

# ONDERNEMINGSPLAN

EEN NIEUW PERSPECTIEF  
VOOR RIJKSWATERSTAAT

DOORPAKKEN, WEL DEGELIJK



# ONDERNEMINGSPLAN

EEN NIEUW PERSPECTIEF  
VOOR RIJKSWATERSTAAT

RIJKSWATERSTAAT WERKT VOOR U AAN

DROGE  
VOETEN

VOLDOENDE EN  
SCHOON WATER

VLOT EN VEILIG VERKEER  
OVER WEG EN WATER

BETROUWBARE EN  
BRUIKBARE INFORMATIE

RIJKSWATERSTAAT, WEL DEGELIJK!

DOORPAKKEN, WEL DEGELIJK

*januari 2004*



## COLOFON

Dit Ondernemingsplan is een uitgave van de DG Rijkswaterstaat.

Ministerie van  
Verkeer & Waterstaat  
Directoraat-Generaal  
Rijkswaterstaat  
Januari 2004

Opzet en redactie:  
Hoofdkantoor RWS  
Redactie en eindredactie:  
Hoofdkantoor RWS /  
Bureau DG  
Met dank voor de bijdragen,  
reacties, suggesties en hulp van  
vele RWS-collega's.  
Fotografie: beeldbank Veran-  
derhuisstijl gemaakt door  
RWS'ers, beeldbank AGI,  
Tom Croes, Eric Bakker.  
Vormgeving: Inge Kwee,  
Manifesta Rotterdam  
Druk: De Groot Drukkerij BV,  
Goudriaan

Wilt u meer exemplaren aan-  
vragen of wilt u reageren?  
Mailt u naar ondernemings-  
plan@hkw.rws.minvenw.nl

# Inhoud

1	VOORWOORD	3
2	INLEIDING	4
3	OVER RIJKSWATERSTAAT	6
4	DE AANLEIDINGEN	9
5	DE UITDAGING	12
6	EEN NIEUW PERSPECTIEF	14
7	PUBLIEKSGERICHT NETWERKMANAGEMENT	19
8	HUIS OP ORDE	24
9	GEVOLGEN VOOR DE ORGANISATIESTRUCTUUR	29
10	GEVOLGEN VOOR ONZE MEDEWERKERS	32
11	TENSLOTTE...	36

# Voorwoord

## Op weg naar een nieuw perspectief

Rijkswaterstaat is diep geworteld in de maatschappij. Al ruim 200 jaar ontleen we ons bestaansrecht aan publieke kerntaken die cruciaal zijn voor de inrichting en instandhouding van ons land: netwerkbeheer (eerst nat; later ook droog), integraal waterbeheer en het leveren van kennis en expertise. Onze werkwijze is in de loop der tijd mee veranderd met maatschappelijke wensen en ontwikkelingen.

Ook nu doen zich belangrijke ontwikkelingen voor die de kern van ons functioneren raken: ingrijpende klimatologische veranderingen, bijvoorbeeld, en een steeds verder dichtslibbend wegennet vragen om een andere manier van werken. Burgers verlangen van ons dat we daar voortvarend mee aan de slag gaan. Ze verwachten zo veel mogelijk waar voor hun belastinggeld. En terecht. Daar zijn we voor. Daarnaast verlangt de politiek van ons dat we goedkoper, kleiner en slagvaardiger worden.

Het zijn deze ontwikkelingen die ons uitdagen op een nieuwe manier te gaan werken. Hoe we die veranderingen gaan bewerkstelligen, leest u in dit Ondernemingsplan, het spoorboekje voor de veranderingen van Rijkswaterstaat in de periode 2004-2008. Het Ondernemingsplan is een onderdeel van het actieprogramma 'de veranderde opgave van VenW: meer kwaliteit met minder mensen'.

Over het realiseren van dit plan gaan we concrete en realistische afspraken maken. Zowel tussen de DG en de HID'-en, als met de politiek. Afspraken, waarop we elkaar zullen aanspreken en waarop we door politiek en burgers aan te spreken zijn.

Dat is het mooie van dit vernieuwingsproces: we geven de veranderingen vorm zoals we straks als organisatie willen werken: met concrete doelen, heldere afspraken, tussentijdse evaluaties en duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Het Ondernemingsplan markeert dan ook een trendbreuk in de organisatieontwikkeling van Rijkswaterstaat. De tijd is er rijp voor. Het is nu aan ons om door te pakken.

Werken aan een nieuw perspectief in vier jaar. Als dit lukt kunnen de gebruikers van onze netwerken, de politiek en de bestuurders, de marktpartijen en alle andere belanghebbenden trots op ons en onze producten zijn. Voor mij is dit de beste motivatie om het Ondernemingsplan samen te gaan uitvoeren.

  
Bert Keijts *Directeur-Generaal Rijkswaterstaat*

# Inleiding

## Ondernemingsplan Rijkswaterstaat

RIJKSWATERSTAAT GAAT DE KOMENDE VIER JAAR INGRIJPEND VERANDEREN. HÓE EN WAAROM LEEST U IN DIT ONDERNEMINGSPLAN. HET IS HET SPOORBOEKJE VOOR DE VERNIEUWING VAN RIJKSWATERSTAAT IN DE PERIODE 2004-2008.

Waarom een Ondernemingsplan? Omdat je grote organisatieveranderingen niet kunt realiseren zonder een helder perspectief. Rijkswaterstaat wil een publieksgericht overheidsbedrijf worden en groeien in zijn nieuwe rol van landelijk netwerkmanager. Om dat te bereiken moeten we intern wel eerst ons huis op orde krijgen. Onze werkprocessen en werkwijze zullen ingrijpend veranderen en we staan voor enorme personele uitdagingen.

We beginnen niet op nul met veranderen. In 1998 zijn met het IBO-traject al grote stappen gezet naar een meer bedrijfsmatige werkwijze door het leggen van een koppeling tussen middelen en producten. Daarnaast heeft de scheiding van beleid, uitvoering en inspectie sinds 2000 tot een duidelijkere taakverdeling binnen Verkeer en Waterstaat geleid. In 2002 zijn we bovendien begonnen met de agentschapvorming. De eerste stappen naar een publieksgericht, helder aangestuurd en bedrijfsmatig Rijkswaterstaat zijn dus al gezet.

Onze veranderingsdrang heeft de laatste jaren geleid tot veel processen en veranderingsacties die onvoldoende op elkaar waren afgestemd. Het Directieteam van Rijkswaterstaat (DT-RWS), bestaande uit de DG, de regionale HID-en en het Raadgevend DT (bestaande uit de DG en de specialistische HID'-en) wil daar lijn in brengen.

Daarin voorziet dit Ondernemingsplan. Het is een samenhangend totaalpakket. Het biedt aan de ene kant het perspectief en het actieplan voor de vernieuwingen en kansen. Aan de andere kant bevat het ook harde maatregelen die pijnlijk kunnen uitpakken. Het plan bevat een beperkt aantal ontwikkelingsrichtingen, realistische afspraken waarop het management van Rijkswaterstaat elkaar meerjarig, zakelijk en consistent gaat aanspreken.

Dit Ondernemingsplan richt zich vooral op de hoofdlijnen van de verandering en op de gevolgen die deze veranderingen zullen hebben voor de medewerkers van Rijkswaterstaat. In het komende jaar zal het management van Rijkswaterstaat actief communiceren met de medewerkers over dit Ondernemingsplan en de uitwerking ervan.

### JAARLIJKSE MIJLPALEN

De grove planning van de veranderingen kenmerkt zich door jaarlijkse mijlpalen:  
*2004:* het jaar waarin we door de zure appel heen moeten bijten. Het management moet in beweging komen om de doelen te verwezenlijken.

*2005:* het jaar waarin we gaan proefdraaien als agentschap.  
*2006:* het jaar waarin we definitief agentschap worden.  
*2007:* Rijkswaterstaat is een publieksgericht overheidsbedrijf.

# Over Rijkswaterstaat

## Wie zijn we, wat doen we en voor wie?

RIJKSWATERSTAAT IS DE UITVOERINGSORGANISATIE VAN HET MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT DIE IN OPDRACHT VAN DE MINISTER EN STAATSSECRETARIS VAN V&W DE INFRASTRUCTURELE HOOFDNETWERKEN IN NEDERLAND AANLEGT, BEHEERT EN ONTWIKKELT. RIJKSWATERSTAAT BEHEERT HET 3.250 KILOMETER LANGE HOOFDWEGENNET, HET 2.200 KILOMETER LANGE HOOFDVAARWEGENNET EN HET 63.000 VIERKANTE KILOMETER GROTE HOOFDWATERSYSTEEM VAN ONS LAND. OOK WERKEN WE AAN DE VLOTTE EN VEILIGE DOORSTROMING VAN HET VERKEER. OP DE RIJKSWEGEN GAAT HET DAARBIJ OM 54 MILJARD VOERTUIGKILOMETERS PER JAAR EN 45 MILJARD TONKILOMETERS VRACHT\*. OP HET HOOFDVAARWEGENNET WORDT JAARLIJKS 40 MILJARD TONKILOMETERS VRACHT VERVOERD. BOVENDIEN WERKT RIJKSWATERSTAAT AAN EEN VEILIG, SCHOON EN GEBRUIKERSGERICHT HOOFDWATERSYSTEEM EN AAN DE BESCHERMING VAN ONS LAND TEGEN OVERSTROMINGEN. OP DEZE GEBIEDEN GENEREREN WE BOVENDIEN BETROUWBARE EN BRUIKBARE INFORMATIE.

\* cijfers uit 2000

### DE NIEUWE MISSIE VAN RIJKSWATERSTAAT

Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat die in opdracht van de minister en staatssecretaris van V&W de nationale infrastructurele netwerken in Nederland beheert en ontwikkelt.

Rijkswaterstaat werkt voor u aan,

- Droge voeten
- Voldoende en schoon water
- Vlot en veilig verkeer over weg en water
- Betrouwbare en bruikbare informatie

Rijkswaterstaat, wel degelijk!

### RIJKSHOOFDWATERSYSTEEM



- Amsterdam-Rijnkanaal en Noordzeekanaal
- Delta
- IJsselmeergebied
- Maas
- Rijn-Maasmonding
- Rijn en Rijn takken
- Wadden

Om deze taken effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren is een decentrale organisatie nodig. Die heeft Rijkswaterstaat ook: tien regionale directies, 42 dienstkringen en twee projectdirecties zorgen er samen voor dat we midden in de maatschappij staan.

Daarnaast telt Rijkswaterstaat zes specialistische diensten. Die ontwikkelen de kennis die nodig is voor de uitvoering van onze taken. De 'spin-off' van deze kennis en ervaring stellen we breed ter beschikking. Niet alleen aan de beleidsdirectoraten en de Inspectie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat; ook aan andere overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen, zowel nationaal als internationaal.

De directeur-generaal Rijkswaterstaat (DG) stuurt de organisatie aan, samen met zijn plaatsvervanger (PDG) en de chief financial officer (CFO). De staf van de DG in Den Haag ondersteunt hen daarin.

### AREAAL RWS

najaar 2003

- 3250 km hoofdwegenet, ruim 2100 km autosnelweg, ca. 1000 km met verkeerssignalering
- 14 tunnels, 7 verkeerscentrales, 91 DRIPs, 51 TDI's, 11 spits/plusstroken, 5 ecducten
- Ruim 63.000 km<sup>2</sup> water (incl. NL-deel Noordzee)
- 3000 km oevers, 150 sluizen, 17 stuwen, 274 bruggen, 3200 km<sup>2</sup> bodem vaargeul
- 3 stormvloedkeringen

### RIJKSWEGENNET IN 2003



## WERKGEBIED

- 1 Het hoofdwegennet van Nederland
- 2 Het hoofdvaarwegennet van Nederland
- 3 Het hoofdwatersysteem van Nederland

