

# Nieuwe rol voor lokaal midden- en kleinbedrijf

*Opdrachtgevers in grondverzet en infra kiezen nieuwe posities*

De overheid heeft de komende jaren minder te besteden en dat zal de cumelasector merken, zeker in het grondverzet en de cultuurtechnische werken. Tegelijkertijd bieden de bezuinigingen echter kansen, want nadrukkelijk zoeken de opdrachtgevers naar mogelijkheden om efficiënter te werken. En juist daar liggen voor het midden- en kleinbedrijf met zijn lagere overhead kansen.

Het kantoor van Rijkswaterstaat in Den Haag is eigenlijk illustratief voor de nieuwe manier van werken die de overheid voorstaat. Aan de buitenzijde is het gedateerd; echt zo'n kantoorgebouw van eind jaren zestig, met veel, inmiddels grauw beton en vierkante ramen in een gebouw zonder franje. Binnen is dat heel anders: geheel gerenoveerd, met open ruimtes en ingericht op efficiëntie. Binnen deze organisatie is Richard van Breukelen de man die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de aanbestedingen. Hij is een van de drie leden van het dagelijks bestuur van Rijkswaterstaat en heeft de komende jaren nog veel geld te besteden, laat hij al snel weten. "Tot 2020 blijven de investeringen voor aanleg en onderhoud in elk geval op een hoog niveau. Per jaar is vier miljard euro beschikbaar en dat blijft zo, omdat dit geld is veiliggesteld in het infrafonds."

Het is uit dit fonds dat momenteel een groot aantal wegverbredingen worden uitgevoerd of zelfs al zijn uitgevoerd. Ze zijn onderdeel van het Masterplan infrastructuur. Van Breukelen verwacht dat dit het laatste grote plan voor wegverbreding zal zijn. "Als we in 2020 klaar zijn, moet heel Nederland goed bereikbaar zijn. Tenminste, als zich geen onverwachte ontwikkelingen voordoen."

## **Verschuiving**

Op basis van de huidige kennis verwacht hij dat dan het budget voor aanleg van wegen flink omlaag zal gaan. "Dat is het moment dat we andere plannen in uitvoering moeten gaan nemen. Denk aan de dijkverzwaring en de versterking van de kust om Nederland bestand te maken tegen de te verwachten zeespiegelstijging."



Het eerste besluit daarvoor is al genomen. Vaststaat dat hier voor vanaf 2020 één miljard euro per jaar wordt vrijgemaakt. Ook is al bekend waar de eerste investeringen gaan plaatsvinden. "De Afsluitdijk is het eerste project dat we moeten aanpakken. In 2020 is die aan het eind van zijn technische levensduur, dus zijn maatregelen ook absoluut noodzakelijk. Is Rijkswaterstaat een organisatie waar het voorlopig wel goed zit met de hoeveelheid werk die ze op de markt brengt, heel anders is dat bijvoorbeeld bij gemeenten. Door de bezuinigingen krijgen gemeenten minder geld uit het Gemeentefonds. Dat zal grote gevolgen hebben voor het groenonderhoud, zo voorspelt Hans van Moorsel van de gemeente Amsterdam. Hij is binnen de gemeente al 36 jaar werkzaam bij de afdeling groenonderhoud en verantwoordelijk voor 430 hectare groen in Amsterdam-Noord. Nu al heeft hij de verplichting om twintig procent te bezuinigen op het onderhoud. Wat dat betekent, is voor hem makkelijk te duiden. "We zullen in elk geval tien van de vijftig mensen in onze organisatie moeten ontslaan, maar dat is maar een klein deel van de bezuinigingen. Om kosten te besparen, zullen we ook een aantal sportparken gaan sluiten om het bedrag aan onderhoud flink omlaag te brengen, want vooral sportvelden zijn erg duur voor een gemeente. Die kosten zo € 4,20 per vierkante meter per jaar. Zet dat eens af tegen gewoon gras, dat maar € 0,90 per vierkante meter kost."

### Herhaling

Doordat Van Moorsel al zo lang in het vak zit, is het voor hem niet helemaal een vreemde situatie. "Bij de vorige crisis in 1983 heb ik meegemaakt dat we in een jaar tijd zeventien

procent moesten bezuinigen. Waarbij er twee jaar later nog eens tien procent overheen kwam. Het voordeel was toen dat we toen nog veel ruimer in ons jasje zaten."

