

Progressie

Magazine Expertise Centrum
Opdrachtgeverschap



12

Jaargang 3
december 2004

Inkoop in al zijn facetten

Aan de slag met de inkoopstrategie

Minimale kosten, maximaal effect

Studiedag Implementatie Inkoopstrategie



Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Vanaf het moment dat de corporate inkoopstrategie werd vastgesteld, is er veel over te doen geweest. Daarom besteden we in dit nummer extra aandacht aan dit onderwerp.

Zo gaan we op bezoek bij de afdeling Markt en Inkoop van de nieuwe Staf DG. Daar wordt, in samenwerking met ECO, gewerkt aan een extra verdieping van de corporate inkoopstrategie. Binnen ECO wordt momenteel ook gewerkt aan de implementatie van dat document bij de rws-diensten.

Sommige van de uitgangspunten worden door diensten al vertaald naar de praktijk. Een voorbeeld daarvan is Directie Zeeland. Daar is men al bezig met het inkopen in optimale eenheden. Men is van plan om een gecombineerd contract op de markt te zetten voor 30 kilometer vaarweg, waarin alle vaste én variabele onderhoudswerkzaamheden zijn opgenomen.

Handen en voeten geven aan de inkoopstrategie wordt gedaan bij de afdeling Beheer en Ontwikkeling van ECO. Deze afdeling heeft als hoofdtaak het ontwikkelen van het instrumentarium voor de inkoop. Een van de belangrijkste instrumenten in aantocht is het contractenbuffet, dat bestaat uit standaardcontracten die kunnen worden gebruikt voor het inschakelen van de markt.

Maar ook buiten ECO wordt een en ander ontwikkeld. Bijvoorbeeld op het gebied van opleidingen. Aan de hand van specificaties heeft Directie Oost-Nederland de opdracht gegeven om opleidingen te ontwikkelen op het gebied van UAV-gc, functioneel specificeren, risicomanagement en systeemgerichte contractbeheersing.

De inkoopstrategie was ook het gespreksonderwerp op de eerste studiedag Implementatie Inkoopstrategie. Wij waren op deze dag aanwezig en polsten enkele bezoekers. Hun reacties staan bij een uitgebreid verslag van die dag.

Publicaties

Evaluatie DBFM Rijksweg 31

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directie Noord-Nederland en het Kenniscentrum PPS van het Ministerie van Financiën hebben een evaluatie laten uitvoeren van het DBFM-project Rijksweg 31 Leeuwarden-Drachten. De bevindingen daarvan zijn te lezen in het onlangs verschenen rapport "Evaluatie DBFM Rijksweg 31".

Het doel van de evaluatie was om feitelijke en concrete informatie te leveren over de aanpak en uitkomst van het DBFM-project N31, die gebruikt kan worden voor verdere beleidsontwikkeling voor de toepassing van publiek-private samenwerking (PPS) bij weginfrastructuur. Daarbij was het van belang inzicht te verkrijgen in sterke en zwakke punten en de haalbaarheid van het DBFM-concept.

Wilt u dit rapport bestellen?

Neem dan contact op met Okke van Brandwijk, e-mail: o.g.vbrandwijk@dnw.rws.minvenw.nl

Inkoop in al zijn facetten

4

Minimale kosten, maximaal effect

6

In razend tempo files verminderen

7

Met standaardvoorwaarden naar de markt

8

Samen met de diensten

9

Beheer en Ontwikkeling maakt contractenbuffet

10

Optimale eenheid: Krammersluizen - Hansweert

11

Studiedag Implementatie Inkoopstrategie

13

Het persoonlijk portaal

15

Bijlage: ECO mijlpalen

Colofon

PrOGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdrachtgeverproces worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en praktijkervaringen met de nieuwe manier van werken. PrOGressie is een uitgave van het Expertise Centrum Opdrachtgeverschap (ECO). Meer informatie over opdrachtgeverschap is te vinden op intranet: www.venwnet.minvenw.nl/pog

Verschijningsfrequentie:

Per kwartaal

Contactpersoon:

Paula Kuijpers
telefoon: 030-2858130
e-mail: p.c.kuijpers@bwd.rws.minvenw.nl

Tekst en realisatie:

Direct Dutch Publications B.V., Den Haag

Vormgeving:

Gerard Bik BNO

Druk:

Artoos Nederland, Rijswijk

Oplage:

3500 ex.

Fotografie:

PE-Fotostudio, tenzij anders vermeld

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

Aan de slag met de inkoopstrategie

Op 9 juli 2004 is de corporate inkoopstrategie verschenen. Inmiddels wordt druk gewerkt aan de implementatie ervan. ECO werkt hiervoor samen met de afdeling Markt en Inkoop (M&I) van de nieuwe Staf DG. Het streven is dat in 2007 iedereen binnen Rijkswaterstaat volgens de uitgangspunten van de inkoopstrategie werkt.

Martien Beemsterboer en Leon Hombergen, voorheen van de afdeling Marktbeleid van het Hoofdkantoor en nu beleidsadviseurs van ECO, zijn betrokken bij de implementatie van de inkoopstrategie. Hombergen: "In 2007 moeten alle diensten met Design & Construct-contracten, Engineering & Construct-contracten, prestatiebestekken en mantelcontracten voor ingenieursdiensten werken. Wij moeten ervoor zorgen dat die werkwijze binnen Rijkswaterstaat gemeengoed wordt. Dat begint met een concreet actieplan. Zodat we weten wat we van elkaar kunnen verwachten."

Dat actieplan wordt een kort document waarin een actielijst wordt toegelicht. De acties zijn gericht op het tijdig beschikbaar zijn van instrumenten en voorwaarden.

Hombergen: "Met de uitvoering van de acties maken Markt en Inkoop en ECO het de diensten mogelijk efficiënt aan de slag te gaan. Want de echte implementatie van de inkoopstrategie zal gebeuren bij de diensten in hun dagelijkse taakuitvoering. Een belangrijke rol hierin kan worden vervuld door mensen die in de organisatie voorop lopen en hun medewerkers kunnen overtuigen van het nut van een andere manier van werken."

