoefte van de projecten. Deze producten (groepen) worden gebundeld per discipline op de markt gezet middels raamovereenkomsten. Tot slot wordt een inkoop- en beheerorganisatie ingericht voor het gebruik en instandhouding van deze raamovereenkomsten (ROK's) en producten.

Dit moet leiden tot: naast het behalen van de taakstelling voor inhuur, zijn bijkomende voordelen van het werk uitbesteden dat we:

- uniformer werken en uitvragen, met één gezicht naar de markt
- meer ruimte creëren voor IPM-rolhouders en RWS adviseurs voor andere activiteiten
- Hogere kwaliteit in werkwijze door kennis van de markt beter te benutten
- meer kunnen doen met minder mensen.

Bijdrage aan krimp	-160 fte	In de stukken niets kunnen vinden. Op basis van budget verlaging en kentallen kosten inhuur zelf bepaald minus organisatie om het mogelijk te maken.
Stand van zaken	?	Resultaat is ambitieus, het werken met de ROK's en NOK's vraagt ook weer beperkte capaciteit van teams.
Implementatie compleet	2018?	Onbekend.

De ambitie om zoveel als mogelijk van onze niet-kerntaken uit te besteden is in het najaar van 2016 met mijn projectmanagersgroep Oost gechallenged. Door per projectteam een doorkijk te maken naar 2020. Hierbij zijn verschillende scenario's met betrekking tot de mate van uitbesteding beschouwd. De reeds opgedane ervaring met uitbesteding onder de beschikbare raamovereenkomsten van dat moment zijn hierbij gebruikt. Als hard uitgangspunt is de op dit moment gebruikelijke verdeling tussen kerntaken en niet-kerntaken gehanteerd. De uitkomst van de challenge was dat, gebruikmakend van de informatie vanuit het Managementcontract 2016 (-2019) met betrekking tot inhuurbudgetten en formatie, er in 2020 op zowel EPK (niet-kerntaken) als IK (kerntaken) een behoefte resteert; of met andere woorden er een knelpunt blijft op resources (capaciteit) van orde grote 20-25 fte.

Hiernaast bleek in een afstemming met de directeur BV+PB van PPO mei 2017 dat binnen het initiatief tot terugdringen van de inhuur middels uitbesteding voornamelijk geen rekening was gehouden met de benodigde resources (capaciteit) voor het opzetten en periodiek aanbesteden van de raamovereenkomsten alsmede de extra werkzaamheden binnen de projecten voor het uitvoeren, verplichten en beheersen van de nadere overeenkomsten (NOK's).

### **Samenwerken aan productie PPO**

Op initiatief van het DT PPO in mei 2017 gelanceerd. De eerste nota riep nogal wat vragen op bij zowel de projectmanagers als afdelingshoofden en kreeg zodoende nog vervolg in de zomer van 2017. In de kern gaat het om het verder uniformer en efficiënter inrichten van de verschillende productielijnen zoals opgezet met Risico gestuurd Portfoliomanagement. Onder andere door middel van benchmarken tussen de regio's, als dat nog doorgaat?. 'The elephant is still in the room' want er wordt met geen woord gerept over welke efficiëntie er mee wordt bereikt, of waar het einddoel ligt.

Op dit moment is er nog geen aanvullende informatie beschikbaar. Op 9/10 oktober 2017 vond er een 24 uren sessie plaats over laatste versie van de Nota.

Bijdrage aan krimp	?	In de stukken niets kunnen vinden.
Stand van zaken	?	Onbekend.
Implementatie compleet	2020?	Onbekend.

### **Worden alle mogelijkheden benut?**

Dat weet ik op dit moment helaas niet. Mijn eerste indruk is dat op een aantal vlakken er naarstig wordt gezocht naar mogelijkheden, maar zeker niet in de gehele breedte. We houden nog veel rekening met de Regio's (onze opdrachtgevers) waardoor bijvoorbeeld verder vooruit programmeren (langere doorlooptijd contracten) en het beperken van nieuwe vragen (invliegen VtW's na gunning) erg lastig is. Het lijken heilige huisjes, die niet ter discussie kunnen worden gesteld? Maar ook intern zijn er vooringenomen standpunten die ons niet helpen, bijvoorbeeld de druk op standaardisatie en uniformiteit vanuit de afdeling contract en inkoop (ICM), wijk je hier af dan ontstaat er direct discussie. Of meerjarige contracten korthouden zodat we niet te lang vast zitten aan slecht presterende opdrachtnemers. Zodoende ben ik op basis van diverse gesprekken en wat ik heb opgepikt vanuit de workshops van het Kernprogramma op zoek gegaan naar maatregelen die bijdragen aan het oplossen van het rest-knelpunt of maatregelen die op korte termijn effect kunnen hebben. Dit laatste om tijd te creëren en krapte te beperken. Bij voorkeur liggen die nadrukkelijk binnen de invloedssfeer van de projectmanager en de huidige kaders.