Een andere, nog grotere beheerder van het groen die zwaar in de bezuinigingen zit, is Staatsbosbeheer. In Nederland voert het voor 250.000 hectare het beheer uit. Ook Staatsbosbeheer merkt direct dat Den Haag minder geld te besteden heeft, al treft het hier de inrichting van gebieden nog veel harder dan het beheer van bestaande natuurgebieden. De bezuinigingen bij de inrichting zijn vooral voor onze sector gigantisch. In enkele jaren gaat de hoeveelheid geld voor de inrichting van het landelijk gebied en van nieuwe natuurgebieden terug van 550 naar 192 miljoen euro. Vooral van deze bezuinigingen hebben cumelabedrijven last, omdat zij veel werk uitvoeren voor de inrichting van het landelijk gebied.

Binnen Staatsbosbeheer zelf valt de bezuiniging op korte termijn nog te overzien, vindt directeur Chris Kalden. "Maar vooral voor de langere termijn is het perspectief onduidelijk en zorgwekkend. Komend jaar moeten wij het al met een kwart minder - twintig miljoen euro - doen. Dat betekent dat we meer nog dan voorheen ons gaan afvragen welk onderhoud aan natuurgebieden echt noodzakelijk is. Gaat het om gewone natuurgebieden, dan zullen we meer dan ooit het onderhoud door natuurlijke processen laten gebeuren. Daar doen we dus niets aan. Daar staan tegenover de gebieden die belangrijk zijn vanwege hun cultuurhistorische waarde. Denk bijvoorbeeld aan de weidevogelgebieden. Daar is onderhoud absoluut belangrijk om de biotoop in stand te houden."





# “Werk vraagt om lokale aannemers”

## Peter Glas, voorzitter Unie van Waterschappen

Trots stelt hij vast dat Nederland de veiligste delta ter wereld is. Peter Glas, voorzitter van de Unie van Waterschappen, merkt dat dit nogal eens wordt vergeten. “Uiteindelijk ligt een groot deel van ons land zo laag, dat het bij hoge waterstanden gemakkelijk onder zou kunnen lopen. Het is aan het stelsel van waterschappen met veel lokaal beheer te danken dat het gemiddeld altijd goed gaat.”

Het lokale beheer is volgens Glas de kracht van de waterschappen. “Alleen al in ons gebied van waterschap De Dommel hebben we te maken met 1500 stuwtjes boven in de beken om het waterbeheer te optimaliseren. Dat betekent in de zomer sluiten om water vast te houden en in de winter juist open om snel water af te voeren. Dat is zo complex, dat moet je doen met lokaal werkende mensen.”

Desondanks heeft bij de waterschappen de afgelopen jaren een grote schaalvergroting plaatsgevonden. In vijftig jaar is het aantal organisaties gedaald van 2500 naar 25. “Dat is nodig om doelmatig te kunnen blijven werken en om nieuwe technieken toepasbaar te houden”, zegt Glas daarover. Toch is er tussen de waterschappen een groot verschil in werken. Waar het ene bijna al het werk uitbesteedt, zijn er andere die alles zelf doen. Dat hoort volgens Glas bij de autonomie van de waterschappen. “Ze kunnen hun eigen keuze maken”, stelt hij. Zelf vindt hij het belangrijk om veel zelf te doen om kennis te houden van het gebied. “Eigen mensen kennen het gebied en zijn daar ook gekend. Op die manier houd je een goed contact.” Ook bij de uitbesteding van werk spelen de lokale bedrijven echter een grote rol, weet Glas. “Die bedrijven hebben het grote voordeel dat ze het gebied kennen en dat ze gemakkelijk kunnen inspelen op de omstandigheden”, aldus Glas. Bij dat werk zal de komende jaren ook kwaliteit belangrijker worden, voorziet hij. “Vijfentachtig procent van het aanbestede werk gaat nu nog voor de laagste prijs, maar daarmee doen we onszelf te kort. Daarmee is er geen ruimte voor innovatieve oplossingen. De komende jaren zullen we dus veel meer voor de kwalitatief beste oplossing gaan. Daar moeten bedrijven echter wel in meegaan, dus ook accepteren dat er andere keuzes worden gemaakt. En niet in beroep gaan omdat je de laagste was, want dan komt kiezen op kwaliteit nooit van de grond.”



grootste deel van die mensen wordt nu ingezet voor het beheer van de eigen gebieden en het houden van toezicht. Toch verwacht hij dat de komende jaren de organisatie verder gaat krimpen. “Onze vaste kosten zijn nu nog te hoog in verhouding tot de variabele kosten. Dat betekent dat we daar waar mogelijk nog meer zullen uitbesteden”, geeft hij aan. In veel gevallen zal dat ook aan relatief kleine bedrijven zijn, zo voorspelt Kalden. “Die zijn goed op de hoogte van de lokale situatie en kunnen ons snel behulpzaam kunnen zijn als het nodig is.”