Harder werken?

Rijkswaterstaat moet met minder mensen meer werk doen. Beemsterboer: "De versnelde uitstroom, zowel gedwongen als langs natuurlijke weg via de 57+- en 60+-regeling, zorgt ervoor dat alle diensten met minder personeel komen te zitten. De druk op onze medewerkers wordt groter en groter. Dat kun je alleen maar oplossen door nog sneller om te schakelen naar nieuwe werkwijzen en contractvormen, waarmee op een veel efficiëntere wijze opdrachten aan de markt kunnen worden gegeven." "De oplossing zit hem dus niet in domweg harder werken, maar in anders werken. Dat zullen alle medewerkers beamen", voegt Hombergen toe.

Acties

M&I houdt zich bezig met het afstemmen van de inkoopstrategie op de nieuwe relatie tussen de Bestuurskern en de rest van Rijkswaterstaat. Beemsterboer: "Ze houden zich bezig met vragen als: Hoe passen D&C-contracten in de MIT/SNIP-spelregels? Hoe vertalen we de SLA-sturing op onderhoud en netwerkmanagement naar prestatiebestekken? Aan welke kaders voor PPS heeft Rijkswaterstaat zich te houden? Hoe gaan we de kosten beheersen in relatie tot de risico's voor het agentschap? M&I bereidt ook de sturing van de DG op de implementatie voor. De eerste taak is om een goed beeld te krijgen van de feitelijke toepassing van de inkoopstrategie en



Leon Hombergen en Martien Beemsterboer

dan de ontwikkeling te monitoren."

ECO werkt momenteel aan het afronden van het contractenbuffet en, als essentieel onderdeel daarvan, het functioneel specificeren. Hombergen: "Het stimuleren van aannemers om een betere kwaliteit te leveren, krijgt vorm door middel van handreikingen voor gunning op basis van prijs/kwaliteit en door middel van prestatiemeting van aannemers."

Doel van ECO is de diensten te steunen en ervoor te zorgen dat het wiel niet twee keer wordt uitgevonden, aldus Beemsterboer. "Er is gericht kennismanagement nodig. Waar zitten de mensen in de diensten die de kennis en ervaring hebben om de nieuwe contractvormen toe te passen? En waar zijn ze het meest nodig? En dat aanvullen met een adequaat opleidingsprogramma van het Corporate Learning Centre. Dat staat er voor ons nog op stapel."

Nadere informatie:

Martien Beemsterboer, e-mail: p.j.m.beemsterboer@bwd.rws.minvenw.nl

Leon Hombergen, e-mail: l.p.homborgen@bwd.rws.minvenw.nl

Inkoop in al zijn facetten

Binnen Rijkswaterstaat wordt op talloze plaatsen ingekocht en over inkoop nagedacht. Om als één organisatie op een eenduidige manier te werken, is goede afstemming daartussen nodig. Hoe kijken ze daar bij de afdeling Markt en Inkoop (M&I) van de onlangs in het leven geroepen Staf DG tegenaan?

“De regionale directies kopen voor hun projecten in. ECO ondersteunt hen daarin en M&I assisteert vooral het bestuur van Rijkswaterstaat bij het bewaken en formuleren van het beleid op het gebied van inkoop”, vertelt Wim Leendertse, tijdelijk trekker van M&I. “Alle organisatieonderdelen die bezig zijn met inkoop gaan wij sterker met elkaar verbinden, zodat de inkoopdoelstellingen uit het ondernemingsplan worden gehaald”, vult Dirk Knook, adviseur Markt en Inkoop, aan. Hierbij moeten M&I, ECO en de regionale directies nauw samenwerken.

Inkoopstrategie

De corporate inkoopstrategie die van de zomer is verschenen is een verdieping van de inkoopdoelstellingen uit het ondernemingsplan. Kort door de bocht staat daar in dat voor vast onderhoud gebruik wordt gemaakt van prestatiebestekken, voor variabel onderhoud van E&C-contracten en voor aanlegprojecten van D&C-contracten. Leendertse: “Daarbinnen zijn echter veel invullingen mogelijk. Uit eigen ervaring weet ik bijvoorbeeld dat er wel vierentwintig verschillende vormen van D&C zijn. RWS'ers staan niet te springen om zo veel mogelijkheden en ook de markt is daar niet mee gediend. De directies moeten weten wat wij met D&C bedoelen. En als we daarbij functioneel gaan specificeren, dan moeten we ook duidelijk maken hoe we dat gaan doen. In feite moeten wij dus de inkoopstrategie eenduidiger zien te maken.”