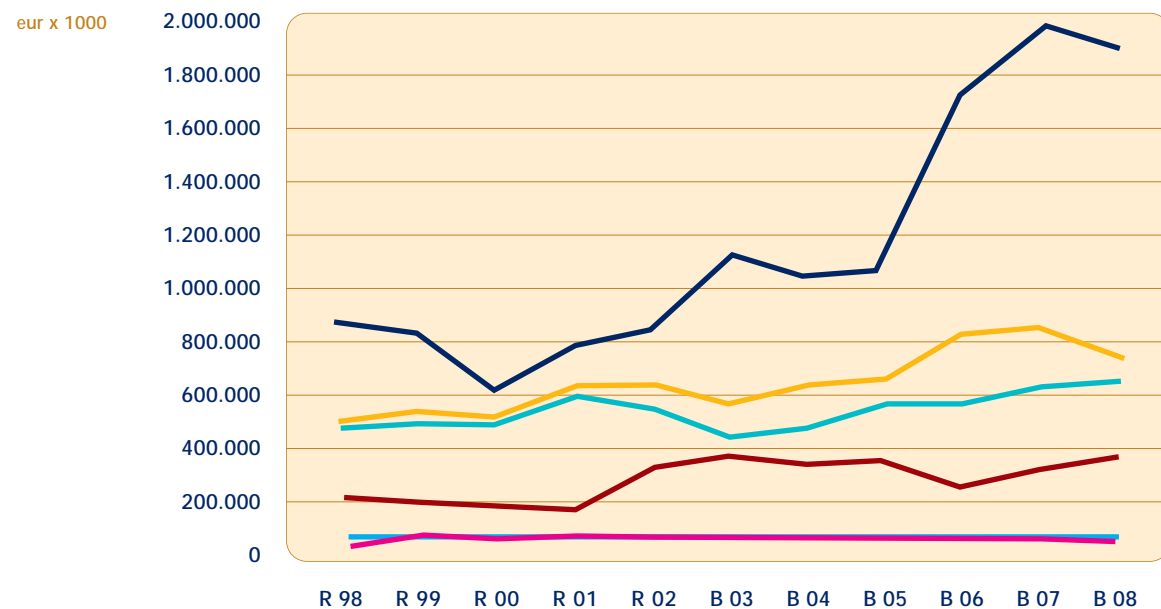
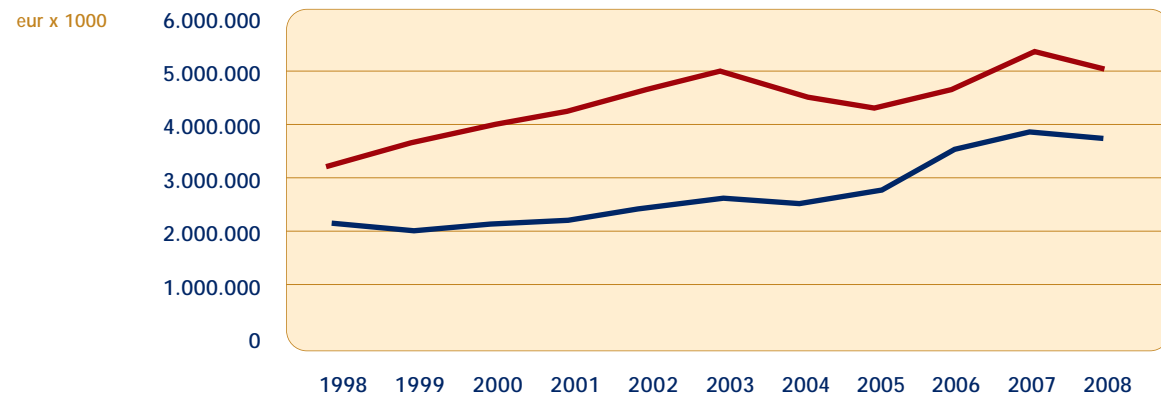
## Doel en rol

Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor:

- netwerk- en verkeersmanagement van het hoofdwegennet;
- netwerk- en verkeersmanagement van het hoofdvaarwegennet;
- integraal waterbeheer van de hoofdwatersystemen;
- het leveren van kennis en expertise (op dit moment met name de rol als opdrachtgever, voor de aanleg van de HSL en de Betuweroute en de oog- oor- en mond-functie voor beleid)

Rijkswaterstaat werkt daarbij steeds intensiever samen met andere netwerkbeheerders. Vooral in drukke grootstedelijke gebieden, maar ook in internationaal verband.

## BUDGET GEGEVENS



ontwikkeling realisatie/begroting infrafonds werksoorten rws, excl. grote projecten

R = realisatie  
B = begroting

- aanleg droog
- aanleg nat
- beheer onderhoud droog
- beheer onderhoud nat
- bediening
- basisinformatie

HET MAATSCHAPPELIJK BELANG VAN DE KERNTAKEN VAN RIJKSWATERSTAAT STAAT NOG STEEDS RECHT OVEREIND. MAAR HOE DEGELIJK ONZE REPUTATIE OOK IS: WE WORDEN NIET BEOORDEELD OP WAT WE IN HET VERLEDEN HEBBEN GEPRESTEERD, MAAR OP WAT WE NU DOEN EN OP WAT WE IN DE TOEKOMST VAN PLAN ZIJN. ACTUELE OMSTANDIGHEDEN, INTERN EN EXTERN, DWINGEN ONS TOT INGRIJPENDE VERANDERINGEN. RIJKSWATERSTAAT STAAT VOOR DE TAAK ANDERS TE GAAN WERKEN. MEER KWALITEIT TE LEVEREN MET MINDER MENSEN. DE AANLEIDINGEN VOOR DIE VERANDERINGEN ZIJN DIVERS MAAR HERKENBAAR. HIERONDER STAAN DE BELANGRIJKSTE OP EEN RIJ.

## De aanleidingen

### Vertrouwde taken, nieuwe ontwikkelingen

#### ACTIEPROGRAMMA ANDERE OVERHEID

- Dienstverlening aan burgers verbeteren
- Minder en eenvoudiger regelen
- Rijksoverheid zelf beter organiseren
- Relaties met rijk – provincies – gemeenten vernieuwen

#### • Moderne overheid

Het kabinet wil de overheid moderniseren. De overheid moet zich gaan beperken tot haar kerntaken en die taken beter uitvoeren: eenvoudiger, efficiënter, effectiever en veel meer publieksgericht. Eind 2003 is het actieprogramma 'Moderne overheid' gestart. Het kent vier actielijnen die ook voor Rijkswaterstaat gelden:

- betere dienstverlening aan de burger;
- minder en anders regelen;
- de eigen organisatie beter organiseren: minder arbeidsintensieve werkprocessen en zo min mogelijk zelf doen;
- de relaties met provincies en gemeenten vernieuwen.

#### \* Veranderopgave Verkeer en Waterstaat

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat wil voorop lopen in de modernisering van de overheid. Met het actieprogramma 'De veranderopgave van V&W' wil de Bestuursraad de komende vier jaar doorgroeien naar een organisatie met meer kwaliteit en minder mensen: 'een flexibele, afgeslankte en minder hiërarchische organisatie van initiatiefrijke professionals die verantwoordelijkheid durven te nemen'. Elk directoraat, dus ook Rijkswaterstaat, staat voor de opdracht te werken aan het terugdringen van taken en overlap, kwaliteitsverbetering en het flexibeler inzetten van personeel. Ondersteunende taken worden zo veel mogelijk ondergebracht in shared-service-organisaties.

#### • Publieksgericht werken

De burger eist meer vrijheid en zelfstandigheid en wil minder bemoeienis van de overheid. Tegelijkertijd wil hij steeds meer waar voor zijn belastinggeld: de gebruiker wil vlot, veilig en goed geïnformeerd van A naar B kunnen reizen. Dat vraagt een actief meedenkende Rijkswaterstaat die de problemen op de weg en met het water zakelijk en publieksgericht oplost. Daarbij past een andere en intensievere manier van samen-

## WATERSYSTEMEN VERVUILING



### BETERE DIENSTVERLENING

“De kwaliteit van de publieke dienstverlening moet beter. De werknemers in de publieke sectoren willen dat ook, maar zij hebben vaak de mogelijkheid niet om verbeteringen aan te brengen. De bureaucratie ontnemt de ondernemer en de professional het eigen initiatief.”

*Uit: regeringsverklaring Balkenende II, 11 juni 2003*

werken met andere partners en wegbeheerders, op basis van gelijkwaardigheid. Nationaal én internationaal. Ook het rapport van de commissie Luteijn ('Beweging door samenwerken') onderstreept dat. RWS zal deze handschoenen oppakken.

#### • Ruimte voor verkeer en water

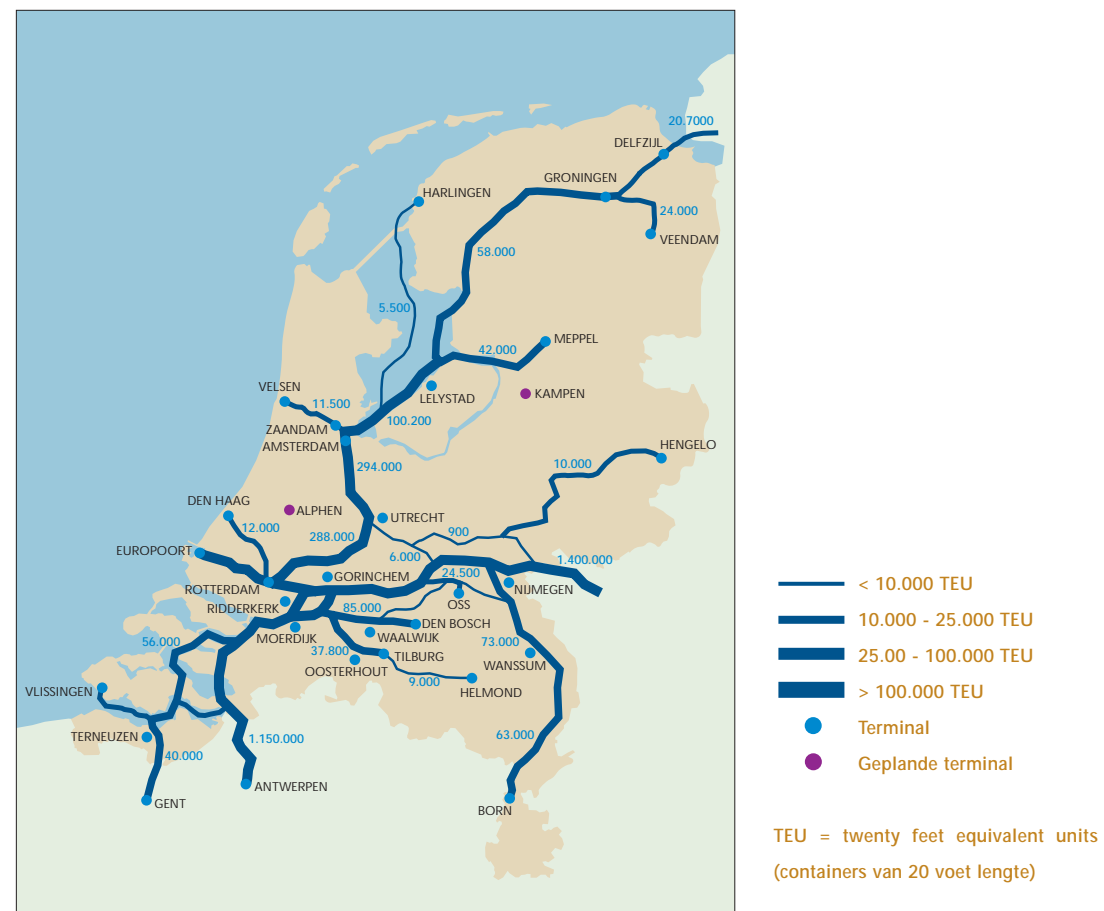
De maatschappelijke roep om ruimte voor mobiliteit vraagt om nieuwe, blijvende investeringen in onze infrastructuur. Prognoses voor de komende 15 jaar laten een groei zien in het aantal reizigers en tonkilometers vracht van maar liefst 100 procent, terwijl de wegcapaciteit niet zal verdubbelen. Met een snelle aanpak van knelpunten in het wegennet en met verkeersmanagement kan de wegcapaciteit beter worden benut. Ook water moet de ruimte krijgen. Door klimatologische veranderingen krijgen we steeds vaker te maken met wateroverlast en watertekorten. Het verhogen van dijken volstaat niet langer om Nederland droog en veilig te houden. Voor al deze problemen kijken samenleving en politiek terecht naar Rijkswaterstaat.

#### • Een duidelijke rolverdeling met de markt

De Parlementaire Enquête in 2002/2003 heeft geleid tot het besef dat de overheid de relatie met het bedrijfsleven grondig moet herzien. Rijkswaterstaat zal zich verdergaand ontwikkelen tot een zakelijke, professionele opdrachtgever naar de markt. Als professioneel opdrachtgever zal RWS zich ook nog meer en beter richten op het actief waarborgen van de publieke belangen. Hierbij is integriteit een belangrijke en noodzakelijke voorwaarde.

Die nieuwe relatie met het bedrijfsleven is ook nodig omdat we meer werk willen uitbesteden aan de markt, vooral op het gebied van aanleg, beheer en onderhoud. Dan kan Rijkswaterstaat zich meer en beter concentreren op zijn echte werk: netwerkmanagement. Door minder arbeidsintensieve werkprocessen en het beter benutten van de markt zal RWS efficiënter gaan werken en zal zijn toegevoegde waarde toenemen. Bij innovatief aanbesteden is aantoonbaar minder personeel nodig.

## CONTAINERS BINNENVAART 2001



#### • Meer eenheid, minder bureaucratie

Rijkswaterstaat is op dit moment onvoldoende 'in control'. Dat blijkt wel uit onze jaarlijkse worsteling met de goedkeurende accountantsverklaring. Onze bedrijfsvoering en onze interne regelgeving zijn zo ingewikkeld en gedetailleerd geworden dat we door de bomen het bos niet meer zien. Kenmerkend daarvoor is de manier waarop we omgaan met centrale regels. Directies en afdelingen interpreteren deze regels in het licht van hun eigen situatie. In de praktijk heeft dit ertoe geleid dat we een eilandenrijk zijn geworden met voor elk onderdeel een eigen bedrijfsadministratie. Onze bedrijfsvoering kan en moet veel eenvoudiger en uniformer. Bovendien moeten we bedrijfseconomisch gaan denken: resultaatgericht en kostenbewust.