De keuze voor lokaal is ook iets wat bij de waterschappen vooropstaat, zo blijkt uit de woorden van Peter Glas, voorzitter van de Unie van Waterschappen. “Dat kan ook niet anders als je te maken hebt met zo’n ingewikkeld watersysteem als dat wij in Nederland hebben. Ons beheer is inmiddels zo complex dat je in een gebied te maken kunt hebben met tientallen sluisjes, overstorten en hoofd- en gewone watergangen, waar overal apart beheer nodig is. Dan kun je niet toe met grote landelijke bedrijven. Daarvoor heb je mensen nodig die de lokale situatie kennen.”

Hoewel de waterschappen verder vrij autonoom zijn, verwacht Glas dat ook zij te maken krijgen met de bezuinigingen die staatssecretaris Bleker momenteel doorvoert. Vooral het stilleggen van de investeringen in de Ecologische Hoofdstructuur raakt de waterschappen. “Wij hadden nog 35.000 hectare nodig om voldoende opslag van water te kunnen realiseren. Voor een groot deel was dat gepland in Ecologische Hoofdstructuur-gebieden. Als dat dan wegvalt, hebben wij problemen om onze doelstelling te realiseren.”

Dat verschil in onderhoud is ook terug te zien in de kosten die een hectare natuurgebied met zich meebrengt. Tegenover gebieden waar per hectare nauwelijks geld wordt uitgegeven, staan ook gebieden waar de kosten kunnen oplopen tot € 2000,- per hectare. Dat geldt bijvoorbeeld voor het onderhoud in natte natuurgebieden, waar het veel moeite kost om het gras van het land te krijgen. Voor dat soort werk maakt Kalden graag gebruik van cumelabedrijven. “Dat zijn bedrijven die door zelf te ontwerpen en te knutselen de juiste machines hebben bedacht om dergelijke gebieden te onderhouden. Die hebben zich daarmee zelfs een soort monopoliepositie verworven.”

### Keuze voor lokaal

Binnen Staatsbosbeheer spelen cumela- en aanverwante bedrijven al een grote rol in het uitvoeren van het werk. Door uitbesteden van veel gemechaniseerd werk is het aantal medewerkers de afgelopen tientallen jaren al gedaald van 2100 naar ongeveer 1000 mensen nu. Het



## “Alles opnieuw zakelijk bekijken”

*Richard van Breukelen, directeur Rijkswaterstaat*

De nieuwe rol die Rijkswaterstaat voor zichzelf ziet, komt misschien wel het best naar voren bij het denken over het eigen wagenpark. In het verleden was dat ondergebracht bij een leasebedrijf, om zo de kosten en arbeidsplaatsen van de lijst te krijgen. Nu wordt dat opnieuw bekeken, vertelt directielid Richard van Breukelen. “Ons doel is simpel: zo efficiënt mogelijk met het beschikbare geld omgaan. Daarbij staat niets vast. Als dan blijkt dat het goedkoper is om de auto's zelf te kopen en ze in eigen beheer te onderhouden, doen we dat.”

Die nieuwe zakelijke kijk probeert Rijkswaterstaat op alle niveaus door te voeren. Daarbij is de gedachte dat het bedrijf de regie voert en dat het bedrijfsleven zorgt voor het uitvoerende werk. Die lijn is al twee jaar geleden ingezet, toen de eigen organisatie is doorgelicht. Op dat moment is de keuze gemaakt dat kerntaken weer binnen de eigen organisatie moesten worden gehaald. “We hebben toen vastgelegd wat we zelf doen en besloten om daar eigen mensen voor in dienst te nemen. Het uitgangspunt was om alle deskundigheid weer in eigen huis te hebben, zodat we ook ons eigen projectmanagement kunnen doen.”