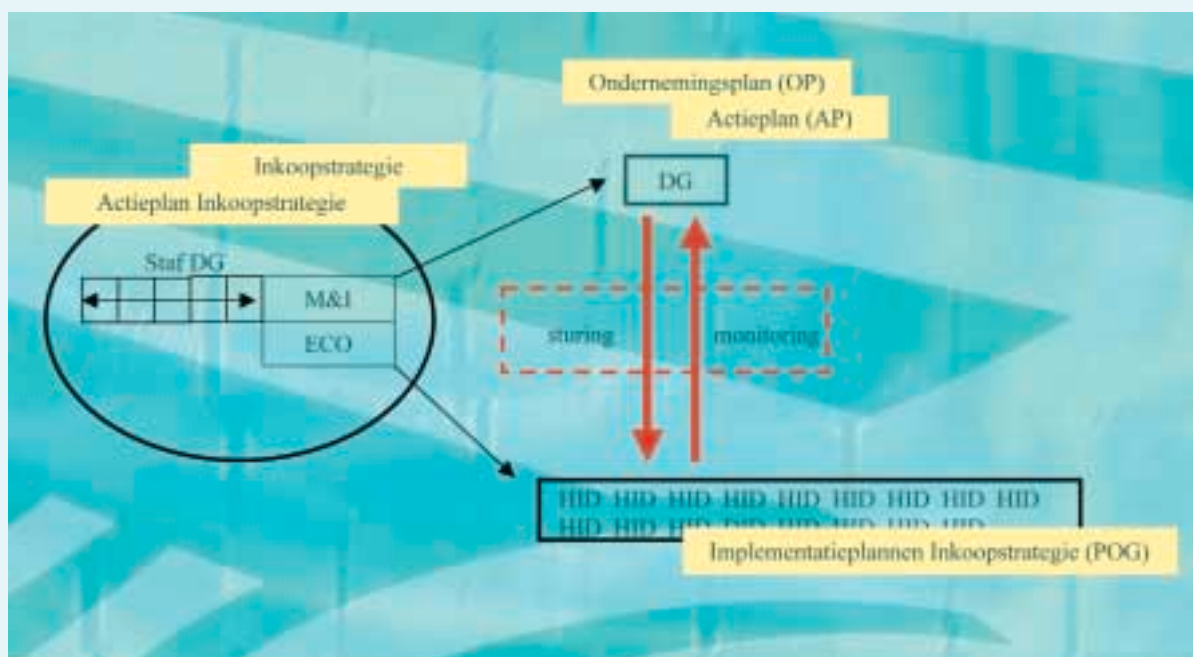


Wim Leendertse

Actie

Voor die vertaalslag werkt M&I nauw samen met ECO. Zo is samen een actieprogramma gedefinieerd, waarin is aangegeven welke kaders en instrumenten in 2005 worden ontwikkeld. Ook is aangegeven welk onderdeel waarvoor aan de lat staat. Knook: “In het actieprogramma staat ook hoe we gaan helpen bij de

De inkooprelaties van
Rijkswaterstaat



“ Inkopen bij Rijkswaterstaat is een aparte tak van sport. ”



Dirk Knook

implementatie van die kaders en instrumenten. Als er instrumenten worden ontwikkeld – wat ECO veel doet – dan moet het daar niet bij blijven. We moeten die instrumenten letterlijk onder de mensen gaan brengen, bijvoorbeeld door opleidingen, coaching of training ‘on the job’. Men moet leren hoe er mee om te gaan. Want het zijn uiteindelijk de diensten die inkopen. Wij faciliteren alleen maar. Hoe er met de instrumenten wordt omgegaan en wat het effect is, gaan we jaarlijks twee keer meten. Op basis van die evaluaties komt er elk jaar een nieuw, bijgesteld actieprogramma. Op die manier blijf je actueel en optimaliseer je je programma.”

Obstakels

Voor een succesvolle implementatie van het inkoopbeleid is een cultuurverandering nodig. Leendertse: “RWS’ers moeten regio overstijgend gaan denken. We zijn één Rijkswaterstaat en geen twaalf verschillende organisaties. We moeten elkaar zien als ondersteuner en niet als vijand. Vroeger sprak men over ‘Den Haag’ met wantrouwen, maar de afdeling M&I en ook ECO zijn er ter ondersteuning van de diensten. Dat gedachtegoed moet bij de medewerkers gaan leven. Ook moeten directies bereid zijn om hun beste inkopers tijdelijk bij een andere directie in te zetten als dat nodig en mogelijk is. De echte inkopers zijn schaars binnen deze organisatie, maar o zo belangrijk. Dat schaarse goed moeten we als geheel optimaal benutten. Dat kan betekenen dat sommige inkopers die een voorbeeldfunctie hebben tijdelijk bij een andere directie kunnen worden ingezet. Daarmee hoop je olievlekwerking te bereiken doordat binnen

die organisatie kennis en kunde bij andere medewerkers gaat beklijven.”

Pennen en potloden

Volgens Knook, die dertig jaar in de bouwsector heeft gewerkt, is inkopen bij Rijkswaterstaat een aparte tak van sport. “Bij andere ministeries kopen ze vooral gebruiksartikelen in. Ze schrijven de markt aan en die levert. Dat kun je hooguit efficiënter willen doen door in optimale eenheden in te kopen. Wij voeren projecten uit mét de markt. Bij het inkopen in de gww-sector hebben wij daarnaast ook altijd te maken met beleidsmatige en politieke aspecten. Dat is veel complexer dan alleen het inkopen van pennen en potloden. Als wij de markt optimaal willen benutten, dan moeten we het inkoopproces goed zien te regisseren.”

Nadere informatie:

Wim Leendertse, e-mail: w.leendertse@sdg.rws.minvenw.nl

Dirk Knook, e-mail: d.knook@sdg.rws.minvenw.nl

Minimale kosten, maximaal effect

“Uit nood geboren.” Dat zijn volgens Henk Tuin de cursussen over geïntegreerde contractvormen van Directie Oost-Nederland. **“Als gevolg van de uitgangspunten van de inkoopstrategie gaan we op een andere manier werken. We zullen bijvoorbeeld met functioneel specificeren aan de slag moeten. En dat doe je niet een, twee, drie”,** vertelt Tuin. **“Daar heb je een gedegen opleiding voor nodig. Als je in het diepe wordt gegooid, moet je fatsoenlijk kunnen zwemmen. En dat leren onze medewerkers nu.”**

Henk Tuin, adviseur geïntegreerde contracten van de afdeling Nieuwe Werken, heeft medio dit jaar ingenieurs- c.q. adviesbureaus aangeschreven om cursussen te ontwikkelen over geïntegreerde contractvormen. “Dat ging vrij gemakkelijk”, vertelt Tuin. “Door scherpe randvoorwaarden te formuleren, hebben we de marktpartijen optimaal in kunnen schakelen. De bureaus die de cursussen hebben ontwikkeld, hebben dat in een mum van tijd gedaan. Die cursussen lopen nu al een tijdje, vanaf september. En onze medewerkers zijn er allemaal over te spreken.” Tuin hoopt dat op 1 april 2005 alle medewerkers die met geïntegreerde contractvormen te maken krijgen de cursussen hebben doorlopen.

Van UAV-gc tot systeemgerichte contractbeheersing

Het uitgangspunt voor de cursussen was het rapport ‘Corporate Inkoopstrategie Rijkswaterstaat’. Tuin: “Het beleid dat daarin is geformuleerd, dient als input voor de cursussen. De cursussen die inmiddels worden gegeven, gaan onder andere over UAV-gc, functioneel specificeren, risicomangement en systeemgerichte contractbeheersing.”