## HOOFDCATEGORIEËN VRAGEN, KLACHTEN EN IDEEËN LANDELIJKE INFORMATIELIJN 0800-8002

Onderwerp	Percentage van de gesprekken
Verkeersmanagement	29%
Beheer en onderhoud	17%
Wegen algemeen	15%
Informatie	9%
Wegmeubilair	7%
Wegcapaciteit	6%
Verkeersveiligheid	6%
Calamiteiten	6%
Kunstwerken	3%
Overig (plaagtelefoontjes)	2%

Vraag om verkeersinformatie	10%
Van aantal beantwoorde telefoontjes	6%
Aantal telefoontjes Landelijke Informatielijn van 8 november tot 31 december 2003 (afgerond)	15.000

UIT DE EXTERNE EN INTERNE AANLEIDINGEN VOLGT DAT RIJKSWATERSTAAT VOOR EEN GROTE UITDAGING STAAT: MEER KWALITEIT GAAN LEVEREN MET MINDER MENSEN. POLITIEK EN BEDRIJFSLEVEN VERWACHTEN DAT VAN ONS. DIT BLIJKT UIT HET FEIT DAT DE POLITIEK MEER PRODUCTIE VAN RWS VERLANGT: (IN DE AANLEGSECTOR STIJGT HET BUDGET IN DE PERIODE 2003-2008 VAN €2,7 NAAR €3,8 MILJARD), TERWIJL ZIJ ONS VOOR DEZELFDE PERIODE EEN TAAKSTELLING VAN 1000 FTE OPLEGT. BEIDE DOELEN REALISEREN KAN ALLEEN DOOR OP EEN FUNDAMENTEEL ANDERE, MINDER ARBEIDSINTENSIEVE MANIER TE GAAN WERKEN. HIERBIJ ZULLEN MINDER ARBEIDSINTENSIEVE WERKPROCESSEN CENTRAAL STAAN (POG, BEDRIJFSVOERING EN CONCENTRATIE).

## De uitdaging

### Meer kwaliteit met minder mensen

#### OPGAVE V&W

"Ik zie als hoofdpunten voor de opgave waar VenW voor staat:

- 1 beter aansluiten op wat politiek en maatschappij van ons vragen;
- 2 aanpassing van werkwijzen en cultuur gericht op een organisatie van professionals waar verantwoordelijkheden zo laag mogelijk kunnen worden belegd;
- 3 kwalitatief aanpassen van de organisatie en efficiënter en doelmatiger organiseren."

Uit: notitie SG  
(8 oktober 2003)

Binnen RWS is sprake van een mismatch in kwaliteit en kwantiteit van onze medewerkers. Analyses die de HID'-en eind 2003 hebben gemaakt, bevestigen dit. Enerzijds is er sprake van overcapaciteit en inefficiency; anderzijds huren we op grote schaal externen in (1200 fte) en is er sprake van tijdelijke contracten (750 fte). Samen met de onevenwichtige leeftijdsopbouw (grote vergrijzing en toenemende uitstroom van ouderen in de komende jaren) en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt (met name technische en bedrijfseconomische vakgebieden) plaatst dit RWS voor een forse personele uitdaging. Complicerende factor hierbij is dat de huidige managementcultuur binnen RWS eerder is gericht op het ontwijken van problemen dan het aanpakken ervan.

Volgens het DT-RWS is daar meer voor nodig dan alleen een 'domme taakstelling'. Er is een samenhangende strategie nodig waarmee we meerdere vliegen in één klap slaan. Alleen dan kunnen we een nieuw perspectief creëren waarmee we de komende jaren uit de voeten kunnen. Hoe dit perspectief er uit ziet komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Waar het Ondernemingsplan duidelijk over wil zijn, zijn de personele consequenties. Voorop staat dat RWS op een andere wijze zal gaan werken: minder arbeidsintensief. Uitgaande van dezelfde taken betekent dit dat we minder mensen nodig zullen hebben en ook mensen met andere competenties. Mede op basis van de analyses van de HID'-en van eind 2003 is een reductie denkbaar van circa 2.200 tot 2.600 fte bruto reductie in de periode tussen 2003 en 2008. Omdat voor het realiseren van de nieuwe werkwijzen ook kwaliteitsimpulsen noodzakelijk zijn, wordt voorlopig een getal gehanteerd van 1.800 tot 2.200 fte netto reductie voor 2008. Dit kan alleen bereikt

#### FTE-BESPARINGEN NIEUWE WERKWIJZE

Indicaties	
POG (aanleg -15%, onderhoud -40%):	- 1300 fte
kwaliteitsimpuls	+ 200 fte
Bedrijfsvoering nieuwe stijl:	- 1100 fte
kwaliteitsimpuls	+100 fte
Concentratie/schaalvoordelen:	-200 fte
<b>Totaal besparing</b>	<b>- 2300 fte</b>
Intensivering verkeersmanagement:	+100 fte
<b>Eindtotaal</b>	<b>- 2200 fte</b>

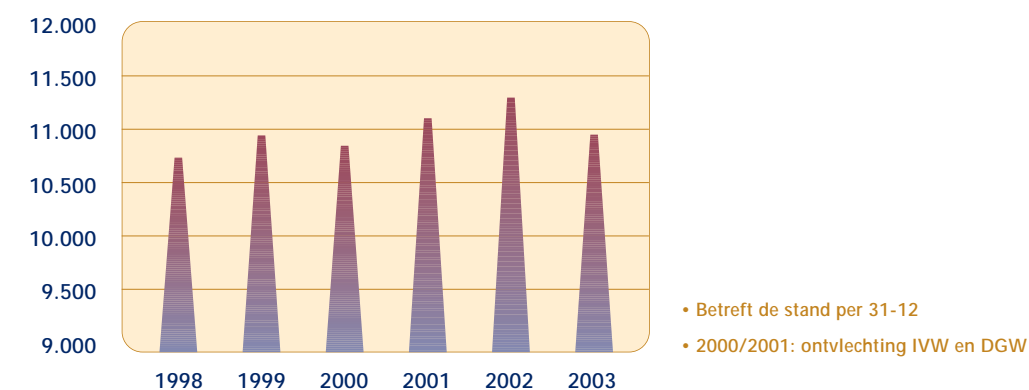
#### RUIMTE CREËREN IN PERSONELE OMVANG

Indicaties	
Versnelde uitstroom ouderen (60+) (haalbaar):	-1250 fte
Niet verlengen tijdelijke contracten:	-750 fte
Natuurlijk verloop (schatting):	-600 fte
Overdracht personeel naar markt (POG):	?
<b>Totaal (minimaal)</b>	<b>-2600 fte</b>
Extra ruimte door drastisch inperken inhuur (excl. HSL)	-1200 fte
<b>Eindtotaal</b>	<b>-2600 tot 3800 fte</b>

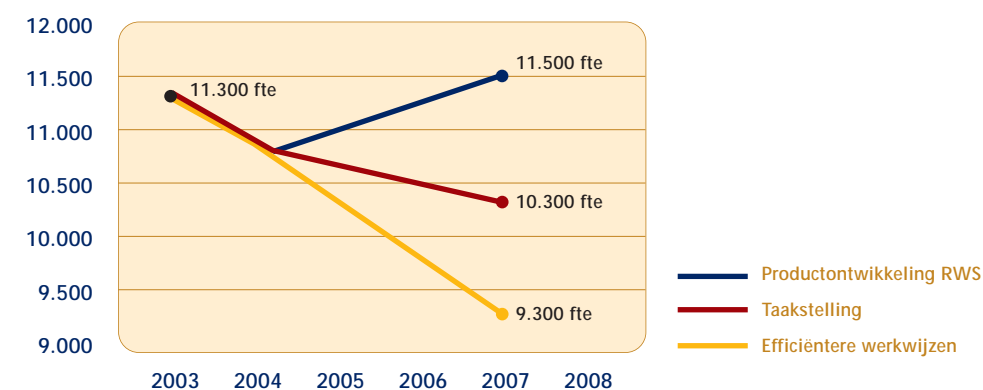
worden met het invoeren van nieuwe werkwijzen zoals POG, de vereenvoudiging van de bedrijfsvoering en de concentratie van taken.

De personele gevolgen van het Ondernemingsplan gaan dus verder dan de eerder genoemde taakstelling van 1.000 fte. Dit kan op korte termijn leiden tot spanningen tussen productie en beschikbare capaciteit. Een goed HRM-beleid en goede samenwerking met marktpartijen en onderwijsinstellingen zijn nodig om met deze spanningen om te gaan. Het DT-RWS is van mening dat het voor een gezond nieuw perspectief noodzakelijk is dat het invoeren van de nieuwe werkwijzen, het oplossen van de kwalitatieve en kwantitatieve mismatch en het invullen van de taakstelling in samenhang worden gezien en onder centrale regie worden ingevoerd en ingevuld.

#### FTE-ONTWIKKELING 1998 - 2003



#### MOGELIJKE FTE-ONTWIKKELINGEN TOT 2007



# Een nieuw perspectief

## Een nieuwe toekomst voor Rijkswaterstaat

WAAR GROEIT RIJKSWATERSTAAT NAAR TOE IN DE PERIODE TOT 2008? WE WILLEN EEN PUBLIEKSGERICHT OVERHEIDSBEDRIJF WORDEN DAT ZICH VEEL MEER RICHT OP DE GEBRUIKER VAN DE NATTE EN DROGE NETWERKEN. DIE GEBRUIKER WIL VLOT, VEILIG EN GOED GEÏNFORMEERD VAN A NAAR B KUNNEN REIZEN. DAT BETEKENT DAT RIJKSWATERSTAAT OP EEN ANDERE MANIER MOET GAAN WERKEN. TYPEREND WORDT ONZE REGISSERENDE ROL; ZOWEL VAN DE VERKEERSSTROMEN ALSOOK NAAR MARKTPARTIJEN. DAT VEREIST BOVENDIEN INTENSIEVE SAMENWERKING MET ANDERE NETWERKBEHEERDERS EN EEN GRENSOVERSCHRIJDENDE MANIER VAN DENKEN, HANDELEN EN COMMUNICEREN. RIJKSWATERSTAAT KAN DIT NAMELIJK NIET ALLEEN! IN HET BELANG VAN DE BURGER ONTWIKKELT RIJKSWATERSTAAT ZICH TOT EEN MEER HERKENBARE EN DIENSTBARE, ORGANISATORISCHE EENHEID. DE DIENSTKRINGEN EN DE SCHEEPVAARTDIENSTEN IN DE REGIO VORMEN EEN TOEGANKELIJK AANSPREEKPUNT VOOR DE BURGER. ZOWEL IN ONZE ROL VAN WEGBEHEERDER ALS VAN INTEGRAAL WATERBEHEERDER.

### Het Ondernemingsplan en de gevolgen voor ons

- 1 Netwerkmanagement met de focus op de gebruiker wordt onze core-business.
- 2 Iedere RWS-er leert denken en handelen vanuit één Rijkswaterstaat.
- 3 Minder intensieve werkprocessen.
- 4 We gaan meer werk naar de markt brengen: 'Markt, tenzij' (professioneel opdrachtgeverschap, POG) wordt onze primaire werkwijze.

Belangrijk hierbij is dat:

- de productie en het aantal werknemers met elkaar in evenwicht blijven;
- RWS-ers kunnen beschikken over de juiste vaardigheden en hierin gesteund worden door hun manager;
- we ons huis op orde brengen;
- Rijkswaterstaat zich opstelt als een goede en betrouwbare werkgever.

### Ambitie

#### *Focus op de gebruiker*

In de periode tot 2008 groeit Rijkswaterstaat in zijn nieuwe rol van publieksgericht overheidsbedrijf. Op het gebied van netwerkmanagement gaan we een grote sprong maken. In grootstedelijke gebieden gaan we intensief samenwerken met andere netwerkbeheerders om het verkeer zo goed mogelijk te laten doorstromen. De regie hierover ligt op landelijk niveau bij het Verkeerscentrum Nederland (VCNL).

Ook in het waterbeheer gaat RWS meer samenwerken met andere partners om, naast de kerntaken zoals veiligheid, schoon water en scheepvaart, zoveel mogelijk te richten op de verdere ontwikkeling van de netwerkmanagementtaken. Het feit dat RWS zich in deze fase concentreert op zijn nieuwe core-business van netwerkmanagement, betekent dat terughoudend zal worden omgegaan met het oppakken en (nog langer) uitvoeren van taken die los staan van netwerkmanagement en integraal waterbeheer.

#### *Huis op orde*

In 2008 is Rijkswaterstaat een agentschap dat zijn bedrijfsvoering op orde heeft en geleid wordt door een management dat 'in control' is. De Directeur-Generaal en de HID'-en sluiten realistische contracten met elkaar en spreken elkaar aan op de prestaties. Die cultuur is in de hele organisatie gemeengoed.

#### *Eén Rijkswaterstaat*

Rijkswaterstaat ontwikkelt zich in de periode tot 2008 steeds meer tot een organisatorische eenheid. In 2008 hebben we allemaal het besef voor die ene Rijkswaterstaat te werken, die bovendien veel overzichtelijker is georganiseerd.

Landelijke prioriteiten, afgeleid van de behoeften van de gebruikers, bepalen de werkprogramma's van de regionale directies. Meer en meer coördineert één HID de afstemming van de werkzaamheden van zijn collega's op onderdelen van het netwerk of het watersysteem. Tegelijkertijd zijn, binnen de prioriteiten van de politiek, de wensen en eisen van de samenleving richtinggevend. We zijn niet voor niets een publieksgerichte organisatie.

De regionale directies fungeren in die nieuwe organisatie als frontoffice, de specialistische diensten als backoffice. Zij ondersteunen de regionale directies met hun specialistische kennis en overlappen elkaar niet meer omdat hun taken gebundeld zijn. Dankzij die concentratie weten we allemaal bij welke specialistische dienst we moeten zijn als we een (kennis)vraag hebben. Dit betekent dat de specialistische diensten steeds meer werkzaamheden voor de regionale directies zullen voorbereiden. Voor het publiek en de gebruikers van onze netwerken zijn de dienstkringen en scheepvaartdiensten de zichtbare voordeur.

