



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

RWS BEDRIJFSINFORMATIE

Uitwerking kader Contractbeheersing Informatie Voorziening

"Samenwerken doe je samen"

Datum	27 augustus 2019
Status	Definitief

Colofon

Uitgegeven door	Centrale Informatievoorziening
Informatie	Jaap Visser, Muharrem Karaarslan
Telefoon	
Fax	
Uitgevoerd door	
Opmaak	
Datum	27 augustus 2019
Status	
Versienummer	1.1

Versie	Datum	Paragraaf	Initiator	Wijziging
1.0	27-10-2017			Vastgesteld
1.1	27-8-2019	3.2	Jaap Visser	Link naar CI risicomanagement aangepast.

Inhoud

Voorwoord5

Inleiding 7

1 Scope van het Kader 8

2 Basisprincipes contractbeheersing 9

- 2.1 Prestatiemeten 9
- 2.2 Managementverantwoordelijkheid contractbeheersing 9
- 2.3 Contractwijzigingen 10
- 2.4 Prestatie verklaren 10
- 2.5 Interne kwaliteitsborging (IKB) 10

3 Systeemgerichte contractbeheersing 11

- 3.1 Afwegingskader SCB11
- 3.2 Contractbeheersing door de opdrachtgever11
 - 3.2.1 Altijd een contractbeheersplan 11
 - 3.2.2 Risicomanagement als basis voor SCB. 11

4 Contractbeheersing door de opdrachtgever zonder toepassing van kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer13

- 4.1 Altijd een contractbeheersplan 13
- 4.2 Toepassing van waarnemingen (Levering, inhuur en overig) 13
- 4.3 Toepassing Raamovereenkomst (ROK) 14
- 4.4 Toepassing van concerntoetsen 14
 - 4.4.1 Concerntoetsen bij Raamovereenkomsten (ROK's) 14
 - 4.4.2 Concerntoetsen bij strategische leveranciers 14

Bijlage 1 Overzicht handreikingen, best practices en informatie16

Voorwoord

Met gepaste trost introduceert de CIV de IV-uitwerking van het kader Contractbeheersing. Deze uitwerking is belangrijk voor de CIV om haar doelstellingen te realiseren is kader stellend voor alle af te sluiten IV contracten (en overeenkomsten) en dient in samenhang met het kader contractbeheersing toegepast te worden.

In de marktvisie van RWS is bepaald dat we meer met de markt willen samenwerken. Meer om de kennis en ervaring (expertise) én de innovatie uit de markt beter te benutten. Meer ook om zelf (meer) te focussen op onze taken en daarin verder te groeien in onze rol als professionele opdrachtgever en professioneel netwerkbeheerder.

Professioneel opdrachtgeverschap begint bij een goede samenwerking met vertrouwen in elkaar en begrip voor elkaars belangen. Maar gaat verder door het inzetten van elkaar op ieder zijn taak, rol en expertise. Binnen RWS realiseren we dit door projectmatig te werken en het professioneel managen van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De afgelopen periode heeft contractmanagement binnen de CIV hieraan bijgedragen, maar de CIV is er nog niet. Daarom is het kader contractbeheersing geactualiseerd.

De ambitie die CIV heeft op het gebied van contractmanagement is om met contractmanagement maximaal bij te dragen aan het realiseren van de CIV doelstellingen. Concreet betekent dit dat CIV aansluit bij de koers van RWS. SCB toepast daar waar het kan en afwijkt daar waar het moet (of niet anders kan).

SCB is bij RWS dé gekozen manier van contractbeheersing. Risico gestuurd en gebaseerd op vertrouwen en kwaliteitsborging vanuit kwaliteitsmanagement. SCB is een praktisch en zeer schaalbare manier die in principe op alle contracten en overeenkomsten toepasbaar is én waarbij maatwerk vanuit een project of bedrijfsvoering als intandhouding goed mogelijk is.

De toepassing van de schaalbaarheid en de ervaringen in de afgelopen periode hebben verschillende beelden opgeleverd. Dit is voornamelijk veroorzaakt door de verschillen in context van de verschillende inkoopdomeinen. Deze ervaring en het gegeven dat SCB vanuit de GWW ontwikkeld is, zijn aanleiding geweest om het kader contractbeheersing te actualiseren en daarmee de toepasbaarheid te vergroten voor de CIV.