Ik wil zoeken binnen de invloedssfeer van de projectmanager in verband met het initiatief in het najaar van 2016 om per projectmanager groep van PPO vitaliteitsgesprekken te organiseren. Dit op aangeven van onder anderen Neerlands diep. In deze gesprekken kwam nadrukkelijk het handelingsperspectief van de projectmanager aan de orde. Vanuit dit perspectief in relatie tot de verdere uniformering van contracten en de krapte in resources (capaciteit) waarbij de druk op mijlpalen en resultaten af en toe onrealistisch hoog blijven. In dat gesprek in november 2016 heb

ik ingebracht dat we aan andere 'knoppen kunnen draaien' dan de nu gehanteerde: Geld (voor inhuur) en bureaucratie (procedures). Zoals risico-profiel, contract ritme, kwaliteit medewerkers, kerntaken/niet, aantal contracten, type contracten ect. Of op een andere wijze de medewerkers stimuleren zoals met Creatieve visualisatie (workshop medewerkersdag PPO), om energie te genereren. Dit laatste is niet helemaal mijn ding, maar kan wel het verschil maken en vraagt soms relatief weinig; bv middelen, werkplek, lekkere koffie etc.

Wat mij heeft verrast is het feit dat in de volgende landelijke bijeenkomst van PPM (alle projectmanagers van PPO) te Nieuwegein, slechts één dia (met kernwoorden) werd teruggegeven als resultaten van de gespreken. Mijn verwachtingen waren duidelijk anders.

Buiten de invloedssfeer van de projectmanagers, dat overigens betrekkelijk is omdat je als projectmanager natuurlijk altijd een voorstel kan doen, liggen er bijvoorbeeld opties voor langere doorlooptijden van contracten (knelpunt met programmering), andere samenwerkingsvormen met de markt of innovatief de markt benaderen en ruimte laten aan die markt. Dit alles om de kracht van de markt beter te benutten en waar mogelijk eigenaarschap van een object of werk te creëren. Door de veelheid aan ingezette veranderingen naar aanleiding van de reorganisatie OP2015 (zoals hiervoor

benoemd), inclusief de drang naar standaardisatie en uniformiteit lijkt op dit moment de bereidheid hiertoe echter betrekkelijk laag. Huidige initiatieven liggen in een andere richting. Uitzondering hierop is Design, Built, Finance and Maintain (DBFM) contracten zoals gebruikt voor grote projecten en zodoende veelal bij onze collega organisatie GPO.

**HET BEELD ...**  
ALS HET IS EN IS GEWENST

**beeld van de bouw...**

- competitief
- bedenkelijke kwaliteit
- frauduleus
- dicht bij misdaad
- nauwelijks innovatie
- ruzie achtige samenwerking
- weinig vertrouwen
- slechte arbeidsomstandigheden
- slecht imago

frustratie → inflexibel  
wantrouwen → dikker contract

Objectives for Change	Preparing the Project Process	Targets for Improvement
Contract Learning	Contract	Contract
Price of the supplier	Contract	Contract
Contract management	Contract	Contract
Quality of the supplier	Contract	Contract
Contract in scope	Contract	Contract

**wat moet anders .....**

- lange termijn contracten
- innovatie aanbesteden
- samenwerking modellen
- Life cycle perspectief
- competitie op kwaliteit
- publieke OG zetten de toon
- cooperatie bedrijven & universiteiten keten integratie

AGDorée voor HD KP1517 SamB (17-05-2017)

## **BIJLAGE V**

### Lijst geraadpleegde stukken :

Ondernemingsplan 2015  
1/6/2011

Systeemdenken, Schaveling, J., Bryan, B., Goodman, M.  
Amsterdam, 2012

Standaardpresentatie RPFM binnen PPO voor managers  
04/09/2015

'We gaan van goed naar excellent'  
18/12/2015

Management Contract PPO 2016-2019 (+infographique)  
12/1/2016

De meervoudige werkelijkheid van organiseren en organisatie, André Dorée  
11 februari 2016, KP15-17 seminar 2

High Reliable Organisation (of management van het onverwachte), Wim Leenderts  
16 september 2016, KP15-17 seminar 5

Productie en projectmanagement  
24/11/2016

Meerjaren capaciteitsbehoefte PPO ON  
12/12/2016

Management Contract PPO 2017-2022 (+infographique)  
22/12/2016

Implementatie / uitrol VTW-proces bij PPO  
10/02/2017

Beschikbare capaciteit van het organisatieonderdeel PPO 2018 – 2022  
8/03/2017

Ontwikkelingen in de bouwketen, André Dorée  
17 mei 2017, KP15-17 seminar 8

Samen werken aan de PPO-productie versie 1.02  
4/07/2017

Diverse gespreken met Wim Anemaat (ICM PPO), Rob de Bruijn (PM PPO), Duco Crommelin (ICM PPO), André Dorée (UT), Ferdie Stephan van Es (PB PPO), Jack van Gelder (BP PPO), Martin Hoenderkamp (GPO), Henk Jager (PPO), Harry Kamphuis (KWS), Frank Melten (GPO), Emil van Mil (de Jong Zuurmond), Marco Nijman (CD), Ron Peddemors (PFM PPO), Harrie ter Riet (CD), Teun Ruijters (PFM PPO), Boreas Zandberg (PM PPO), Jelle van der Zande (CD), mijn IPM-team OH Lobith (Hanna, Jilles, Marc en Danny) en de projectmanagersgroep PPO Zuid en Oost.