## NETWERKMANAGEMENTPRESTATIES

	2000	2020
Voertuigkilometers rijkswegen	54 miljard	+40%
Tonkilometers weg (totaal)	45 miljard	+100%
Tonkilometers water (totaal)	40 miljard	+75%
Waterafvoer: bijv. Rijn	800-12.000 m <sup>3</sup> /sec	+30%
Drinkwater: uit opp.water	0,5 miljard m <sup>3</sup>	+10%

*Uit: Toekomstige netwerkmanager, AVV, oktober 2003*

### Markt, tenzij...

Rijkswaterstaat is in 2008 een professioneel opdrachtgever naar de markt (POG). Met name voor aanleg en onderhoud en de uitvoerende beheertaken geldt het principe 'Markt, tenzij'. Als verantwoordelijk opdrachtgever namens de maatschappij waarborgt Rijkswaterstaat actief het publieke belang. Daarbij behoudt onze organisatie haar operationele slagkracht en blijft zij aanspreekbaar en benaderbaar voor de burger en samenleving. Voorbeelden van de beheertaken die we om die reden in ieder geval zelf blijven doen zijn: verkeersmanagement, incidentmanagement, vergunningverlening, handhaving en het optreden bij calamiteiten.

Verder is, in overleg met de grond-, weg- en waterbouwsector, innovatief aanbesteden in 2008 voor tachtig procent van alle werkzaamheden ingevoerd. Rijkswaterstaat concentreert zich op de 'voorkant' van het ontwerp- en uitvoeringsproces van zijn producten. De markt krijgt de gelegenheid om dit proces naar eigen inzicht in te zetten met benutting van de eigen creativiteit. Tevens zal RWS gaan sturen op prijs en kwaliteit. Met deze opstelling zal RWS een professioneel opdrachtgever worden die ruimte biedt aan de eigen kennis en ervaring van de markt. Ook de specialistische diensten en de serviceorganisaties die zich met bedrijfsvoering bezighouden, gaan volgens de principes van POG de markt op.

### Innovatie

Innovatie is essentieel voor de ontwikkeling van Rijkswaterstaat als modern overheidsbedrijf. In het verlengde van innovatieve projecten en programma's als Wegen naar de toekomst en Water als innovatiebron (WINN), heeft Rijkswaterstaat zich in 2008 ontwikkeld tot een toonaangevend innovator. Onze vernieuwingsprogramma's worden een voorbeeld voor andere Europese netwerkbeheerders. De specialistische diensten gaan hierbij een belangrijke rol spelen. Om hiervoor een goede basis te leggen, zullen zij in 2004/2005 de eerste internationale kennisaudit doorlopen. Hiermee durven we ons kwetsbaar op te stellen en ons te meten met vergelijkbare organisaties. Onze hernieuwde samenwerkingsverbanden met universiteiten, hogescholen, faculteiten en (internationale) kennisinstituten werpen in 2008 hun vruchten af. Daardoor kunnen we gemakkelijker aan goed opgeleide medewerkers komen.

### RWS als werkgever

Rijkswaterstaat blijft een goed en betrouwbaar werkgever voor zijn medewerkers. In 2008 heeft elke medewerker de omslag van functiezekeerheid naar werkzekeerheid gemaakt. De gewenste persoonlijke ontwikkeling is voor elke medewerker in kaart gebracht. Flexibiliteit is een geaccepteerde eigenschap geworden. RWS is een aantrekkelijk werkgever voor afgestudeerden, zowel vanwege de inhoud van het werk als het carrièreperspectief.

### HOE ONTWIKKELT RIJKSWATERSTAAT ZICH?

Van	Naar
Technisch beheerder (focus op eigen behoefte)	Publieksgericht netwerkmanager (focus op de gebruiker)
'Koning' in de regio	Medespeler; gelijkwaardige partner
Het wiel opnieuw uitvinden	Samenhang en samenwerken
Meewerkend voorman / baas	Professioneel opdrachtgever / inkoper (contractengineering)
Aanbodgestuurde kennis	Vraaggestuurde kennis gekoppeld aan hoofdproducten
Alle kennis in huis willen hebben	Kennis met verstand van zaken (extern) organiseren
Een belemmerende bedrijfsvoering (Personeels-)problemen ontwijken	Bedrijfsvoering die ons helpt (Personeels-)problemen aanpakken

### Doelen

Om het perspectief van 2008 te realiseren, formuleert dit Ondernemingsplan realistische doelstellingen. Deze doelstellingen zullen liggen op terrein van twee speerpunten:

- Netwerkmanagement
- Huis op orde

Deze twee speerpunten staan niet los van elkaar maar moeten elkaar versterken. Immers: als we ons huis niet op orde hebben, kunnen we geen goede, publieksgerichte netwerkmanager worden omdat we eenvoudigweg niet weten waar we het over hebben. De DG, het DT-RWS en het raadgevend DT zullen alle voorstellen voor investeringen en activiteiten toetsen op hun bijdrage aan deze twee speerpunten.

We kunnen onze speerpunten niet realiseren zonder te werken aan een vernieuwde cultuur. RWS is van oudsher een degelijke, deskundige, technisch georiënteerde, loyale organisatie. Die traditionele sterke eigenschappen willen we optimaal blijven benutten. Het nieuwe perspectief vereist echter nieuwe accenten in de cultuur van RWS. In de eerste plaats moet onze focus worden gericht op de gebruiker van de netwerken die we beheren. Kernwoorden die hier bij horen zijn: publieksgericht, verbindend, aanspreekbaar, slagvaardig en vernieuwend. De eilandcultuur moet worden doorbroken: we zijn een organisatie waarbinnen we elkaar helpen, steunen en motiveren.

Bovendien zullen we moeten toegroeien naar een cultuur waarin we duidelijke, realistische afspraken maken, elkaar daarop durven aanspreken en het dus ook gewoon gaan vinden verantwoording af te leggen. We gaan werken volgens het “plan-do-check-act” principe. Dat betekent dat het management en de medewerkers over de juiste competenties moeten beschikken voor vereenvoudiging en heldere sturing. De afspraken, nieuwe kaders en standaarden die daarbij horen moeten we accepteren. We zullen de stijl en competenties van management en medewerkers aan moeten passen aan deze nieuwe accenten in de RWS-cultuur om het nieuwe perspectief te realiseren.

#### Voorwaarden voor succes

- Consistente uitvoering van dit Ondernemingsplan.
- Actieve steun van de bewindslieden, de bestuursraad van V&W en van de politiek voor het uitvoeren van dit Ondernemingsplan.
- Actieve steun van onze partners op het terrein van netwerkmanagement en onze partners in de markt voor het realiseren van dit speerpunt.
- Steun van de gehele financiële kolom (inclusief de Kamer, Financiën en de Algemene Rekenkamer) om voorwaarden te scheppen voor het realiseren van het speerpunt huis op orde.
- Ruimte (in de tijd én financieel) om de personele mismatch binnen Rijkswaterstaat (kwantitatief en kwalitatief) op een goede wijze op te kunnen lossen.
- Een hoogwaardig en operationeel HRM-beleid.
- Een goede voortgang in het ontwikkelingsproces naar een vernieuwde cultuur, waarbij het voorbeeldgedrag van het management essentieel is.
- Een managementstijl die zich kenmerkt door zakelijkheid, rechtvaardigheid, durf, bereidheid tot vernieuwing en het nakomen van afspraken.

RIJKSWATERSTAAT IS TRADITIONEEL DE BEHEERDER VAN DE NATTE EN DROGE HOOFDINFRASTRUCTUUR VAN ONS LAND. HET WERKEN AAN DROGE VOETEN EN SCHOON WATER ZIJN TAKEN DIE DAAR DEEL VAN UITMAKEN. INTEGRAAL WATERBEHEER WAS VIJFTIEN JAAR GELEDEN EEN EERSTE STAP NAAR GEBRUIKERSGERICHT DENKEN EN HANDELEN. IN ONZE ANDERE ROL, DIE VAN 'INFRAPROVIDER' WAS BEHEER EN ONDERHOUD ONZE CORE-BUSINESS. OOK IN DEZE TRADITIONELE TAAK GAAN WE NU EEN STAP MAKEN NAAR GEBRUIKERSGERICHT DENKEN EN HANDELEN. DE GEBRUIKER WIL DAT WE HEM HELPEN VLOT, VEILIG EN GOED GEÏNFORMEERD VAN A NAAR B TE REIZEN. IN ONZE NIEUWE ROL VAN PUBLIEKSGERICHT OVERHEIDSBEDRIJF WORDT NETWERKMANAGEMENT ONZE CORE-BUSINESS.

## Publieksgericht netwerkmanagement

### Gebruikersgericht, samenwerkend, samenhangend

#### Ambitie

Rijkswaterstaat wil zich komende vier jaar ontwikkelen van een (traditionele) weg- en waterbeheerder tot een netwerkmanager bij wie de behoeften van de gebruiker centraal staan en leidend zijn in zijn handelen. Uiteraard binnen de door de politiek aangegeven kaders en prioriteitstelling. Publieksgericht betekent dat we ons gaan richten op de wensen de gebruiker. We gaan ons de komende jaren vooral richten op de behoeften van de gebruikers van onze netwerken. Vanuit die basishouding gaan we onze netwerken op een samenhangende manier managen. Zowel regionaal, nationaal als internationaal. Veel nauwer dan nu zullen we samenwerken met collega weg- en waterbeheerders en partners zoals politie, hulpdiensten, drinkwaterbedrijven en aannemers.

Feitelijk gaan we op het droge terrein samenwerken zoals we met onze natte partners werken aan integraal waterbeheer en droge voeten. Maar ook hier kunnen we ons verder verbeteren: bijvoorbeeld door de gebruikers van het watersysteem nog beter te informeren over de waterkwaliteit en de waterstanden.

Op nog langere termijn is de ambitie van RWS zich verder te ontwikkelen tot een mobiliteitsmanager die ook over de landsgrenzen denkt en handelt, en bovendien rekening houdt met andere modaliteiten zoals railverkeer, het openbaar vervoer en het luchtverkeer.

### Wat gaat er veranderen?

De omslag van weg- en waterbeheerder naar netwerkmanager betekent:

- 1 de gebruiker centraal;
- 2 samenhangend netwerk;
- 3 samenwerking / doorbreken interne schotten.

#### De gebruiker centraal

De gebruiker van onze netwerken krijgt een centrale plaats in ons denken, handelen en gedrag en vraagt een fundamenteel andere manier van werken. Managers gaan deze gebruikersgerichte houding bij hun medewerkers stimuleren. Dit ontwikkelingsproces wordt verankerd in het personeelsbeleid, met name competentie management. Rijkswaterstaat gaat zich manifesteren als een dienstverlenende organisatie: herkenbaar, benaderbaar, aanspreekbaar, betrokken. Het karakteristieke RWS-geel van ons materieel en onze medewerkers wordt zichtbaar aanwezig op en langs de weg en het water. De dienstkringen en verkeer- en watermanagers worden het gezicht van RWS en het aanspreekpunt naar de gebruiker toe.

#### Samenhangend netwerk

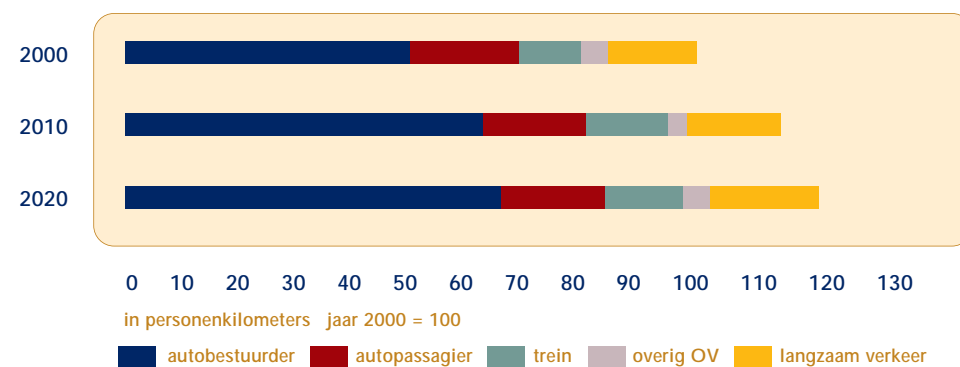
Vlotte veilige doorstroming van het verkeer van A naar B vraagt, net als integraal waterbeheer en de zorg voor droge voeten, om netwerkmanagement. Een belangrijk kenmerk daarvan is dat RWS op landelijk niveau gaat regisseren, sturen en prioriteiten zal stellen. Bij de planning van werkzaamheden aan het wegennet, vaarwegennet of het hoofdwatersysteem wordt het belang en de behoefte van de gebruiker leidend. Uiteraard wordt rekening gehouden met maatschappelijke en politieke wensen met betrekking tot omwonenden van ons werkgebied en het natuur- en leefmilieu in het algemeen.

#### Samenwerking / doorbreken interne schotten

Het netwerk dat de gebruiker nodig heeft om van A naar B te komen, kent vele beheerders. Om de verkeersstromen effectief te kunnen managen, moet Rijkswaterstaat dan ook intensief samenwerken met andere beheerders van wegen en vaarwegen. Bovendien werken we actief samen met het KLPD en het Openbaar Ministerie aan betere doorstroming en verkeersgedrag. De samenwerking wordt fysiek vormgegeven vanuit het Verkeerscentrum Nederland (VCNL) en de regionale verkeerscentrales.