Het kader contractbeheersing is geheel in lijn met de marktvisie en de I-strategie.

Om professioneel contractmanagement in de toekomst verder uit te bouwen zal een grote voorlichtingstour gehouden worden bij alle afdelingen van de CIV.

Ik heb er vertrouwen in dat dit kader de CIV verder zal brengen op het gebied van contractbeheersing.

Met vriendelijke groeten,

HID CIV

Inleiding

Voor u ligt de IV-uitwerking van het kader Contractbeheersing. Deze uitwerking dient in samenhang met het kader contractbeheersing toegepast te worden.

In 2012 verscheen de uitwerking Kader voor toepassing SCB op IV als verdere uitwerking van het kader Systeemgerichte Contractbeheersing (2011). Met deze uitwerking heeft CIV zijn eerste ervaringen opgedaan en heeft het zijn waarde bewezen, maar ook laten zien dat verdere ontwikkeling in kennis en toepassing nodig is. Daarnaast vragen de ontwikkelingen in de organisatie en werkwijze, maar vooral ook de ontwikkelingen in de samenwerking met de markt, om een herziening van dit kader en de IV specifieke uitwerking.

Van oorsprong heeft de methode van Systeemgerichte Contractbeheersing zich vooral ontwikkeld binnen de GWW. Deze werkwijze krijgt steeds meer aandacht binnen de overige inkoopdomeinen, kennis, bedrijfsvoering en informatievoorziening. Als één Rijkswaterstaat vraagt dit om een uniform kader voor de contractbeheersing voor alle inkoopdomeinen.

Het gaat verder dan alleen SCB, ook andere vormen van contractbeheersing zijn denkbaar. Daarom spreken we in het vervolg over het "kader contractbeheersing" waarin naast kaders voor SCB ook kaders voor andere vormen van contractbeheersing uiteen worden gezet.

Onze relatie met de markt verandert. Het "Markt tenzij" uit de tijd van de eerste ontwikkelingen van SCB heeft plaats gemaakt voor "Samen met de markt". In de marktvisie 2016 wordt dit onder andere verwoord in het streven naar samenwerking in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, met ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid, waarbij de opgave voorop staat.

De veranderende relatie met de markt heeft ook gevolgen voor de contractbeheersing. Waar in het verleden vooral gestuurd werd op de toetsing krijgt nu de interactie (samenwerking) een prominente plaats. Contractbeheersing is meer dan alleen toetsen, een toets is slechts het sluitstuk.

De leerervaringen hebben geleid tot hernieuwde inzichten en verbeterde werkwijzen. Deze zijn verwerkt in dit kader.

1 Scope van het Kader

Dit document betreft een uitwerking van het kader contractbeheersing voor de IV en is van toepassing op alle contracten die worden afgesloten binnen het inkoopdomein Informatie Voorziening (IV).

Hierbij is, op hoofdlijnen, sprake van de volgende contractvormen en de daarbij behorende wijze van contractbeheersing:

Tabel 1:

Werksoort*	Contractvorm	Voorwaarden	Contractbeheersing
LEVERING en INHUUR	DATA/HARDWARE/APPLICATIES	ARVODI/ARB IT/ARIV	Eigen Waarneming
BEHEER & ONDERHOUD	DATA/HARDWARE/APPLICATIES/	ARVODI/ARB IT/UAV-gc	SCB
ONTWIKKELING	APPLICATIES	ARBIT	SCB
DIENSTEN	Ingenieursdiensten , Adviesdiensten IT/ICT, DATA en Overig	ARVODI/ARB IT	SCB
werk / (on)roerende zaken met eventueel IT/ICT/DATA componenten	Levering en Beheer & Onderhoud	UAV-gc	SCB
Raamovereenkomsten	Waar RWS/CIV gebruik van dient te maken	ROK specifiek bepaald	ROK specifiek bepaald
Overig**			Eigen Waarneming

*Als IV componenten (integraal) onderdeel zijn van een groter contract (hoofdcontract) dan is de contractbeheersingsmethodiek van het hoofdcontract leidend, tenzij voor de IV componenten RWS-/Rijksbrede overeenkomsten afgesloten zijn met een eigen contractbeheersingsmethodiek.