Tegelijkertijd is besloten om meer grote projecten in één geheel aan te besteden. Alle projecten boven de 65 miljoen worden als DBFM-contracten (design-build-finance-maintain) in de markt gezet. “Dat geeft bedrijven de ruimte om zelf voorstellen te doen om tot de best mogelijke oplossing voor een contract te komen. Als overheid garanderen wij ze een vast bedrag per jaar als ze aan onze doelstelling voldoen. In ruil krijgen ze de vrijheid om een eigen ontwerp te maken, zelf de bouw te verzorgen en de financiering te regelen. Ze krijgen echter ook de verplichting om bijvoorbeeld twintig of dertig jaar lang de weg of tunnel te onderhouden. In veel gevallen heeft het midden- en kleinbedrijf dan het voordeel dat het wordt ingeschakeld als onderaannemer.”

Naast de clustering van de grote opdrachten is op verzoek van het kabinet ook gekeken naar mogelijkheden om het midden- en kleinbedrijf meer kansen te bieden. Om dit te bereiken, worden daar waar mogelijk ook kleinere projecten aangeboden. “Daarbij werken we in clusters van 10 tot 15 miljoen en daarboven van 25 tot 30 miljoen. Voor veel bedrijven zijn die nog wel zo groot dat er veel in combinatie moet worden gewerkt. Ter bescherming van het midden- en kleinbedrijf zijn daar aanvullende regels voor afgesproken. Zo is de aansprakelijkheid van deelnemende partijen in een contract gereduceerd tot twee miljoen euro.”

Een andere maatregel om de administratieve lasten voor het bedrijfsleven te verminderen, is het werken met veel meer uniforme contracten. Voor elk bedrijf hoeft daarbij ook nog maar één keer per jaar een set bedrijfsgegevens te worden aangeleverd. “Die willen we onderbrengen in een centrale databank, zodat niet elke keer dezelfde eindeloze lijst gegevens hoeft te worden ingevuld, terwijl er toch niemand is die er wat mee doet.”

Om toch voldoende waterberging te krijgen, hoopt Glas dat daar waar nog grond wordt aangekocht, dit wordt gedaan langs waterlopen. “Geld dat je dan alsnog investeert, krijgt zo het hoogste maatschappelijke rendement. Naast het aanleggen van nieuwe natuur krijg je dan ook verbindingzones en waterberging.”

### Andere rol

Wat bij alle partijen nadrukkelijk opvalt, is dat ze zich een duidelijk andere rol willen gaan toemeten. Stuk voor stuk geven ze aan dat ze veel meer de regie in eigen hand willen nemen. Het lijkt direct verband te houden met de nieuwe rol die de overheid wil spelen, waarbij er veel ruimte moet zijn voor het bedrijfsleven om werken zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Daar waar mogelijk krijgt het bedrijfsleven de mogelijkheid om op te treden als uitvoerder van het werk.

Voor Chris Kalden van Staatsbosbeheer ligt daar ook de uitdaging, om kosten omlaag te brengen, maar ook om extra inkomsten te verwerven. “Wij kijken nadrukkelijk naar de mogelijkheden om meer geld uit het bosbeheer te halen. Dat kan bijvoorbeeld door producten die uit het beheer vrijkomen te vermarkten. Daarin kan het bedrijfsleven ook een grote rol spelen door daarover mee te denken en ons te helpen. Bedrijven die daarin slagen, kunnen natuurlijk rekenen op het werk, doordat ze een echte win-winsituatie creëren.”

Is dat iets wat in het beheer van met name houtige producten nog mogelijk is, veel moeilijker is dat in het werk voor de gemeenten. Daar zal het vooral zoeken zijn naar mogelijkheden om samen met de gemeenten de beheerskosten te verlagen. Dat zal nog lastig zijn, realiseert Hans van Moorsel van de gemeente Amsterdam zich. “Het betekent dat we onze kwaliteitsdoelstelling moeten verlagen. Waar we vroeger





een acht eisten, nemen we nu genoeg met een zes. Dat is lastig voor veel bedrijven, want die willen graag perfect werk afleveren. Ook voor ons is het lastig, want wij moeten ook leren omgaan met een heel ander straatbeeld. Een beetje onkruid moet dan kunnen. Al is het natuurlijk de vraag of we dat ook aan de burger uitgelegd krijgen.”

### Eigen deskundigheid

Zowel Kalden als Van Breukelen geeft nadrukkelijk aan dat hij weer deskundigheid in eigen huis wil halen. Dat heeft alles te maken met de manier waarop de overheid nu bezuinigingen doorvoert. Waren die in het verleden vooral gericht op het simpelweg verminderen van het aantal ambtenaren, nu krijgen de ministeries en daaraan gekoppelde diensten simpelweg de opdracht om met minder geld zoveel mogelijk te blijven doen. Het is het antwoord op de vroegere methode, waarbij wel mensen verdwenen, maar ze vaak via de achterdeur weer binnen kwamen als zelfstandig adviseur of via het bedrijf waarin ze waren ondergebracht.