Voor het waterbeheer zal de Europese kaderrichtlijn water, op basis van stroomgebiedbenaderingen, extra eisen stellen aan de samenwerking met onze partners. Bij de vaarwegen zal, op basis van een corridorbenadering, gezocht worden naar mogelijkheden om bedieningstijden van sluisen en bruggen beter op elkaar af te stemmen.

### MOBILITEITSONTWIKKELING



### ZEESPIEGELSTIJGING

Relatieve zeespiegelstijging in de 20e eeuw, ten opzichte van NAP, op een zestal meetpunten in Nederland

Station	Trend in cm per eeuw
Delfzijl	18
Harlingen	11
Den Helder	15
IJmuiden	22
Hoek van Holland	22
Vlissingen	20

Bron: RIKZ, mei 2002

### Doelen

De basis van het netwerkmanagement is het zo goed mogelijk beschikbaar houden van het netwerk voor de gebruikers. Om onze ontwikkeling richting een gebruikersgericht netwerkmanager de komende vier jaar een extra impuls te geven, zijn de volgende concrete doelstellingen geformuleerd:

- 1 Het verbeteren van het verkeers- en incidentmanagement, onder meer door koppeling van de regionale verkeerscentrales en onder een stevige regie van het Verkeerscentrum Nederland (VCNL) De vijf regionale centrales voeren het operationele verkeersmanagement uit. Het VCNL voert de regie over de nationale omleidingen.
- 2 Het werken aan de onderhoudsachterstanden op het terrein van beheer en onderhoud.  
*Droog:* het terugdringen van 2.900 kilometer achterstallig onderhoud van de wegen nu tot 1.600 kilometer op 1-1-2008: dit betekent 1.300 kilometer extra overlagen en aanpak achterstallig onderhoud aan kunstwerken.  
*Nat:* door het uitvoeren van specifieke projecten zoals onder meer het baggeren van het Noordzeekanaal, het Amsterdam-Rijnkanaal, de Maas en de Waal en renovatie van stuwen in de Lek en het onderhoud aan de Haringvlietsluizen en de Volkeraksluizen, de Kreekraksluizen, en het kanaal Gent-Terneuzen.
- 3 Het aanleggen van 150 kilometer spits- en 160 kilometer plusstrook om de vlotte, veilige doorstroming in de spits te bevorderen op plaatsen waar daaraan de meeste behoefte is.
- 4 Het terugdringen van irritaties over wegwerkzaamheden door wegwerkzaamheden beter op elkaar af te stemmen. In 2005 zijn irritaties over wegwerkzaamheden verdwenen uit de ergernissen top-5.
- 5 Het verbeteren van de informatievoorziening aan de netwerkgebruikers in samenwerking met de serviceproviders. Eerste stap (eind 2003) is de proef met 0800-8002. Deze infolijn zal medio 2004 worden geëvalueerd en zonodig verbeterd en zal in 2005 ook voor de vaarweggebruiker werken.
- 6 Het ontwikkelen van een reistijdenverwachting voor de (vaar-) weggebruiker. Ook voorspellingen van rivierafvoeren en -waterstanden worden verdergaand verbeterd. Doel is een verdubbeling van de voorspellingstermijn naar vier dagen voor Rijn en 24 uur voor Maas.
- 7 Het periodiek (uniform en gestandaardiseerd) verrichten van onderzoek onder gebruikers. De huidige weggebruikers-onderzoeken in het kader van ZSM en VCNL worden daarin opgenomen. De resultaten worden meegenomen in onze werkprocessen. De metingen worden zo opgezet dat de uitkomsten van verschillende regio's kunnen worden vergeleken.
- 8 Het actief werken aan het veiliger samengaan van de beroeps- en recreatievaart door gerichte verkeersbegeleiding en navigatieondersteuning.

### Voorwaarden voor succes

- *Spanning politiek/gebruiker.* Goed omgaan met de spanning tussen de wensen en eisen van de politiek en die van de gebruiker. Realistische en zakelijke afspraken met de politiek zijn een belangrijke voorwaarde voor succes. We moeten niet meer beloven dan we waar kunnen maken en ook nee durven zeggen. RWS kan door zijn focus op de gebruiker een goede schakelfunctie vervullen tussen politiek en gebruiker.
- *Voorbeeldfunctie management.* Een goede voorbeeldfunctie van het management in het gebruikersgericht denken en handelen. We moeten continu en consequent luisteren naar de wensen van de gebruiker en zijn mening over ons handelen. Het moet gemeengoed worden dat we deze feedback van de gebruikers verwerken in werkprocessen.

## NETWERKMANAGEMENT: DRIE ROLLEN

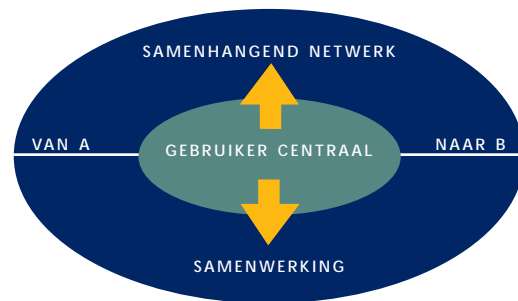
Het netwerkmanagement van Rijkswaterstaat onderscheidt drie rollen: Regisseur, infraprovider en verkeers- en watermanager. Binnen de regionale directies moeten de functies die samenhangen met die van regisseur, infraprovider en verkeers- en watermanager dan ook helder van elkaar worden onderscheiden.

De *infraprovider* (dienstkringhoofd) zorgt voor de beschikbaarheid en de inpassing van de fysieke infrastructuur.

De *verkeersmanager*, op het natte en droge netwerk, en de *watermanager* voor het natte hoofdwatersysteem, reguleert en regisseert het gebruik van onze netwerken en zorgt voor adequate informatievoorziening. De verkeersmanager bepaalt de 'slots' voor onderhoud en de verkeerscentrale stelt bij een calamiteit een regelstrategie in werking.

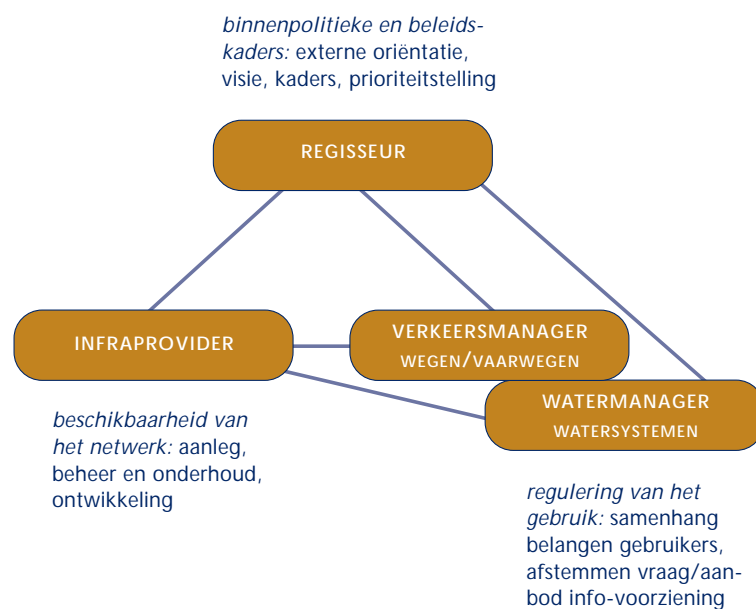
De *regisseur* (HID/poot hoofd) maakt een beheerplan op basis van de netwerkvisie en informeert de landelijk verkeersmanager hierover. De regisseur stelt prioriteiten en stemt af met de buurdirecties en de collegabeheerders in de regio en over de grens. De *DG*, daarbij geassisteerd door de *landelijke verkeersmanager*, is verantwoordelijk voor regio- en dienstoverschrijdende afstemming en aansturing.

## AMBITIES NETWERKMANAGEMENT



- **Landelijke sturing en prioriteitstelling.** Dat vergt een grote omslag op korte termijn. We zullen moeten leren grensoverschrijdend te denken en samen te werken.
- **Drie rollen.** Het helder onderscheiden van de rollen van regisseur, infraprovider en verkeers- en watermanager binnen de regionale directies. De bij deze rollen behorende verantwoordelijkheden moeten wij van elkaar accepteren.
- **Rolverdeling diensten.** Een heldere rolverdeling en een betere afstemming tussen regionale directies en specialistische diensten. De regionale directies krijgen naar het publiek de rol van frontoffice; de specialistische diensten die van backoffice.
- **Samenwerking.** Een geoliede samenwerking met andere netwerkbeheerders, marktpartijen en partners. Dit vergt de komende jaren een investering in ons gedrag en structurele samenwerking met provincies, gemeenten, stadsregio's, waterschappen en aannemers. Ook instanties als de ANWB en het KLPD worden belangrijke partners.
- **Informatie.** De gebruikers van onze netwerken toegankelijke, betrouwbare en duidelijke informatie verschaffen.

## ROLLEN IN NETWERKMANAGEMENT



Definitieve besluitvorming over de invulling van de drie rollen zal nog plaatsvinden.

## VOORBEELD 1: WEGWERKZAAMHEDEN

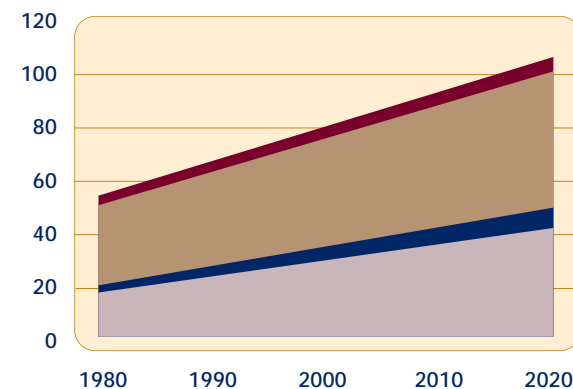
Door de toenemende verkeersdruk wordt de ruimte voor werkzaamheden aan en langs de weg steeds kleiner. Dat vereist een planmatiger beheer. De ruimte voor werkzaamheden wordt binnen de vastgestelde kaders primair bepaald door de mogelijkheden vanuit de gebruikersoptiek.

Voor grote werkzaamheden (groot onderhoud en reconstructies waarbij de weg afgesloten wordt) vindt landelijke afstemming plaats. De landelijke verkeersmanager toetst de voorstellen van de infraproviders aan de vastgestelde kaders en bepaalt op welk moment de werkzaamheden kunnen plaatsvinden. Wanneer een belangenconflict ontstaat vanuit enerzijds de eisen die zijn gesteld aan de infrastructuur en anderzijds de eisen vanuit de gebruiker, neemt de DG een besluit.

Voor de middelgrote werkzaamheden (asfalteren) bepaalt de regionale verkeersmanager de verkeersruimte die beschikbaar is voor de infraprovider om de aanleg- en onderhoudsprojecten uit te voeren. Hij houdt hierbij rekening met de al geplande grootschalige werken en stemt onder verantwoordelijkheid van de regisseur af met de andere wegbeheerders. De regisseur bepaalt tevens de prioriteiten indien de eisen vanuit de infrastructuur en die vanuit het verkeer (de gebruiker) conflicteren.

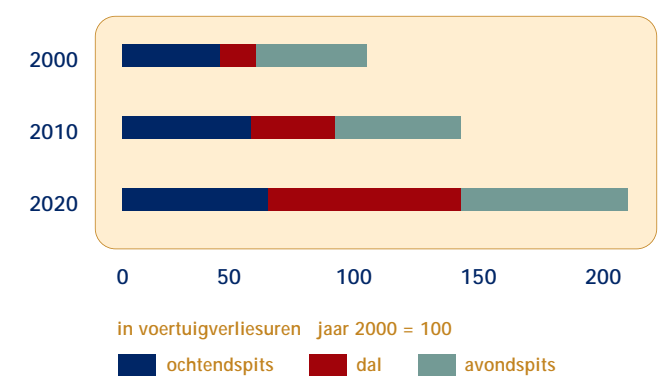
De overige werkzaamheden (dagelijks onderhoud) vinden plaats onder directe verantwoordelijkheid van de infraprovider en veroorzaken een (zeer) beperkte verkeershinder. De regionale directie krijgt daartoe een filebudget toegewezen, een maximaal aantal voertuigverliesuren dat mag worden veroorzaakt door alle wegwerkzaamheden bij elkaar.

## PRESTATIES HOOFDWEGENNET



in miljarden voertuigkilometers  
 ■ Vracht OWN  
 ■ Personenauto OWN  
 ■ Vracht HWN  
 ■ Personenauto HWN

## CONGESTIE OP HOOFDWEGENNET



## VOORBEELD 2: EEN ZWAAR ONGEVAL

Op de A12 vindt een zwaar ongeval plaats. Incidentmanagement heeft uiteraard de eerste prioriteit. Tegelijkertijd wordt de situatie snel verkend en worden de risico's voor betrokkenen en de omgeving in beeld gebracht. De dienstkring speelt daarbij een belangrijke rol. Zij heeft de ogen en oren op de weg en meldt haar bevindingen, indien nodig, zo snel mogelijk aan de regionale verkeerscentrale (en daarmee aan de hulpdiensten). Ook bij de verdere afhandeling van het incident zelf is de dienstkring de eerst verantwoordelijke. Enige minuten na het ongeval kunnen de gevolgen voor de verkeersdoorstroming worden ingeschat door de regionale verkeerscentrale. De verkeerscentrale zorgt ervoor dat lokale verkeersmaatregelen worden getroffen en dat Verkeerscentrum Nederland wordt geïnformeerd. Als de effecten op het verkeer erg groot zijn, stelt het Verkeerscentrum Nederland de omleidingen op (inter)nationaal niveau in. Deze maatregelen liggen veelal vast in afgesproken regelstrategieën en protocollen. De maatregelen zijn in alle gevallen bindend.