** Onder overige contracten vallen onder meer lightbonnen, inbesteding, subsidies en bestuurlijke overeenkomsten

Toelichting op Eigen Waarneming, SCB en ROK specifiek:

Eigen Waarneming: Inzetbaar bij contracten die alleen de levering betreffen van fysieke producten, inhuur en overig waarbij geen verbeterpotentie nodig is vanuit de zekerstelling van de inkoopbehoefte. De te leveren fysieke producten hebben een lage impact op de bedrijfsrisico's. Voor de eigen waarneming verwijzen wij naar de handreiking prestatieverklaringen van d.d. 6 maart 2015. Zie verder paragraaf 4.2.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie
- [handreiking prestatieverklaringen](#)

SCB: zie hoofdstuk 3

ROK specifiek: zie paragraaf 4.2.

2 Basisprincipes contractbeheersing

Evenals in het kader contractbeheersing wordt er in de uitwerking voor IV twee varianten contractbeheersing onderscheiden:

1. In het contract wordt geëist dat door de opdrachtnemer kwaliteitsmanagement wordt toegepast (hoofdstuk 3 en kader contractbeheersing);
2. In het contract wordt niet geëist dat door de opdrachtnemer kwaliteitsmanagement wordt toegepast (hoofdstuk 4).

Binnen het inkoopdomein IV is deze uitwerking van het kader contractbeheersing van toepassing op alle in hoofdstuk 1 genoemde contractvormen.

2.1 Prestatiemeten

Met prestatiemeten beoordelen beide partijen de samenwerking tijdens de uitvoering van het contract. Door regelmatig te evalueren en met elkaar in gesprek te gaan, verbeteren we de communicatie en verminderen we faalkosten.

We gebruiken prestatiemeten in contracten die binnen CIV worden afgesloten met strategische leveranciers en contracten met een relatief groot impact op de bedrijfsrisico's. Prestatiemeten wordt uitgevoerd volgens de 'Handreiking prestatiemeten'.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie
- [Handreiking prestatiemeten](#) (handreiking)

2.2 Managementverantwoordelijkheid contractbeheersing

Het contract-/projectteam legt periodiek verantwoording af aan de (gedelegeerd) opdrachtgever inzake het functioneren van de opdrachtnemer en het functioneren van de contractbeheersing.

De opdrachtgever is zelf aanwezig bij de project start up (PSU). Opdrachtgever en opdrachtnemer leggen het resultaat van de PSU vast in de vorm van een managementstatement. In het geval van een Nadere Overeenkomst kan een bestaande 'Management Statement' van de bovenliggende ROK overgenomen worden, zonder de aanwezigheid van de opdrachtgever.

De opdrachtgever wijst in de opdrachtbrief een vertegenwoordiger aan richting de opdrachtnemer. Hierbij wordt expliciet aangegeven welke bevoegdheden deze vertegenwoordiger heeft. De organisatie met de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden beschreven in het contractbeheersplan.

Indien wordt afgeweken van de in dit kader (uitwerking IV) voorgeschreven systematiek wordt, voordat de opdracht is verstrekt, een advies aangevraagd bij de Regiegroep Contractmanagement CIV. De contractmanager dient helder onderbouwd de opdrachtgever te informeren wat met het advies is gedaan. De

opdrachtgever verleent zijn goedkeuring aan de gekozen methode van contractbeheersing door de vaststelling van het contractbeheersplan.

Het management van inkoop- en contractmanagement is verantwoordelijk voor de implementatie en toepassing van het kader contractbeheersing en de uitwerking kader contractbeheersing IV en het treffen van afdoende maatregelen in geval van onvolkomenheden.

Jaarlijks wordt in opdracht van het DT CIV en onder verantwoordelijkheid van de directie bedrijfsvoering een self-assessment uitgevoerd met als doel om vast te stellen of het kader contractbeheersing en de uitwerking kader contractbeheersing IV juist wordt toegepast en de rechtmatigheid is geborgd.