Een ander kwalijk effect hiervan was volgens Van Breukelen dat veel deskundigheid van de ministeries verdween. “Die ambtenaren gingen allemaal verder als zelfstandig adviseur en werden dan noodgedwongen weer ingehuurd door het ministerie. Dan kon het gebeuren dat ze bij de ene aanbesteding bij ons aan tafel zaten om het offertetraject te begeleiden, terwijl ze bij de volgende aan de kant van de aannemer zaten.”

Rijkswaterstaat en ook andere partijen willen toe naar een situatie waarin ze niet langer de rol hebben van directe opdrachtgever met daarbij exact beschreven eisen aan het werk. Veel meer zullen ze zich omvormen tot een marktmanager die het werk in de markt zet en daarna vooral toezicht houdt of de vooraf bepaalde doelstellingen zijn gehaald. De bedrijven waarmee ze zaken doen, krijgen veel meer de ruimte om zelf te bepalen hoe ze dat beschreven doel halen. Om continuïteit te krijgen, kan daarbij worden gewerkt met langjarige contracten. Bij Rijkswaterstaat gebeurt dat nu door projecten van begin tot eind bij private partijen onder te brengen. Dat wil zeggen: de bedrijven krijgen de beschikking over een geld-

## “Trots zijn om voor Staatsbosbeheer te werken”

*Chris Kalden, directeur Staatsbosbeheer*

De komende jaren moet Staatsbosbeheer zijn naam meer dan waar- maken. De geldstroom voor het inrichten van nieuwe gebieden droogt snel op, dus wordt het vooral beheren van natuurgebieden. Maar ook dat moet goedkoper, want het rijk stelt de komende jaren een veel kleinere bijdrage beschikbaar.

De oplossing voor die bezuiniging zoekt directeur Chris Kalden vooral in creativiteit van het beheer. “Ik noem het wel eens het economiseren van natuur. Veel meer moeten we ons afvragen of we ergens nog geld kunnen verdienen. Van het ontvangen van bezoekers tot het afzetten van de producten die uit de natuur komen.”

Grote verwachtingen zijn er op dat gebied van het gebruik van hout en maaisel als grondstoffen. “Hout kunnen we nu al heel goed verwaarden en de komende jaren zal dat ook gaan gelden voor maaisel. Dat moet als grondstof voor de productie van biogas of later misschien andere producten via bioraffinage geld gaan opbrengen.”

Nu er minder geld beschikbaar is, kijkt Kalden ook nadrukkelijk naar de uitvoering van het werk. “Onze vaste kosten zijn te hoog, dus dat betekent dat we veel uitvoerend werk zullen uitbesteden. Tegelijkertijd moeten we echter wel de deskundigheid in huis houden, want we willen wel heel nadrukkelijk de regievoerder zijn.”

Voor de lokale bedrijven liggen daar zeker kansen, voorspelt Kalden. “Wij besteden nu al heel veel lokaal aan en dat blijven we zeker doen, maar we verwachten wel wat meer van de bedrijven. Bijvoorbeeld meedenken over mogelijkheden om het beheer goedkoper te doen. Daarin kunnen ze ons met hun vakmanschap en kennis van de lokale situatie behulpzaam zijn, bijvoorbeeld door de omgeving enthousiast voor zo’n natuurgebied te maken. Door als bedrijf trots te zijn en uit te stralen dat je blij bent om voor Staatsbosbeheer te werken. Zo kunnen we gezamenlijk draagvlak creëren om een gebied in stand te houden en steun verwerven voor het onderhoud en in stand houden van een gebied.”



# “Wennen aan een zes”



## Hans van Moorsel, stadsdeel Amsterdam-Noord

Vanuit zijn kantoor aan de rand van een wijk in Amsterdam-Noord ziet Hans van Moorsel aan de verschraving van het onderhoud direct wat het effect is van de bezuinigingen die de gemeente treffen. Voor Van Moorsel betekent dit dat hij zijn ambitieniveau naar beneden moet bijstellen. “Waar een acht ons doel was van het werk dat we deden, moeten we nu genoegen nemen met een zes.”

Die zes is wennen, verklaart Van Moorsel. “Dat zit namelijk niet in de aard van de mensen. Niet in die van onze organisatie, maar ook niet in die van de bedrijven die we inhuren.”