RIJKSWATERSTAAT WIL ZICH ONTWIKKELEN TOT PUBLIEKSGERICHT OVERHEIDSBEDRIJF. ALS OVERHEIDSBEDRIJF ZIJN WE VERPLICHT OM ZORGVULDIG EN DOELMATIG TE WERKEN MET BELASTINGGELDEN EN DAAR HELDER VERANTWOORDING OVER AF TE LEGGEN. DAT KAN ALLEEN ALS HET HUIS OP ORDE IS. DAT IS HET OP DIT MOMENT NIET. DAT WE ONVOLDOENDE 'IN CONTROL' ZIJN, BLIJKT WEL UIT ONZE JAARLIJKSE WORSTELING MET DE GOEDKEURENDE ACCOUNTANTSVERKLARING EN UIT HET FEIT DAT ONZE BEDRIJFSVOERING ZO INGEWIKKELD IS GEWORDEN DAT WE DOOR DE BOMEN HET BOS NIET MEER ZIEN.

# Huis op orde

## Helder aangestuurd, kostenbewust, resultaatgericht

Onze bedrijfsvoering kan veel eenvoudiger en uniformer. We zullen toewerken naar een bedrijfsvoering die zich kenmerkt door heldere verantwoordelijkheden. Dit betekent: realistische afspraken, duidelijkheid over de producten en diensten die we leveren en werken als een bedrijf. Bovendien gaan we bedrijfseconomisch denken: resultaatgericht en kostenbewust.

### Ambitie

De belangrijkste ambitie achter Huis op orde is in drie jaar een bedrijfsvoering te realiseren die vertrouwen geeft aan de politiek en samenleving. Een bedrijfsvoering die zo simpel mogelijk is en die de werkprocessen optimaal ondersteunt. Op basis van het nieuwe sturingsmodel en het bedrijfsmodel RWS moet de nieuwe bedrijfsvoering ervoor zorgen dat:

- heldere aansturing wordt gerealiseerd;
- het kostenbewustzijn wordt vergroot;
- resultaatgericht werken wordt gestimuleerd;
- het primaire proces optimaal wordt ondersteund.

### Wat gaat er veranderen?

De omslag om het huis op orde te krijgen, betekent dat we:

- 1 onze bedrijfsvoering uniformeren en vereenvoudigen;
- 2 vaker gaan voorcalculeren;
- 3 niet meer verplicht zijn om tijd te schrijven uit rechtmatigheidsoverwegingen;
- 4 de markt niet meer tot in detail voorschrijven hoe ze onze producten moeten realiseren;
- 5 duidelijke kaders krijgen voor sturing, budgettering en kwaliteit.

### 1 Uniformering en vereenvoudiging van de bedrijfsvoering

Uniformiteit en vereenvoudiging zijn de sleutelwoorden voor de manier waarop we onze bedrijfsvoering gaan vernieuwen. Door minder ingewikkeld te gaan werken kunnen we onszelf veel moeite, rompslomp en irritaties besparen en zullen we naar buiten toe transparanter worden.

### 2 Vaker voorcalculeren

We gaan vaker van tevoren bepalen wat iets kost of mag kosten. Met dit voorcalculeren zijn we minder tijd kwijt aan controles achteraf. Bovendien stoppen we ermee elkaar binnen onze eigen organisatie rekeningen te sturen. We zijn immers één Rijkswaterstaat. Capaciteitsafspraken met begrotingseffecten worden van nu af aan vooraf tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende diensten gemaakt.

Ook in de controle komt het accent te liggen in het voorproces. Controle wordt voortaan verricht op toepassing van de voorcalculatie en niet langer op de juistheid van bedrijfsvoeringsgegevens.

### 3 Tijdschrijven niet langer verplicht

De verplichting tot tijdschrijven uit rechtmatigheidsoverwegingen, komt te vervallen. Dit werkt namelijk contraproductief en demotiverend. Wel kan het nuttig zijn tijdschrijven als bedrijfsvoeringinstrument te gebruiken.

### 4 Opdrachten niet meer tot in detail voorschrijven

De manier waarop we onze producten realiseren, of laten realiseren door de markt, wordt niet meer tot in detail vastgelegd (zie ook POG). Het gaat immers om het resultaat, en in mindere mate om hoe we dat bereiken.

### 5 Kaders voor sturing, budgettering en kwaliteit

Er komen duidelijke kaders voor budgettering en sturing. Ook gaan we werken met key performance indicators (KPI's). Daarmee kunnen we meten of onze producten en diensten voldoen aan de afspraken en kwaliteitsnormen.

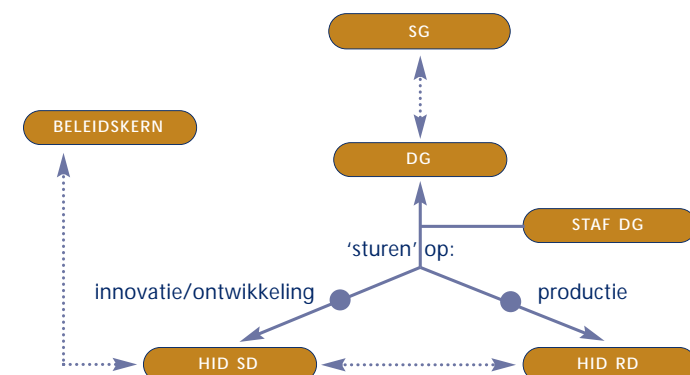
### Doelstellingen

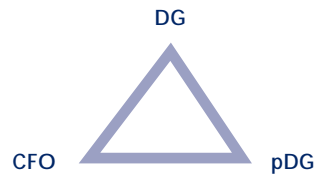
Om ervoor te zorgen dat ons huis binnen drie jaar op orde is, hebben we de volgende concrete doelstellingen geformuleerd:

- 1 Het operationaliseren van het nieuwe sturingsmodel en het bedrijfsmodel RWS vanaf 1 januari 2004.
- 2 Het benoemen van een directeur bedrijfsvoering bij elke dienst voor 1 januari 2005.
- 3 De invoering van het baten-lastenstelsel en de agentschapstatus op 1 januari 2006 (start proefjaar: 1-1-2005).
- 4 De versterkte invoering van POG als dominante werkwijze.

### 1 Het nieuwe sturingsmodel/bedrijfsmodel RWS

Het nieuwe sturingsmodel is op 1 januari 2004 ingevoerd. Daarin zijn de afspraken vastgelegd die in de top van Verkeer en Waterstaat en Rijkswaterstaat zijn gemaakt om te komen tot een nieuwe wijze van sturen. Kern van het nieuwe sturingsmodel is het versterken van de sturingsrelatie tussen de twee enige integrale managers: de DG en de HID. De afspraken tussen de secretaris-generaal (SG) en de DG worden binnen RWS doorvertaald naar managementcontracten, die de DG met elke HID sluit.

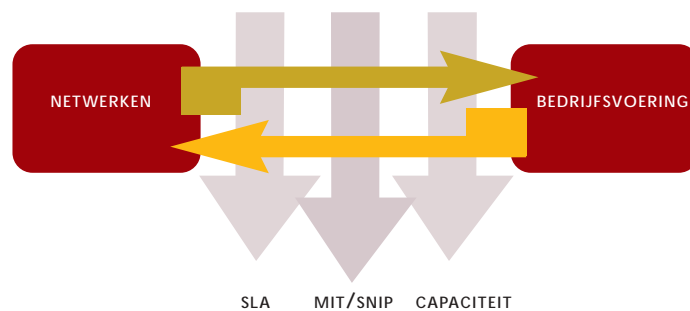




De Hoofddirectie houdt op te bestaan. Na afronding van de reorganisatie van het Hoofdkantoor in 2004 ligt de leiding van RWS in handen van drie personen: De DG, de plaatsvervangend DG en de CFO. Zij vervullen gezamenlijk de DG-functie. Het Hoofdkantoor krijgt een andere rol en een andere naam. Het wordt zowel in naam alsook functioneel de staf van de DG.

Om de relatie tussen DG en HID te versterken, zijn het DT RWS (DG en de regionale HID'-en) en het raadgevend DT (DG en specialistische HID'-en) opgericht. Verder zullen elke drie maanden bilaterale overleggen plaatsvinden tussen de DG en de individuele HID'-en. Daarnaast zullen landelijke regiegroepen nat en droog een rol gaan spelen in het nieuwe sturingsmodel.

#### PROCESSEN, WIJZEN VAN AANSTUREN



Kern van het bedrijfsmodel zijn de drie sturingswijzen: MIT/SNIP, SLA en capaciteitsafspraken. Deze drie sturingswijzen zullen in 2004 nader worden uitgewerkt in het bedrijfsmodel RWS. Het bedrijfsmodel RWS is op hoofdlijnen geaccordeerd en zal in 2004 nader worden uitgewerkt op basis van de uitgangspunten van het Ondernemingsplan. Voor wat betreft de realisatie van de primaire producten ligt het zwaartepunt in de lijn tussen de DG en de regionale HID'-en. Voor wat betreft de productie zijn de regionale HID'-en de primaire opdrachtgever voor de specialistische HID'-en. Daarnaast ontvangen de specialistische HID'-en opdrachten van de DG-RWS (met name op het terrein van innovatieve producten en corporate ontwikkelingen), de beleids-DG's, de inspecteur-generaal en eventueel van derden.

De rol van de HID'-en op het terrein van de corporate aansturing zal worden versterkt. De HID'-en zullen regelmatig worden gevraagd om RWS-brede opdrachten uit te voeren en RWS-brede belangen te behartigen. Het gekozen sturingsmodel betekent ook een intensivering van het samenspel tussen de HID'-en.

Om het management nauw te betrekken bij RWS-brede ontwikkelingen zal drie keer per jaar een managementconferentie worden gehouden. Daarvoor zullen in ieder geval de HID'-en, de DT-leden, de stafdirecteuren en de dienstkringhoofden worden uitgenodigd.

#### KPI's

Illustratief voor de nieuwe wijze van sturen is de overstap van (heel veel per dienst verschillende) pin's naar zeven corporate kpi's (key performance indicators), waar we elkaar in het komende jaar ook daadwerkelijk op gaan aanspreken.

#### 2 Het benoemen van een directeur bedrijfsvoering

Voor de nieuwe functie van directeur bedrijfsvoering is inmiddels een functieprofiel opgesteld. Op basis hiervan zullen voor 1 januari 2005 bij alle diensten directeuren bedrijfsvoering worden benoemd. Deze directeuren zullen hun functie gaan vervullen op basis van de volgende uitgangspunten:

#### DE ZEVEN KPI'S

- Realisatie van het programma
- Klanttevredenheid
- Medewerkertevredenheid
- Omzet per fte
- Percentage nieuwe contractvormen ten opzichte van het totaal aantal aanbestedingen
- Kosten van de eigen organisatie ten opzichte van de hoeveelheid uitbesteed werk (SD'en)
- Aantal fte's en percentage overhead.

- Medeverantwoordelijkheid (lijn i.p.v. staf)
- Evenwicht brengen in inhoud en proces
- Inhoud en proces richten op de productie
- Primaire en secundaire processen op elkaar afstemmen
- Doorvoeren van concentratie van de zogenoemde PIOFAH-taken in de bedrijfsvoeringskolom

#### 3 Invoering van het baten-lastenstel en de agentschapstatus

Agentschapvorming en invoering BLS zullen in 2004 en 2005 met kracht worden voortgezet. De doelstellingen op het gebied van heldere aansturing en bedrijfsmatig werken blijven recht overeind. De planning is op 1 januari 2005 te starten met een proefjaar, om op 1 januari 2006 de agentschapstatus daadwerkelijk gerealiseerd te hebben.

#### 4 Versterkt invoeren professioneel opdrachtgeverschap als dominante werkwijze

POG is één van de hoekstenen van het doorvoeren van het principe 'Markt, tenzij'. Dat betekent dat de uitvoerende taken op het gebied van aanleg, beheer en onderhoud zoveel mogelijk aan de markt zullen worden overgelaten. RWS concentreert zich hierbij op professioneel en deskundig opdrachtgeverschap en op het actief waarborgen van de publieke belangen. Verder stellen we ons ten doel de markt te stimuleren tot nog innovatievere producten en werkwijzen. Op deze wijze willen we een toonaangevende rol spelen in de bouwmarkt. De politiek verwacht dat van ons. Bovendien komen we op deze manier tegemoet aan de aanbevelingen van de Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid. In lijn met die aanbevelingen wordt onder de vlag van POG gewerkt aan een heldere rolverdeling tussen ons en de markt en aan een relatie die zich kenmerkt door zakelijkheid, integriteit en gezonde marktwerking. Voor Rijkswaterstaat en de RWS'ers betekent de invoering van POG als dominante werkwijze heel veel. Het zal consequenties hebben voor onze organisatie, voor het aantal medewerkers en de kennis en vaardigheden van de mensen. Het vraagt tevens een verandering in onze houding: we kunnen ons niet langer opstellen als 'superieur', maar worden een zakelijke partner van de markt.