2.3 Contractwijzigingen

Wijzigingen in de scope van het contract kunnen aanleiding zijn tot een contractwijziging, bijvoorbeeld als de betreffende scopewijziging niet als mogelijkheid in het contract is benoemd en/of hiervoor geen proces is ingeregeld en vastgesteld.

Iedere wijziging die consequenties heeft voor scope, tijd, geld of kwaliteit dient door middel van een contractwijziging te worden vastgelegd. Een uitzondering op deze regel is in het geval de mutatie/wijziging in het oorspronkelijke contract al is voorzien en het proces hiervoor is vastgesteld.

Het totstandkomingsproces is enigszins vergelijkbaar met dat van een contract, na behoeftestelling volgt specificatie van de wijziging, beprijzing, beoordeling en vervolgens vastlegging. Ondertekening van de contractwijziging volgt dezelfde weg als die van het oorspronkelijke contract.

Daarnaast bestaat er de mogelijkheid een wijziging informeel vast te leggen als die wijziging betrekking heeft op het "hoe" van de samenwerking, zoals wijziging overlegfrequentie, aanlevering rapportages, e.d.

Indien de overeenkomst gebruik maakt van UAV-gc worden contractwijzigingen afgehandeld volgens het standaard VTW proces waarbij gebruik gemaakt wordt van de in het contractenbuffet opgenomen model documenten.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie
- [Vernieuwd VTW-proces \(kader\)](#)

2.4 Prestatie verklaren

Voor het opstellen van de prestatieverklaring voor contracten waarbij geen kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer wordt toegepast volstaat de beschrijving in het algemene deel van het kader contractbeheersing.

2.5 Interne kwaliteitsborging (IKB)

3 Systeemgerichte contractbeheersing

De werkwijze van Systeemgerichte contractbeheersing is volledig beschreven in het algemene deel van het kader contractbeheersing. Deze uitwerking voor IV beperkt zich tot de specifiek voor de IV van toepassing zijnde aanvullingen op of uitwerking van de daarin beschreven werkwijze. Per onderwerp is een verwijzing opgenomen naar de paragraaf waarin dit is beschreven in het algemene deel.

3.1 Afwegingskader SCB

In het geval van een eventuele afwijking van de contractbeheersingsvorm zoals weergegeven op pagina 8 (tabel 1), dient dit na afstemming met de (gedelegeerd) opdrachtgever in overleg met de directeur Bedrijfsvoering en, op basis van het afwegingskader SCB bepaald en vastgelegd te worden in het contractbeheersplan (CBP).

Kaders, handreikingen, best practices en informatie
- [Afwegingskader SCB](#)

3.2 Contractbeheersing door de opdrachtgever

3.2.1 *Altijd een contractbeheersplan*

Ongeacht de aard van de afspraken wordt altijd een contractbeheersplan opgesteld en actueel gehouden, op basis van het model contractbeheersplan. De modellen zijn opgenomen in het contractenbuffet bij de afdeling CM-CIV. Het contractbeheersplan is in concept beschikbaar op het moment van de marktbenadering en vastgesteld door de opdrachtgever bij de gunning van het contract.

In het contractbeheersplan dient aandacht besteed te worden aan de volgende aspecten:

- Vertegenwoordiger opdrachtgever;
- Taken en bevoegdheden vertegenwoordiger;
- Contractbeheersingsstrategie;
- Overlegstructuur;
- (Procesgericht)risicomanagement;
- Toetsstrategie.