De trainingen zijn, zoals gezegd, ontwikkeld op basis van scherpe randvoorwaarden. Zo moesten ze ‘in company’ worden gegeven, aansluiten op de praktijk, voor iedereen te bevatten zijn – dus geen academische lesstof – en uitgaan van het principe ‘de markt, tenzij’.

Niet alleen de medewerkers van de afdeling Nieuwe Werken volgen de training, maar ook de andere medewerkers van de directie. “Deze cursussen zijn van belang voor iedereen die met geïntegreerde contractvormen te maken krijgt”, aldus Tuin. “Het management van onze afdeling en onze directie heeft aangegeven veel waarde aan de opleidingen te hechten. Dat stak ons een hart onder de riem.”



Breed, niet diep

Een belangrijke voorwaarde voor de cursussen was dat ze voor een brede groep nuttig moesten zijn. “Het heeft geen zin om cursussen te geven die heel diep op de materie ingaan en maar voor een handjevol mensen van belang zijn. Het zijn ‘harde’ cursussen. Ze behandelen basiskennis die iedereen nodig heeft om met geïntegreerde contracten te kunnen werken. De kennis die je tijdens de trainingen opdoet, is voor een grote groep belangrijk. Ze vinden overigens allemaal bij de directie plaats. Dat scheelt in de kosten. We hoeven niet telkens ergens een ruimte af te huren en krijgen zo ook niet te maken met hoge reiskosten. Minimale kosten, maximaal effect. Dat is ons motto.”

Overall toepasbaar

Volgens Tuin zijn de opleidingen ook toepasbaar bij andere directies. “Waarom niet? Wij kunnen er mee uit de voeten, dus de andere directies ook. We zijn één organisatie en hebben allemaal dezelfde taken. Als anderen hun voordeel kunnen doen met wat wij hier hebben ontwikkeld, en wij kunnen daar een ondersteunende rol in spelen, dan is dat alleen maar mooi.”

Nadere informatie:

Henk Tuin, e-mail: h.tuin@don.rws.minvenw.nl

Reactie

Mechelien van Son, coördinator Opleidingen en Communicatie:

“ECO heeft in samenwerking met het Corporate Learning Centre in augustus 2004 binnen de diensten geïnventariseerd welke initiatieven en/of welke activiteiten er zijn of worden ontwikkeld in het kader van professioneel opdrachtgeverschap.

De cursussen die bij Directie Oost-Nederland zijn ontwikkeld, zijn als opvallende activiteit uit de inventarisatie naar voren gekomen. Inmiddels is ECO samen met het CLC gestart om opleidingen op inkoopgebied voor alle diensten beschikbaar te stellen.”

In razend tempo files verminderen

Files verminderen. Dat is het doel van de ZSM-projecten (Zichtbaar, Slim, Meetbaar) die in 2007 moeten zijn afgerond. Het gaat om maar liefst 34 projecten van vijf regionale directies – Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht, Oost-Nederland en Noord-Brabant – waarin spits-, plus- en bufferstroken worden aangelegd. Deelnemers aan de projecten wisselen onderling ervaringen uit over allerlei onderwerpen, ook over inkoop. Tomas de Laat, projectmanager van de hoofdafdeling Realisatie Werken van Directie Zuid-Holland, is de voorzitter van de ZSM-werkgroep Inkoop.

De werkgroep Inkoop komt een keer per maand bij elkaar en wisselt van gedachten over het inschakelen van de markt voor zsm-projecten. Een belangrijk gespreksonderwerp is het modelbestek spitsstroken dat door de werkgroep PRINS is ontwikkeld en door ECO wordt afgerond met hulp van de werkgroep Inkoop. De conceptversie van het modelbestek is inmiddels gebruikt voor aanbesteding bij Oost-Nederland en Utrecht. De Laat: “In de nieuwe corporate inkoopstrategie staat dat Rijkswaterstaat uniformer naar de markt toe moet opereren. Alle directies gaan werken met modelcontracten uit het contractenbuffet dat momenteel wordt ontwikkeld bij ECO. Het modelbestek voor spitsstroken past in deze filosofie en zal daarom in verschillende zsm-projecten worden toegepast. Ik verwacht wel dat het in de toekomst naar de achtergrond zal verdwijnen. Het nieuwe uitgangspunt is namelijk om aan te besteden met het modelcontract voor Design & Construct volgens de UAV-gc 2005. Het modelbestek spitsstroken gaat echter uit van Engineering & Construct en is nog gebaseerd op de UAV 1989.”

Experimenteren

Een directie die nu al twee zsm-projecten met een D&C-contract heeft aanbesteed, is Oost-Nederland. De directie was van mening dat de ontwerpcomponent in die projecten zo groot was dat dat het beste integraal bij een opdrachtnemer kon worden gelegd. De Laat: “Hoewel die aanpak destijds door de afdeling UM van het voormalige hoofdkantoor werd afgeraden, zegt ECO nu dat dat achteraf toch een goede keuze is geweest. Het wordt immers de nieuwe koers van Rijkswaterstaat. Ook in de wijze van contractbeheersing verandert het nodige. Bij het modelbestek voor spitsstroken controleert Rijkswaterstaat het opgeleverde werk op basis van eigen waarnemingen. Bij D&C



wordt met systeemgerichte contractbeheersing gewerkt, waarbij Rijkswaterstaat de aannemer de kwaliteitsborging laat verzorgen en door het uitvoeren van toetsen beoordeelt of het kwaliteitsstelsel van de aannemer voldoende functioneert.”

Voor de zsm-projecten in Zuid-Holland is gekozen voor toepassing van het modelbestek spitsstroken. Er wordt echter wel gebruik gemaakt van systeemgerichte contractbeheersing. De Laat: “De projecten zijn zo complex dat we de werkzaamheden niet meer met eigen waarnemingen kunnen controleren. Veel zsm-projecten blijken moeilijker te zijn dan aanvankelijk werd gedacht. Het gaat vaak om meer dan alleen het aanleggen van een spitsstrook. Soms komt er ook asfaltonderhoud bij kijken of het versterken van een kunstwerk. En die werkzaamheden zijn niet opgenomen in het modelbestek spitsstroken.”