#### Doelen van POG

De doelen voor Professioneel Opdrachtgeverschap zijn:

- Standaard meerjarige en geïntegreerde prestatiebestekken voor vast onderhoud (100 procent in 2004 e.v.).
- Standaard engineering & construct voor variabel onderhoud en kleine investeringen (start in 2004; 100 procent in 2007).
- Standaard design & construct voor grote incidentele investeringswerken (start in 2004; 100 procent in 2007).
- Publiek-private samenwerking structureler invoeren en toepassen.

#### AMBITIES VAN POG

Samengevat luiden de ambities op het terrein van POG als volgt:

- De markt optimaal benutten voor onze output.
- Producten en diensten realiseren tegen een optimale prijs/kwaliteit verhouding.
- Toonaangevend opdrachtgever in de markt worden
- De interne efficiency van Rijkswaterstaat vergroten.

#### KENMERKENDE VERANDERINGEN POG

Van	Naar
Zelf innoveren en ontwerpen	Stimuleren innovatie markt
Gedetailleerde opdrachten en ontwerpen	Opdrachten op hoofdlijnen
Laagste prijs	Prijs/kwaliteit + performance
Decentraal inkopen	Gecoördineerd inkopen
Veelvormige contracten	Uniforme standaard contracten
Technische eisen	Functionele eisen
'Superieur'	Zakelijke partner

## Voorwaarden voor succes

- *Discipline.* Binnen RWS gaan we afspraken, kaders en standaarden accepteren. Een belangrijke voorwaarde is dat we ernaar gaan leven en er verantwoording over gaan afleggen.
- *Eén Rijkswaterstaat.* We moeten onze eilandencultuur doorbreken en in plaats daarvan elkaar motiveren en elkaar helpen. Op die manier hoeven we ook maar één keer het wiel uit te vinden
- *Politieke steun.* Instemming van het parlement, het ministerie van Financiën, de Algemene Rekenkamer, FEZ en AD is vereist om de vorm en de inhoud van de rechtmatigheidscontrole op de nieuwe werkwijze te kunnen afstemmen. Onderdeel hiervan is extra ruimte in de accountantscontrole voor 2004 en 2005 om slagvaardig de overgang te kunnen maken.
- *Een personele kwaliteitsimpuls.* Voor de cruciale veranderfuncties moet, naast de noodzakelijke afslanking, ruimte voor kwaliteitsverbetering worden gecreëerd. Speciale aandachtspunten in dit verband zijn bijvoorbeeld het management, de bedrijfs-economische kennis, de bedrijfskundige kennis, project- en contractmanagement en kostprijsdeskundigheid.
- *Een cultuuraanpassing.* We zullen op een zakelijke manier met elkaar leren omgaan en een cultuur ontwikkelen die zich kenmerkt door discipline, durf en de bereidheid te veranderen. Het management heeft daarin een voorbeeldfunctie.
- *Professioneel opdrachtgeverschap.* Om van POG de dominante werkwijze te maken zijn zowel aan de kant van RWS als opdrachtgever als aan de kant van de marktpartijen als opdrachtnemer grote veranderingen noodzakelijk in werkwijze én in houding. RWS én de markt moeten klaar zijn om POG versterkt in te voeren.
- *Communicatie.* Als publieksgericht overheidsbedrijf gaan we zo eenduidig mogelijk communiceren. Naar buiten toe gaat Rijkswaterstaat zich manifesteren als één organisatie. Binnen Rijkswaterstaat wordt de communicatie zodanig georganiseerd dat medewerkers in de algemene informatieverstrekking worden ondersteund door middel van gestandaardiseerde middelen waarvan de effecten gemeten worden.
- *Facilitair Management (FM).* Hierbij gaat het om het eenduidig en efficiënt organiseren van de facilitaire ondersteuning. FM – RWS zal zich in de komende drie jaar omvormen tot een organisatie die zich primair richt op de regiefunctie. De uitvoering van FM-taken zal maximaal worden uitbesteed aan de markt.
- *Investeren in ICT.* ICT is een cruciaal bestanddeel van onze primaire producten. Interactie met de buitenwereld zal steeds meer op elektronische wijze plaatsvinden (e-government, e-regie). De efficiëntie van ICT wordt vergroot door samenwerking (intern en strategische partnerships om kennis te delen met de markt), standaardisatie op marktstandaards en gezamenlijk inkopen. De beheersbaarheid van ICT zal worden vergroot door sturing op basis van architectuur, aansluiting op de cyclus van de beleids- en begrotingsverantwoording en organisatorische uniformering.

## HUIS OP ORDE: SIMPEL EN UNIFORM

Van	Naar
Nacalculatie met door accountants te controleren detailgegevens	Kostentoerekening via voorcalculatie en forfaitaire sleutels
Quasi marktwerking	Budgettering
Tijdschrijven als rechtmatigheidsinstrument	Tijdschrijven als bedrijfsvoeringinstrument
Tijdschrijven door iedereen en altijd	Tijdschrijven als uitzondering
OGD-OND toerekeningen en betalingen	Capaciteitsafspraken met begrotingseffecten vooraf tussen diensten
Maatwerk / hobby	Uniforme systemen en procedures
Controle op juistheid van bedrijfsvoeringgegevens	Controle op toepassing van de voorcalculatie



# Gevolgen voor de organisatiestructuur

## Aanpassen, maar niet alles tegelijk

ALLE VERANDERINGEN GAAN DE KOMENDE VIER JAAR ONMISKENBAAR LEIDEN TOT AANPASSINGEN IN ONZE ORGANISATIE. DIE MOET IMMERS VEEL FLEXIBELER WORDEN. MAAR WE HEBBEN ONZE ENERGIE DE KOMENDE JAREN VOORAL NODIG OM ONS PERSPECTIEF TE REALISEREN. DAT BELOOFT EEN IN-GRIJPEND EN MOEILIJK PROCES TE WORDEN. DAAROM GAAN WE DE KOMENDE JAREN GEEN GROTE STRUCTUURANPASSINGEN DOORVOEREN, ZOALS HET SAMENVOEGEN VAN DIENSTEN. BINNEN DE DIENSTEN, DAARENTEGEN, ZULLEN WEL REORGANISATIES NOODZAKELIJK ZIJN; WE GAAN IMMERS EEN ONTWIKKELINGSPROCES IN WAARBIJ DIENSTONDERDELEN LANGZAAM NAAR ELKAAR TOE GROEIEN. EEN PROCES DAT UITEINDELIJK MOET LEIDEN TOT ÉÉN RIJKSWATERSTAAT.

### Aanpassen corporate organisatiestructuur

In het streven naar publieksgericht netwerkmanagement en huis op orde, vinden op corporate niveau de volgende aanpassingen van de organisatiestructuur plaats:

#### Verkeerscentrum Nederland

Vooraf het netwerkmanagement krijgt een impuls in onze organisatie. Het Verkeerscentrum Nederland (VCNL) functioneert vanaf 2005 als landelijk verkeersmanagementcentrum. Vanuit dit centrum zullen alle landelijke verkeersmanagementtaken worden geregisseerd. De vijf regionale centrales worden onderling gekoppeld en verbonden met het VCNL. De regionale centrales voeren het operationele verkeersmanagement uit.

#### Directeur bedrijfsvoering

Het 'op orde brengen van ons huis' heeft de komende vier jaar topprioriteit. Alle directies krijgen voor 1 januari 2005 een directeur bedrijfsvoering. Een belangrijk doel daarvan is het verbeteren van het samenspel en de integratie van het bedrijfsmatige en het primaire proces. Onder de directeur bedrijfsvoering worden de stafafdelingen

zo veel mogelijk samengebracht en worden de bedrijfsbureaus geconcentreerd. De aansturing van alle benodigde acties in het kader van huis op orde zal strak en planmatig zijn. Daarin krijgen de CFO en de nieuw aan te stellen directeuren bedrijfsvoering een belangrijke rol.

#### *Expertisecentrum opdrachtgeverschap*

Om onze expertise op het gebied van inkoop verder te professionaliseren, wordt binnen de Bouwdienst het Expertise Centrum Opdrachtgeverschap (ECO) opgericht. Dit ECO zal de kennis op het gebied van inkopen bundelen. Deze kennis is nu nog verspreid over RWS aanwezig.

#### *Corporate Learning Center*

Publieksgericht netwerkmanagement en huis op orde vragen (voor een deel) andere competenties van management en medewerkers. Opleidingen zullen dan ook een belangrijke rol spelen bij het verkrijgen en versterken van deze competenties. Om dit op een goede manier centraal te regisseren en te begeleiden, is het Corporate Learning Center opgericht.

#### *Nieuwe topstructuur*

Sinds 1 januari 2004 ligt de leiding van Rijkswaterstaat in handen van drie personen: de DG, de plaatsvervangend DG en de CFO. Zij vervullen gezamenlijk de DG-functie. Daarnaast zullen binnen de diensten de Directieteams (DT's) verkleind en geüniformeerd worden. Het streven is toe te groeien naar DT's waarin, naast de HID en de directeur bedrijfsvoering, maximaal twee hoofdafdelingshoofden zitten. Zij worden ondersteund door een directiesecretaris. Regionale directies met een grote bouwportefeuille kunnen daarnaast nog (tijdelijk) een bouw-hoofdafdeling hebben.

#### *Staf DG en corporate diensten*

Een agentschapsorganisatie en het daarbij gekozen sturingsmodel maken dat Rijkswaterstaat een ander hoofdkantoor nodig heeft. Daarom start in 2004 de reorganisatie van het huidige Hoofdkantoor. De reorganisatie zal ook grotendeels in 2004 worden uitgevoerd en afgerond.

Kern van de verandering is dat onderscheid wordt gemaakt tussen besturingsgerelateerde taken en corporate vernieuwingsimpulsen en shared services. De besturingsgerelateerde taken zullen worden ondergebracht in de staf van de DG. De overige taken van het huidige hoofdkantoor worden ondergebracht in een corporate dienst.

De (kleine, krachtige en flexibele) staf van de DG krijgt drie kerntaken om de DG optimaal te ondersteunen: oriëntatie op de omgeving (anticiperend vermogen), prioriteit- en kaderstelling (politiek-bestuurlijke antenne) en performance van zowel de netwerken als van de organisatie.

De corporate dienst zal zich de komende jaren verder ontwikkelen in het licht van de rijksbrede en V&W brede inzichten op het gebied van sharing en pooling.

#### *Overige corporate acties*

Naast de al genoemde en organisatorische acties die in het kader van dit Ondernemingsplan zijn opgezet en ingezet, zullen in 2004 de volgende acties worden gestart: Het leggen van de knip beleid/uitvoering; efficiencyverbetering van de basisinformatie en meetdiensten RWS; vergunningverlening en handhaving binnen Rijkswaterstaat, de organisatie van verkenningen / planstudies / aanleg binnen RWS en het aanstellen van een zogenoemde 'compliance-officer' voor de integriteit op V&W-niveau.

#### **Aanpassen organisatiestructuur specialistische diensten**

Binnen Rijkswaterstaat is de kennis om efficiency-redenen gebundeld binnen de specialistische diensten. Met het oog op modern netwerkmanagement en huis op orde wordt ook de positie van de specialistische diensten kritisch bezien. Dit zal gebeuren op de volgende manieren:

#### *Korte termijn herijkingsacties*

De door het DT-RWS geaccordeerde korte-termijn-herijkingsacties voor de Specialistische diensten, zullen in 2004 en 2005 worden uitgevoerd onder operationele leiding van de HID DWW.

#### *V&W-oriëntatie op kennis*

De Bestuursraad heeft de heer E. Bussink opdracht gegeven om de positionering van kennis binnen V&W in kaart te brengen en de BSR hierover te adviseren met het oog op de toekomst. Deze actie start begin 2004 en wordt naar verwachting voor het einde van het jaar afgerond. De specialistische diensten zullen hier actief bij betrokken zijn.

#### *Lange termijn-herijking*

In het verlengde van de korte termijn-herijkingsacties en op basis van de V&W-oriëntatie, zullen de specialistische diensten zich ook beraden op hun rol op het gebied van kennis en innovatie binnen V&W op lange termijn. Het betreft hier nadrukkelijk gedachtevorming. Er worden vooralsnog geen besluiten genomen. In dit kader zullen alle SD'-en in 2004 meedoen aan een externe kwaliteitsaudit, die structureel wordt ingevoerd binnen de specialistische diensten.

#### *Aanpassen organisatiestructuur regionale directies*

De regionale directies zijn binnen RWS verantwoordelijk voor de realisatie van de primaire producten. Met het oog op publieksgericht netwerkmanagement en huis op orde zullen de volgende organisatieveranderingen worden doorgevoerd:

#### *Dienstkringen*

De dienstkringen zullen ook in de toekomst een belangrijke en centrale rol spelen. Zij zijn en blijven onze handen en voeten in de regio. Wel zal, met het oog op publieksgericht netwerkmanagement, het werk van de dienstkringen, anders dan nu, centraal geregisseerd gaan worden. Voor 1 maart 2004 zal een werkgroep in opdracht van de DG een 'dienstkring van de toekomst' ontwerpen. Dat model moet worden gezien als een richtinggevend advies voor een uniforme organisatie en takenstructuur. Het zal worden gebruikt om de samenwerking van de dienstkringen te verbeteren en vormt de basis voor de verdere inrichting van de dienstkringen.