Uitzondering hierop zijn light bonnen, inbesteding, subsidies en bestuurlijke overeenkomsten.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie
- Model contractbeheersplan IV, in ontwikkeling (handreiking)

3.2.2 *Risicomanagement als basis voor SCB.*

Risicomanagement wordt toegepast volgens het geldende kader risicomanagement en de aanvullende toelichting in de handreiking risicomanagement bij de CIV.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Organisatieonderdelen/Centrale_Informatievoorziening/Directies_en_afdelingen/Bedrijfsvoering_en_Inkoop/Werkenpakket_en_Projectbeheersing/Cluster_Projectbeheersing/Producten_Projectbeheersing/

Procesgericht risicomanagement:

Om te kunnen komen tot een uitspraak over het functioneren van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer is het van belang dat de juiste informatie beschikbaar is en een goede toetsmix wordt gehanteerd. De structuur en kwaliteit van het risicodossier zijn hiervoor bepalend. Zie hiervoor de handreiking [procesgericht risicomanagement 2.0](#) en het [voorbeeld risicolog](#) processen IV . Hierin wordt zichtbaar gemaakt in welke mate de door de opdrachtnemer uit te voeren processen risicovol zijn (de procesrisico's) en welke specifieke risico's op het niet leveren van conforme producten of diensten er spelen (projectspecifieke risico's of onderliggende risico's). Door koppeling van deze laatste risico's aan de procesrisico's wordt een heldere structuur gevormd die het mogelijk maakt de juiste maatregelen te plannen en tot een afgewogen mix van toetsen met voldoende diepgang te komen.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- [procesgericht risicomanagement 2.0](#) (handreiking)
- [voorbeeld risicolog](#) (handreiking)

Waarnemingen t.b.v. SCB:

Ten behoeve van het goed kunnen uitvoeren van SCB is risicomanagement noodzakelijk. Eigen waarnemingen kunnen helpen bij het scherper krijgen van de risico's tijdens uitvoering van het contract.

Vanuit de GWW is hiermee ervaring opgedaan en een best practice ontwikkeld.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Werkwijze waarnemen bij SAA (best practice)

4 Contractbeheersing door de opdrachtgever zonder toepassing van kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer

Conform hoofdstuk 1 zijn er in de praktijk verschillende situaties. In dit hoofdstuk worden die situaties uiteengezet waarbij contractbeheersing door opdrachtgever wordt uitgevoerd zonder toepassing van het kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer.

Afwijking op de toepassing van waarneming cq. SCB zoals aangegeven in de tabel in hoofdstuk 1 dient onderbouwd te zijn in het contractbeheersplan.

4.1 Altijd een contractbeheersplan

Ongeacht de aard van de afspraken wordt altijd een contractbeheersplan opgesteld en actueel gehouden, op basis van het model contractbeheersplan. De modellen zijn opgenomen in het contractenbuffet bij de afdeling CM-CIV. Het contractbeheersplan is in concept beschikbaar op het moment van de marktbenadering en vastgesteld door de opdrachtgever bij de gunning van het contract.

In het contractbeheersplan dient aandacht besteed te worden aan de volgende aspecten:

- vertegenwoordiger opdrachtgever
- taken en bevoegdheden vertegenwoordiger
- contractbeheersingsstrategie
- overlegstructuur
- (procesgericht)risicomanagement

Uitzondering hierop zijn lightbonnen, inbesteding, subsidies en bestuurlijke overeenkomsten.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Model contractbeheersplan IV (handreiking)

4.2 Risicomanagement en zekerstelling kwaliteit

Evident is dat ook bij overeenkomsten waarbij geen kwaliteitsmanagement door opdrachtnemer is overeengekomen risico's gemanaged en kwaliteit zeker gesteld dient te worden.

Hiervoor wordt het geldende kader risicomanagement en de aanvullende toelichting in de handreiking risicomanagement bij de CIV zoals opgenomen in paragraaf 3.2.2. toegepast.

Voor de zekerstelling van de juiste kwaliteit worden de eigen waarnemingen toegepast.

Deze manier van contractbeheersing is van toepassing op inkooppakketten zoals Licenties, levering hardware en inhuur. De afweging vindt plaats langs het afwegingskader SCB.

Deze prestaties bestaan uit levering van producten of ingezette uren. Voor een goede contractbeheersing van deze contracten geldt dat P x Q de belangrijkste graadmeter is. Dit resulteert in fysieke producten en urenbriefjes. In deze situaties worden eigen waarnemingen toegepast (hoofdstuk 1 "scope van het kader").