In één keer

Op basis van een inkoopplan heeft Directie Zuid-Holland besloten om drie projecten – werkzaamheden aan de A13, de A20 en de A27 - in één keer op de markt te zetten. “Dat bleek efficiënter te zijn”, vertelt De Laat. “We hoeven maar één keer een contract te maken, te toetsen, aan te besteden en te begeleiden. Daarnaast blijken de kosten voor deze werkzaamheden onder de honderd miljoen euro te zitten. Volgens het afwegingsmodel inkoopproces dat we hebben toegepast, blijkt dat er onder dit

Simulatie van de werking van spitsstroken



bedrag genoeg aanbieders te vinden zijn, waardoor er voldoende concurrentie zal zijn. En dat vertaalt zich in lagere kosten.” Ook aan de opdrachtnemerzijde is er winst te boeken. “Ten eerste is het voor de aannemer interessanter. Hij krijgt een behoorlijke klus met verschillende werkzaamheden, waaronder asfalt, damwanden, kunstwerken, geluidsschermen en

elektronica. Daarnaast kan hij optimaal omgaan met zijn mensen en zijn materieel. Die kunnen voor alle drie de projecten worden ingezet. Het mes snijdt dus aan twee kanten.”

Nadere informatie:

Tomas de Laat, e-mail: t.p.dlaat@dzh.rws.minvenw.nl

Met standaardvoorwaarden naar de markt

Binnenkort gaat Rijkswaterstaat werken met gestandaardiseerde Design & Construct-contracten. Dit gaat gebeuren op basis van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen - beter bekend als de UAV-gc: een juridisch-administratief kader voor contracten waarin ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden bij marktpartijen worden gelegd. In februari moet helder zijn hoe Rijkswaterstaat met UAV-gc 2005 aan de slag gaat.



De UAV-gc bestaat uit een model-basisovereenkomst, algemene voorwaarden en toelichtingen. Hieraan wordt een vraagspecificatie toegevoegd, met daaronder de functionele specificaties van de werkzaamheden die moeten worden verricht. Bij die functionele specificaties horen zogenaamde annexen. Dat zijn ‘bijlagen’ die door de opdrachtgever worden opgesteld over onder andere vergunningen, toetsingsplannen en acceptatieplannen. In 2000 is Rijkswaterstaat gaan ‘proefdraaien’ met de UAV-gc. Ria Avink, senior projectadviseur bij ECO: “Uit de evaluatie van de vijf pilotprojecten die met UAV-gc zijn gestart, bleek dat hier en daar nog verbeteringen mogelijk waren. Zo moeten we ons als opdrachtgever tijdens de uitvoering terughoudender opstellen en opletten bij het verstrekken van gegevens die een aannemer nodig heeft om een prijsaanbieding te doen. Als er in de verstrekte gegevens fouten staan – bijvoorbeeld als een kabel op een tekening op een verkeerde plaats staat – dan kan een aannemer bij werkzaamheden tegen problemen aanlopen. Rijkswaterstaat blijft als opdrachtgever verantwoordelijk voor verstrekte gegevens.

Daarom is het belangrijk dat je de status van een document aangeeft. Als je stelt dat er geen rechten aan de tekening kan worden verleend of dat er tijdens de uitvoering nader onderzoek door de aannemer moet worden verricht, dan loop je als eindverantwoordelijke niet tegen ongewenste situaties aan.”

Juridische optimalisatie

Inmiddels is de UAV-gc 2000 door verschillende opdrachtgevers bij meer dan honderd projecten toegepast. Aanvankelijk moest de UAV-gc binnen anderhalf jaar worden geëvalueerd. “Dat bleek achteraf echter geen reële doelstelling te zijn”, vertelt Avink. “D&C-projecten vereisen vaak een lange voorbereidingstijd. Pas na de uitvoering kun je een uitspraak doen over de ervaringen met de UAV-gc. En over mogelijke wijzigingen die gewenst zijn.” Inmiddels zijn enkele wijzigingsvoorstellen besproken binnen de werkgroep Afwijkingen, waarin de schrijvers van de UAV-gc ook zitting hebben. Door een speciale klankbordgroep, die bestaat uit publieke en private partijen, zoals gemeenten, LNV en ProRail,

Reactie

Mechelien van Son, coordinator Opleidingen en Communicatie bij ECO: “Volgend jaar komt er een aangepaste UAV-gc waarvoor vanuit ECO een ondersteunend pakket aan opleidingen en trainingen wordt ontwikkeld. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van hetgeen al in de diensten is ontwikkeld en toegepast. Dat is ook het nieuwe uitgangspunt voor ECO: maak gebruik van en betrek de werkvloer bij het ontwikkelen van nieuwe instrumenten. Op dit moment is de corporate inkoopstrategie uitgewerkt tot een actieplan waarin ECO instrumenten ontwikkelt ter ondersteuning van de implementatie. Een deel van dat instrumentarium zal bestaan uit opleidingen, cursussen en trainingen. Van de bestaande cursussen en opleidingen is een deel, met wat actualisatie, nog bruikbaar. Tegelijkertijd worden ook nieuwe cursussen of opleidingen ontwikkeld, zodat vanuit ECO en het CLC een pakket ter ondersteuning van de implementatie van de inkoopstrategie kan worden aangeboden.”

zijn sommige daarvan geaccepteerd en inmiddels doorgevoerd in de UAV-gc 2005. “Eigenlijk is er sprake van een juridische optimalisatie van de UAV-gc 2000. Inconsistenties en schoonheidsfouten zijn eruit gehaald. Daarnaast zijn enkele inhoudelijke wijzigingen doorgevoerd. Zo is er een nieuw artikel over vrijkomende materialen, waarin staat dat je als opdrachtgever verplicht bent iets te zeggen over mogelijke stoffen die bij werkzaamheden kunnen vrijkomen. En daarnaast is er een nieuw artikel over bewijslast bij tekortkomingen, hetgeen inhoudt dat voor onderdelen van het werk de opdrachtnemer moet aantonen dat een tekortkoming niet aan hem ligt.”