#### *Centrale vestigingen*

De 'centrale apparaten' van de regionale directies zullen kleiner en efficiënter worden. Zij gaan zich primair richten op het effectief ondersteunen en aansturen van het uitvoerende apparaat: de dienstkringen en scheepvaartdiensten. De wensen van de infraprovider en de verkeersmanager (binnen de door de regisseur gestelde kaders en gebaseerd op de behoefte van de gebruiker) zijn leidend. Daarnaast worden aanvullende en overkoepelende taken ten behoeve van netwerkmanagement en integraal waterbeheer uitgevoerd: de externe oriëntatie op de regio, het beleid en het vernieuwen van de relaties met provincies en gemeenten.

# 10

## Gevolgen voor onze medewerkers

### Kleiner maar beter; perspectief en duidelijkheid

EEN KLEINERE RIJKSWATERSTAATORGANISATIE MET KWALITATIEF HOOGWAARDIG PERSONEEL. DAT IS WAT HET KABINET VAN ONS VERLANGT EN DUS EEN BELANGRIJK DOEL WAARNAAR WE STREVEN. RIJKSWATERSTAAT WORDT EEN KLEINERE ORGANISATIE DIE BOVENDIEN ANDERS WERKT: DICHTER BIJ DE GEBRUIKER VAN ONZE NETWERKEN. MEER DIENSTVERLENEND, TROTS, MINDER GEHINDERD DOOR ADMINISTRATIEVE ROMPSLOMP EN HERKENBAARDER VOOR HET PUBLIEK. DAT VRAAGT WEL ANDERE VAARDIGHEDEN EN OP VERSCHILLENDE PLAATSEN IN ONZE ORGANISATIE OOK ANDERE MEDEWERKERS. RIJKSWATERSTAAT ZAL EERST MOETEN KRIMPEN VOORDAT EIGEN MEDEWERKERS KUNNEN DOORSTROMEN EN NIEUWE COLLEGA'S MET ANDERE KENNIS EN VAARDIGHEDEN KUNNEN INSTROMEN. ER MOETEN DUS MEDEWERKERS UITSTROMEN EN FLINK WAT PERSONELE KNELPUNTEN WORDEN AANGEPAKT.

#### De uitgangspunten

*Openheid en daadkracht* zijn de belangrijkste uitgangspunten van het personeelsbeleid voor het management van Rijkswaterstaat. Personele knelpunten worden vanaf nu *inzichtelijk en bespreekbaar* gemaakt en aangepakt. Naar de medewerkers toe zijn perspectief en duidelijkheid de uitgangspunten van het personeelsbeleid. Baanbehoud is het streven, maar een werkgarantie kan niet worden gegeven. Rijkswaterstaat gaat zorgvuldig met zijn mensen om, maar iedere medewerker moet zich ook persoonlijk inzetten voor zijn of haar eigen loopbaan.

#### Ambitie

Het belangrijkste doel achter het personeelsbeleid is het oplossen van de mismatch van personeel binnen onze organisatie. Die gaan we op drie manieren oplossen.

Allereerst gaan we de *uitstroom* van medewerkers bevorderen. Zo worden tijdelijke contracten van medewerkers niet vernieuwd en wordt de inhuur drastisch beperkt. Bovendien gaan we de uitstroom van medewerkers van zestig jaar en ouder bevorderen om de leeftijdsopbouw in onze organisatie evenwichtiger te maken.

Daarnaast gaan we de *doorstroom* van zittende medewerkers stimuleren door lege plekken op te vullen, herplaatsers een nieuw perspectief te bieden en het management te laten rouleren.

Voorts gaan we de *instroom* van nieuwe medewerkers reguleren. De omvang van die instroom hangt af van de krimpprestaties. Hoe meer uitstroom er is gerealiseerd, hoe meer ruimte er weer is voor de instroom van nieuwe medewerkers.

#### Herplaatsingsbeleid in stappen

Stap 1:

- Overcapaciteit inzichtelijk maken.
- De gevolgen van de nieuwe werkwijze verduidelijken

Stap 2:

- Medewerkers voor wie geen plaats is benoemen tot herplaatsingskandidaat
- Betrokkenen uit de huidige werksfeer halen

Stap 3:

- Actieve begeleiding bij herplaatsing
- Zoveel mogelijk aanbieden van tijdelijk werk

*Hierbij geldt:*

- HID blijft verantwoordelijk
- De Staf DG en het Corporate Learning Centre RWS ondersteunen

Met de GOR is afgesproken begin 2004 samen een plan van aanpak op te stellen voor het herplaatsingsbeleid.

## POTENTIËLE UITSTROOM RWS 2004-2007

Indicaties	
Overcapaciteit in 2004:	800 fte
Inefficiency indicatie 2004 (op basis pin's):	800 fte
Inhuur in 2004 (exclusief HSL):	1200 fte
Tijdelijk contracten in 2004:	750 fte
Totaal aantal 60+ (2004-2007):	1500 fte
Natuurlijk verloop 2004-2007:	600 fte

### De aanpak

#### Uitstroombevordering

Kenmerkend voor onze nieuwe werkwijze zal zijn dat van medewerkers waarvoor geen werk meer is, de functie wordt opgeheven. Zij krijgen de status van herplaatsingskandidaat. De herplaatsingskandidaten zullen zich vanaf dat moment moeten richten op een andere werkring. Het management zal, samen met de medewerker, het perspectief van de medewerker vaststellen. Voor medewerkers van zestig jaar of ouder is een fpu-arrangement mogelijk. Voor de overige medewerkers wordt bekeken waar op termijn passend werk kan worden gevonden.

Hiervoor zijn twee mogelijkheden:

- Interne herplaatsing via het mobiliteitscenter op een structurele plaats of via het interne uitzendbureau voor een beperkte tijd
- Een functie buiten Rijkswaterstaat.

Als medewerkers binnen Rijkswaterstaat geplaatst worden, zal dat zoveel mogelijk gepaard gaan met faciliteiten die een verantwoorde voortzetting van de carrière mogelijk maken. Er worden bijvoorbeeld mobiliteitsbevorderende instrumenten ontwikkeld, zoals tewerkstelling op proef; mobiliteitstoelagen en een op de persoon toegesneden opleidingsaanbod. Blijkt er geen passend werk te vinden binnen onze organisatie, dan wordt de medewerker ondersteund bij het vinden van een baan buiten Rijkswaterstaat. Ook voor die situatie wordt een risicoverlagend instrumentarium ontwikkeld. Een van de mogelijkheden is 'outsourcing': het koppelen van RWS/personeel aan opdrachten voor de markt.

#### Doorstroombevordering

Het bevorderen van de doorstroom van medewerkers binnen Rijkswaterstaat biedt veel voordelen. Het maakt de organisatie flexibeler, het verhoogt de kennisuitwisseling en leidt tot uitwisseling en standaardisatie van werkwijzen en processen.

Ook voor de medewerkers biedt doorstroming perspectieven. Het geeft iedereen de kans te groeien in de organisatie en het biedt herplaatsingskandidaten de kans op een nieuwe werkplek.

Doorstroom kan echter pas echt op gang komen nadat ook de uitstroom is bevorderd. Om de doorstroom te stimuleren, worden verschillende instrumenten ingezet:

- De inrichting van een mobiliteitscentrum op centraal niveau.  
Dit centrum gaat in nauw overleg met de decentrale directies vraag en het aanbod

van personeel op elkaar afstemmen. Binnen het mobiliteitscentrum wordt de match van beschikbare vacatures met beschikbaar personeel ondersteund.

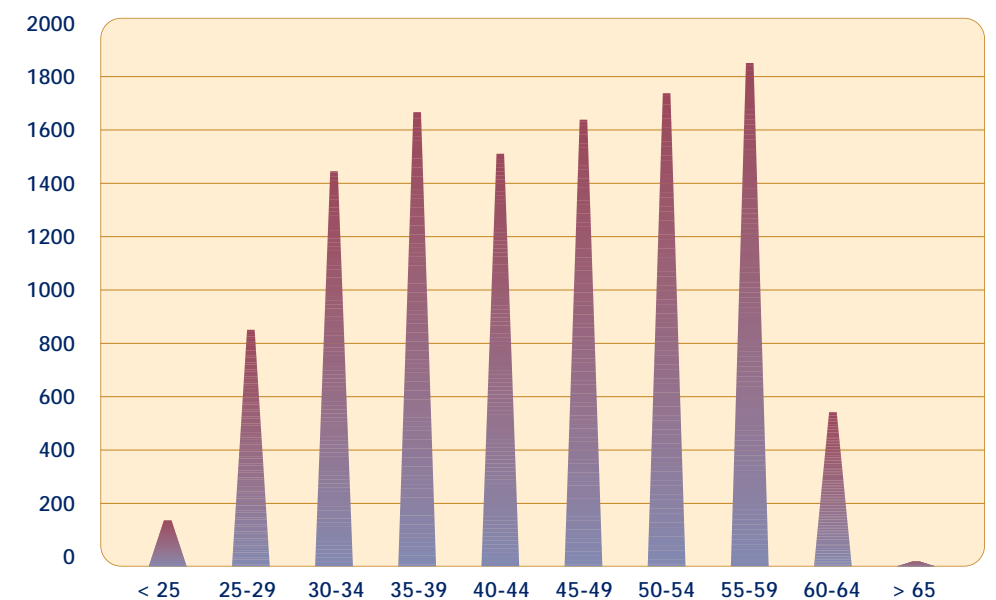
- De inrichting van een landelijk intern uitzendbureau. Dit uitzendbureau voorziet in de inzet op tijdelijk werk op plaatsen waar de staande organisatie tekort aan menskracht heeft. Op deze wijze wordt voorkomen dat kostbare menskracht onvoldoende wordt benut.
- Het invoeren van ruimere mogelijkheden op het gebied van flexibele werktijden, verplaatsingskosten en mobiliteitsvergoedingen. Hiervoor wordt een kader uitgewerkt en overlegd met de medezeggenschap.
- De oprichting van een Corporate Learning Centre RWS. Dit centrum gaat medewerkers begeleiden in her- en bijscholing.

#### Instroombeleid

Gezien de krimpdoelstellingen ontkomen we niet aan een streng en selectief instroombeleid. Er komt echter geen absolute vacaturestop. Een zekere mate van externe vernieuwing en verjonging van onze organisatie blijft belangrijk. Nieuwe medewerkers van RWS krijgen vanaf 2004 een RWS-brede aanstelling zodat ze flexibel kunnen worden overgeplaatst naar andere diensten of werkplekken in ons land. Gestreefd wordt voor 2007 ook de huidige medewerkers een RWS-brede aanstelling te geven.

De DG'en het (raadgevend) DT-RWS gaan jaarlijks per dienst een quotum vaststellen voor jonge instroom. Een deel van die aangewezen plaatsen is bestemd voor trainees. De overige zijn beschikbaar voor het werven van jong personeel dat beantwoordt aan de gezamenlijk vastgestelde gedragscompetenties. Voor 2004 zal het quotum zeer beperkt zijn. De overige vacatures moeten worden vervuld door verplaatsing van huidige medewerkers. Pas als de gevraagde expertise niet meer binnen RWS voor handen is, zal buiten de organisatie worden gezocht.

#### LEEFTIJDOPBOUW RWS



AAN DE HAND VAN DIT ONDERNEMINGSPLAN GAAN WE SAMEN, EN IN GOED OVERLEG MET ONZE PARTNERS BINNEN EN BUITEN V&W, VAN RIJKSWATER-STAAT EEN PUBLIEKSGERICHT OVERHEIDSBEDRIJF MAKEN.

## Tenslotte...



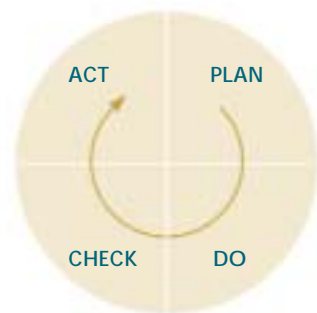
WERKGEBIED RIJKSWATERSTAAT

HET HOOFDWEGENNET  
VAN NEDERLAND

HET HOOFDVAARWEGENNET  
VAN NEDERLAND

HET HOOFDWATERSYSTEEM  
VAN NEDERLAND

## Doorpakken met een heldere aanpak



Qua aanpak wordt een onderscheid gemaakt tussen huis op orde enerzijds en netwerkmanagement anderzijds:

- Huis op orde: gekozen is voor een aanpak waarbij centrale aansturing voorop staat. Er zal gewerkt worden met zogenoemde 'vliegende teams' om de centrale uitgangspunten binnen de diensten te implementeren en de medewerker daarbij te ondersteunen.
- Netwerkmanagement: op dit terrein zijn de diensten aan zet, waarbij zij wel binnen de corporate kaders dienen te blijven. Op dit terrein zal slechts op een beperkt aantal centrale speerpunten worden gestuurd, mede gebaseerd op de ervaringen in de praktijk.

Het Ondernemingsplan is een dynamisch plan. Consistentie is cruciaal, maar dit mag niet betekenen dat het plan star en statisch wordt. Daarom wordt het Ondernemingsplan (conform de plan-do-check-act filosofie) jaarlijks geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluatie zullen steeds worden meegenomen in de najaarsronde van de DG-HID gesprekken en worden verwerkt in het actieprogramma. Het eerste actieprogramma wordt 1 maart 2004 verspreid.

Rijkswaterstaat een publieksgericht overheidsbedrijf? Als we nu met z'n allen doorpakken, wel degelijk!