4.3 Toepassing van eigen waarnemingen (Levering, inhuur en overig)

De 'eigen waarneming' is afwijkend van de waarneming die toegepast wordt in het kader van SCB. Waar de waarnemingen ten behoeve van SCB worden toegepast als middel om het risicodossier aan te scherpen, zijn de 'eigen waarnemingen' voor de vaststelling van de levering van de prestatie in omvang en kwaliteit .

Een eigen waarneming op levering houdt ook in dat de contractmanager/-begeleider heeft waargenomen dat de overeengekomen in te zetten uren / de te leveren producten geleverd zijn en voldoen aan de gestelde eisen in de overeenkomst. Deze eigen waarneming wordt vastgelegd in de prestatieverklaring en onderbouwd met afgetekende urenbriefjes, pakbonnen en/of een acceptatieverklaring. De wijze waarop dit gebeurt wordt vooraf vastgelegd in een contractbeheersplan.

Hierbij wordt minimaal beschreven:

- de te leveren prestatie;
- de relevante kwaliteitseisen en -criteria;
- op welke wijze beoordeeld wordt of de prestatie is geleverd;
- de gegevens welke zijn opgenomen in de onderbouwing van de prestatieverklaring.

4.4 Toepassing Raamovereenkomst (ROK)

Bij nadere overeenkomsten (NOK's) die onder een raamovereenkomst (ROK) worden uitgevraagd dient de overeengekomen manier van contractbeheersing van de ROK gevolgd te worden. Dit betekent dat de contractmanager bij de betreffende ROK dient na te gaan welke manier van contractbeheersing is overeengekomen met (eventueel) de daarbij horende procesafspraken.

Noot: Dit kan dus ook SCB zijn.

4.5 Toepassing van concerntoetsen

4.5.1 *Concerntoetsen bij Raamovereenkomsten (ROK's)*

Op het niveau van de raamovereenkomst kan het geregeld zijn dat een risicoanalyse wordt uitgevoerd op de processen van de raamovereenkomst en de BPKV-beoordeling. Kwantificering van de risico's gebeurt op basis van de toetsresultaten dan wel eigen waarnemingen op de nadere overeenkomsten. Een concerntoets kan worden ingepland wanneer uit deze resultaten blijkt dat sprake is van een trend.

4.5.2 *Concerntoetsen bij strategische leveranciers*

Indien voor een strategische leverancier geldt dat deze partij meerdere overeenkomsten heeft bij RWS/CIV voor soortgelijke diensten, leveringen of werken kan er voor gekozen worden om een concerntoets uit te voeren.

Op het niveau van deze overeenkomsten is het geregeld dat een risicoanalyse wordt uitgevoerd op de processen en/of de BPKV-beoordeling. Kwantificering van de risico's gebeurt op basis van de toetsresultaten dan wel eigen waarnemingen op de nadere overeenkomsten. Een concerntoets kan worden ingepland wanneer uit deze resultaten blijkt dat sprake is van een trend.

Bijlage 1 Overzicht handreikingen, best practices en informatie

In deze uitwerking voor IV van het kader contractbeheersing wordt verwezen naar de volgende kaders, handreikingen, best practices en informatie:

Kaders:

- [VTW-proces](#)
- [Afwegingskader SCB](#)
- [Kader risicomanagement](#) (kader)

Handreikingen:

- [handreiking prestatieverklaringen](#)
- [Handreiking prestatiemeten](#)
- [Handreiking Risicomanagement bij de CIV](#)
- [procesgericht risicomanagement 2.0](#) (handreiking)
- [voorbeeld risicolog](#) (handreiking)
- Model contractbeheersplan CIV (handreiking)

Best practices:

- Werkwijze waarnemen bij SAA

Kader Contractbeheersing

Nummer:	954
Versie:	2.0
Status:	In beheer
Type:	Kader
Inhoudelijk beheerder:	Jelle van der Steen
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. CM en AC Zuid-Nederland 2
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	Omgevingsmanager, Technisch Manager, Manager ProjectBeheersing, ProjectManager, Contractmanager
Fase:	Planuitwerking, Verkenning, Realisatie, Onderhoud
Proceseigenaar	Proceseigenaar Aanleg en Onderhoud