Als hoofd van de groendienst van het stadsdeel Amsterdam-Noord heeft Van Moorsel een simpele opdracht: de uitgaven met twintig procent terugbrengen. Dat betekent twintig procent minder mensen, maar ook zeker twintig procent bezuinigen op het uitbestede werk. Dat is namelijk het grootste deel van de uitgaven. De bedrijven waarmee hij werkt, zullen dat merken aan de bestekken. “Daar waar mogelijk gaan we omlaag, dus van zes keer vegen in de wijk naar drie keer per jaar. En bij het maaien gaan we ook kijken wat nodig is, dus bij het lange gras kijken we of we bijvoorbeeld terug kunnen van twee keer maaien en opruimen naar één keer maaien en opruimen en één keer klepelen. Zeker zolang de afvoer van het maaisel nog geld kost. Wat dat betreft hopen we op de komst van goede verwerkingsmethoden, zodat we het bijvoorbeeld kosteloos naar een biovergister kunnen afvoeren.”

Voor de overige bezuinigingen betekent het vooral versoberen, sombert Van Moorsel. “Bij de plantsoenen zullen alle sierelementen verdwijnen. Daar waar we in het verleden nog bollen plantten voor het voorjaarsgevoel zal dat niet meer gaan. En ook siergroen met eenjarige planten kan niet meer. Het zal gewoon saaier worden.”

Het zal echter ook andere effecten hebben, voorspelt hij. “Het wordt allemaal minder leuk en dat is niet fijn in zo’n stedelijke omgeving. Je weet immers dat mensen in een zachte, groene omgeving ook zachter zijn. Als dat verdwijnt, neemt de verharding alleen maar toe. Groen maakt mensen vriendelijker.”

bedrag en moeten daarvoor bijvoorbeeld een weg ontwerpen, (laten) aanleggen en daarna ook nog onderhouden voor een periode van bijvoorbeeld twintig jaar. In dat geval zal de hoofdaannemer het werk aannemen en vooral onderaannemers het werk laten doen.

Bij de gemeente ligt dat heel anders, maar is de ontwikkeling hetzelfde. Om rust te creëren, zet Amsterdam sommige maibestekken al voor vijf jaar weg. “Dat moet ook wel”, beseft Van Moorsel, “anders kunnen bedrijven nooit investeren in de apparatuur die ze nodig hebben. Ook vindt er dan geen verrommeling plaats, zoals bij kortdurende bestekken van twee jaar.”

### Cultuuromslag

Tegenover die langjarige contracten zal ook kwaliteit moeten staan, laat iedereen weten. En dan liefst meetbare of aantoonbare kwaliteit. Vooral voor het midden- en kleinbedrijf zal dit nog een cultuuromslag vragen, want hoewel opdrachtgevers aan de ene kant voor meer vrijheid kiezen, willen ze ook graag dat hun doelstellingen worden waargemaakt. Dat betekent laten zien dat maatschappelijk verantwoord ondernemen duidelijk een item is, bijvoorbeeld door het werken met een CO<sub>2</sub>-ladder, maar ook andere kwaliteitssystemen kunnen daarin een rol spelen. Nu het midden- en kleinbedrijf nadrukkelijk in beeld komt bij het aannemen van opdrachten van de overheid zal dit een grotere rol gaan spelen. Van Breukelen noemt als voorbeeld de CO<sub>2</sub>-ladder. “Wij hebben net besloten om hierin het voorbeeld van ProRail te volgen. Bedrijven krijgen dus een voorsprong als ze laten zien hierin beter te scoren.”

Voor de bedrijven die met overheidsorganisaties werken, betekent de nieuwe manier van aanbesteden, waarbij kwaliteit en eigen initiatief een veel grotere rol spelen, omschakelen in denken. De uitvoering van het werk zal er net als het gebouw van Rijkswaterstaat uitzien als vanouds, maar dat moet gebeuren binnen een moderne organisatie. In een bedrijf dat transparant is en mee wil denken met alle partijen, dat niet bang is om kwaliteit meetbaar te maken en zich zelf ook hard wil maken voor eigen kwaliteitsdoelstellingen. Wie dat op weet te pakken, zal ook in de nieuwe tijd aan de slag kunnen blijven. Want hoe dan ook, het werk moet worden gedaan. Alleen moet je dan wel kunnen schakelen naar een bedrijfsvoering waarbij alle partijen samenwerken. Om zo voor het beschikbare geld het best mogelijk resultaat te halen.

Tekst & foto's: **Toon van der Stok**