Raakvlakken

Met de komst van UAV-gc 2005 komt Rijkswaterstaat volgens

Avink tegemoet aan de behoefte aan standaardisering binnen de organisatie. “Door aan te besteden met standaard-voorwaarden zorg je ervoor dat alle diensten binnen de organisatie, wat D&C-contracten betreft, op een eenduidige manier een overeenkomst op de markt zetten. Daarnaast schept de UAV-gc duidelijkheid bij de opdrachtnemers. Rijkswaterstaat laat zien hoe ze wil werken en de marktpartijen weten nu wat er van hen wordt verwacht.”

Nadere informatie:

Ria Avink, e-mail: h.g.avinkwikkerink@bwd.rws.minvenw.nl

Meer weten over de UAV-gc 2005?

Ga dan naar www.crow.nl en www.uavgc.nl



Het woord aan ECO

Samen met de diensten

“De afdeling Beleidsadvisering is beleidsondersteunend, de afdeling Projectadvisering helpt de diensten en projecten bij de implementatie, en wij, als afdeling Ontwikkeling en Beheer, zorgen voor het instrumentarium om met de inkoopstrategie aan de slag te kunnen”, aldus Paul Vogelaar. Sinds 1 juni 2004 is hij hoofd van de afdeling Ontwikkeling en Beheer van ECO.



Inmiddels bestaat ECO een krap halfjaar, en hebben de medewerkers, die van alle geledingen van Rijkswaterstaat afkomstig zijn, al aan elkaar kunnen wennen. Vogelaar: “Voorheen hadden we al met elkaar te maken, nu zitten we bij elkaar. Dat heeft de onderlinge communicatie en afstemming honderd keer verbeterd. Als we ergens informatie over nodig hebben, zijn de lijnen kort en helder. Dat wordt nog eens extra gestimuleerd door de foto's die naast onze deuren hangen met beschrijvingen van de werkgebieden waar ieder zich mee bezig houdt. Zo zijn alle medewerkers letterlijk in beeld.”

Over de schutting

De afdeling Ontwikkeling en Beheer houdt zich met verschillende thema's bezig: contracten, kostenmanagement, ICT-beheer, kennismanagement, communicatie en opleidingen. Vogelaar: “Wij ontwikkelen allerlei instrumenten die met die thema's samenhangen, variërend van een contractenbuffet, dat onder andere bestaat uit standaardcontracten voor het inschakelen van marktpartijen, tot het ontwikkelen van een ICT-applicatie voor systeemgerichte contractbeheersing. Met die instrumenten kunnen we de doelen uit de inkoopstrategie verwezenlijken.”

De afdeling werkt bij de ontwikkeling van instrumenten nauw samen met regionale directies en specialistische diensten. Vogelaar: “Wij willen geen club zijn die hier op de zestiende verdieping van kantoorgebouw Westraven instrumenten maakt en ze vervolgens over de schutting gooit naar de diensten. Met zo'n houding verlies je niet alleen draagvlak, maar laat je ook veel expertise onbenut. Bij de diensten zit namelijk veel ervaring en de medewerkers daar voelen vaak haarfijn aan of een instrument in de praktijk zal werken of niet.”

Voortouw

Wat Vogelaar betreft, hoeven de diensten niet altijd te wachten op instrumenten van ECO, maar mogen ze zelf ook het voortouw nemen. Mits ze ECO op de hoogte brengen van hun plannen. “Anders krijg je instrumenten die niet voldoen aan het ontwikkelde beleid of alleen maar nuttig zijn voor die ene dienst”, licht Vogelaar toe. “Als een dienst van tevoren aangeeft dat de medewerkers daar om een instrument zitten te springen, dan kunnen wij bekijken of anderen daar ook behoefte aan hebben en vervolgens diensten met elkaar in contact brengen. Dat past in de netwerkgedachte van ECO. Als die diensten samen de capaciteit hebben om iets te ontwikkelen waar alle RWS'ers hun voordeel mee kunnen doen, dan is dat natuurlijk fantastisch. In zo'n samenwerkingsvorm hoeft ECO alleen een stukje coördinatie te verzorgen. Op die manier kunnen we samen veel bereiken.”

Nadere informatie:

Paul Vogelaar, e-mail: p.j.c.vogelaar@bwd.rws.minvenw.nl

Beheer en Ontwikkeling maakt contractenbuffet:

“Een contract is geen doel op zich”

“Het contractenbuffet zal bestaan uit modelcontracten die Rijkswaterstaters moeten gebruiken als ze de markt inschakelen. We zijn nu bezig die contracten te ontwikkelen en zullen ze ook beheren”, aldus Herman Gerrits, senior specialist ontwikkelaar van de afdeling Beheer en Ontwikkeling van ECO. Het streven is om in de loop van volgend jaar het contractenbuffet gereed te hebben.



De ontwikkeling van modelcontracten is al ver gevorderd. Voor vast onderhoud zijn er prestatiebestekken en voor traditionele werkzaamheden bestaan er RAW-bestekken. Voor variabel onderhoud, zoals constructies, worden momenteel Engineering & Construct-contracten ontwikkeld. Voor grootschalige aanlegprojecten zullen Design & Construct-contracten de norm worden. Deze contracten worden opgesteld op basis van Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen (UAV-gc). Verder komen er clustercontracten voor het inhuren van diensten, bijvoorbeeld als Rijkswaterstaat besluit om toezichthouders in te huren of experts voor het uitvoeren van een studie.

Minder kritiek

Volgens Gerrits is een contractenbuffet essentieel als Rijkswaterstaat uniformer wil gaan werken. Gerrits: “In het verleden was het zo dat elke dienst op een andere manier de markt inschakelde. We waren een soort zeventien verenigde

Nederlanden. Daardoor kregen we wel eens kritiek van de buitenwereld. Nu treden we naar buiten als één organisatie, die op een heldere wijze een beroep doet op de markt. Door het contractenbuffet weten aannemers waar ze aan toe zijn en dat maakt communicatie met de markt er alleen maar makkelijker op. Ook zorgt het contractenbuffet ervoor dat dubbel werk bij ons wordt voorkomen en dat ervaringen binnen Rijkswaterstaat sneller kunnen worden uitgewisseld.”

Niet statisch

Het contractenbuffet zal in de toekomst worden opgenomen in de applicatie voc (Vereenvoudigd Opstellen Contracten), met handleidingen en toelichtingen op de contractvormen. Het buffet in wording is nu te vinden op het portaal Professioneel Opdrachtgeverschap. “Het contractenbuffet is afhankelijk van de doelen en strategieën van Rijkswaterstaat, en is dus niet statisch”, vertelt Gerrits. “De samenstelling van het contractenbuffet hangt samen met de uitgangspunten die in de inkoopstrategie staan. Het huidige beleid is ‘de markt tenzij...’, omdat we onze taken moeten doen met minder mensen. Daarom heb je contractvormen nodig die minder toezicht vanuit Rijkswaterstaat vereisen. Sommige mensen zien contracten alleen als een juridisch document, als een doel op zich, maar dat zijn ze niet. Een contract is juist een middel om je échte doelen te bereiken.” Voor alle modelcontracten komen er opleidingsmodules. Daarnaast worden supportgroepen opgericht die mensen kunnen begeleiden in de omgang met een nieuw modelcontract.

Raamwerk

Ondanks de vergelijkbare opbouw van sommige modelcontracten, zoals prestatiebestekken en e&c-contracten, zijn er ook duidelijke verschillen. Gerrits: “Voor vast onderhoud kun je een modelcontract gewoon uit de kast pakken en, bij wijze van spreken, gelijk toepassen. Met d&c gaat dat iets moeilijker. Er zijn verschillende vormen van d&c mogelijk. Je kunt te maken hebben met het bouwen van een brug, een weg of een viaduct. Met een grote of kleine design-component. Dat heeft allemaal invloed op de administratieve voorwaarden en de beheersing. Het modelcontract van d&c moet je zien als een raamwerk, waarbinnen het contract kan worden ingevuld. Wel is er een gestandaardiseerde set van functionele specificaties waaruit je kunt kiezen.”

Ook de gunning van d&c-contracten verloopt anders dan de gunning van bijvoorbeeld prestatiebestekken. “Bij prestatiebestekken gun je op basis van de laagste prijs. Bij d&c gun je op de economisch meest voordelige aanbieder, waarbij naast de prijs kwalitatieve criteria een rol spelen. Er zijn immers grotere risico's verbonden aan d&c dan aan prestatiebestekken. Als gras op een berm te lang is, dan is dat minder erg dan wanneer een aannemer een brug maakt, die na een half jaar al op instorten staat.”

Nadere informatie:

Herman Gerrits, e-mail: h.gerrits@bwd.rws.minvenw.nl

Optimale eenheid: Krammersluizen-Hansweert

Directie Zeeland stopt vast en variabel onderhoud corridor in één contract

Het staat letterlijk in de corporate inkoopstrategie: Rijkswaterstaat moet in optimale eenheden inkopen. Maar ja, wat is optimaal? Directie Zeeland boog zich over het onderhoud van vaarwegen en kwam tot de conclusie: integraal, op corridorniveau, en waar mogelijk aan de hand van functionele eisen. En dus zijn de voorbereidingen in volle gang voor een unicum in de RWS-onderhoudswereld: een gecombineerd contract voor alle vaste én variabele onderhoudswerkzaamheden voor 30 kilometer vaarweg.

Het balletje raakte aan het rollen toen begin 2003 bij Wies Vonck, directeur Realisatie Werken en Diensten bij Directie Zeeland, een aantal onderhoudsbestekken op het bureau belandde die verlengd moesten worden. “Ik vroeg me af waarom we eigenlijk zoveel verschillende onderhoudscontracten hadden”, herinnert Vonck zich. “Zouden we niet gewoon één onderhoudscontract voor heel Zeeland kunnen afsluiten?” Dat droombeeld was wel erg hoog gegrepen, kreeg Vonck van zijn afdeling te horen, maar misschien was het inderdaad wel een idee om eens op het niveau van een sluizencomplex te kijken. Of op corridorniveau.

Hoeveel losse onderhoudscontracten er op dat moment waren? “Laten we zeggen, héél veel”, lacht Rob Schoenmaker, die de opdracht kreeg om de mogelijkheden van een geïntegreerd

onderhoudscontract te onderzoeken. “Contracten waren vanouds zowel geografisch als naar discipline gesplitst. Rond een en dezelfde locatie had je dus aparte contracten voor elektro-technisch onderhoud, voor civiel werk, voor grasmaaien, noem maar op. En bij de volgende sluis had je wéér zo’n pakket.” Inmiddels is Zeeland in de inkoopplanfase beland, en is duidelijk dat er aardig wat bij komt kijken. Men gaat er dan ook van uit dat het tot 2008 zal duren voordat het contract op de markt komt.

Vlot en veilig

De blik van Directie Zeeland viel op de corridor Krammersluizen - Hansweert als de ideale proeftuin voor een geïntegreerd contract. “Hierin kom je van alles tegen”, zegt Vonck. “Speciale apparatuur voor zoet-zoutscheiding bij de Krammersluizen,

Rob Schoenmaker en Wies Vonck



bruggen, oevers, natuurgebieden, kanalen, verkeersposten... noem maar op. Ingewikkelder dan dat wordt het niet. Integendeel. Dus als het hier lukt, kan het overal.”

Een opvallend kenmerk van het beoogde contract is dat vast én variabel onderhoud erin zijn meegenomen. Bepaald geen standaardbeslissing. “Maar wel mooi passend bij de corridor-gedachte, en bij het innovatieve karakter van dit contract”, vindt Vonck. “Bovendien ben ik ervan overtuigd dat het op de lange termijn een verstandige keuze is. Je zult zo ook niet in discussies met de aannemer verzeild raken over situaties waarin ons variabel onderhoud - of gebrek daaraan - zijn werk bemoeilijkt.”

Minder revolutionair, maar desalniettemin een van de lastigste aspecten van het contract, is dat volledig wordt ingezet op functiegerichte specificaties. Kort door de bocht: een boot die om tien uur bij de Krammersluizen de corridor invaart, moet uiterlijk om vijf uur bij Hansweert kunnen zijn.

Plannen op levensduur

Zo eenvoudig is het natuurlijk niet. Om te beginnen ontdekte Schoenmaker dat binnen rws weliswaar zéér degelijke lijsten met onderhoudsactiviteiten aanwezig zijn, maar dat er nergens een lijst bestaat met alle voor onderhoud relevante functies van een vaarweg. Daar is dus behoorlijk wat tijd in gestoken, waarbij men er-naar streeft de geformuleerde functiedoelstellingen aan te laten sluiten op de SLA-lijst die nu voor de contracten tussen Den Haag en de regionale directies wordt ontwikkeld. Voor de uitwerking hiervan werkt Directie Zeeland samen met ECO en DWW.

En dan nog is een bepaalde mate van specificering onontkoombaar. “We kunnen en willen namelijk niet alle risico’s bij de aannemer neerleggen”, zegt Schoenmaker. “Er ligt halverwege de corridor bijvoorbeeld een langzaam verlopende zandplaat. Als de vaarweg daardoor te smal dreigt te worden, kun je daar snel en relatief goedkoop iets aan doen met een lichtenlijn en boeien. Of je kunt gaan baggeren. Dat is geen eenvoudig ‘if-then-else’ verhaal. Financiële en maatschappelijke consequenties moeten worden afgewogen. Dat is een dermate belangrijke keuze dat je deze niet aan de aannemer kunt overlaten. Oftewel: daar gaat je functie-eis.”

“Ook de lifecycle-benadering houdt in dat specificatie van de uit te voeren werkzaamheden soms onvermijdelijk is”, gaat Schoenmaker verder. “We streven naar zo laag mogelijke lifecycle-kosten. Om dat te doen, moet je eigenlijk een onderhoudsschema opstellen voor pakweg vijftig jaar.” Met een dergelijke tijdshorizon kan het soms verstandig zijn onderdelen preventief te vervangen. Maar voor de aannemer is dat niet vanzelfsprekend. Oftewel: hoe krijg je de aannemer zo ver om onderhoud te plannen op de levensduur van de corridor in plaats van op de looptijd van zijn contract? “Waarschijnlijk betekent dat dat we dan maar wat dieper moeten specificeren. Niet om het specificeren, maar puur ter onderbouwing van de

zekerheid dat het functiegericht onderhoud op de lange termijn optimaal wordt gedaan.”

Tandarts

Een niet onbelangrijke vraag is straks hoeveel informatie de markt krijgt bij het stellen van een prijs. “Ik ben er voor om zoveel mogelijk openheid van zaken te geven”, zegt Schoenmaker. “Als wij tegen een aannemer zeggen: ‘Daar ligt onze sluis, zorg dat ie het blijft doen en hou ’m op hetzelfde niveau als de afgelopen tien jaar’, dan heeft zo’n aannemer uiteraard wel een soort patiëntendossier nodig om een realistische inschatting te kunnen maken.” Vonck is het daar in principe mee eens, maar wijst wel op één belangrijk voorbehoud: “Je moet goed afspreken wat zo’n momentopname waard is. We geven de aannemer puur een overzicht van de informatie die hij nodig heeft om zijn risico’s in te schatten. Maar daarna is de discussie ook gesloten.” Ook als de aannemer vervolgens met tegenvallers te maken krijgt, dus? “Precies. Vergelijk het met het saneringsbewijs dat je van de tandarts krijgt voor je ziektekostenverzekering. Daarop staat dat je gebit op dat moment in goede staat is. Als jij de volgende keer echter toch een gaatje hebt, kan je verzekeraar niet gelijk de premie omhoog gooien.”

Van aannemer naar service provider

Ingrijpend is de koersverandering zeker. “Niet zozeer qua activiteit”, zegt Schoenmaker, “als wel qua processen. Alleen al de werkprocesbeheersing telt zo’n tweehonderd activiteiten, variërend van het opvangen van

storingsmeldingen tot het inplannen van verschillende soorten activiteiten en het in de gaten houden van de lifecycle-planning. Dat zijn zaken die nu óf door onszelf worden gedaan, óf helemaal niet. In de toekomst zullen bijna al zulke activiteiten door de markt worden gedaan. Een punt van zorg”, stipt Schoenmaker aan, “is dan ook of we dit fundamenteel gewijzigde onderhoudsproces wel aankunnen. Hebben we de mensen die dit allemaal kunnen managen?” Vonck: “Het is goed dat we dat nu al onderkennen. Het duurt immers nog een paar jaar voordat het contract op de markt komt, dus we hebben tijd om onszelf daarop voor te bereiden.”

Of de hele operatie zin heeft? Vonck wijst naar een spreuk op zijn prikbord: ‘Als je doet wat je deed, krijg je wat je had.’ En dat is niet genoeg, stelt Vonck. “Als we het op dezelfde manier als vroeger willen blijven doen, kun je via efficiencywinst misschien een paar procent besparen. Maar het ondernemingsplan gaat verder en stelt dat we hetzelfde werk als nu met zo’n 40 procent minder fte’s zullen moeten doen. Het moet dus radicaal anders.”

Nadere informatie:

Wies Vonck, e-mail: w.vonck@dzl.rws.minvenw.nl

Rob Schoenmaker, e-mail: r.schoenmaker@dzl.rws.minvenw.nl

“Als je doet wat je deed, krijg je wat je had.’ En dat is niet genoeg.”

Studiedag Implementatie Inkoopstrategie: samen naar een concrete invulling



“We zijn te groot en te duur.” Op 18 november, tijdens de eerste van vier studiedagen Implementatie Inkoopstrategie, onderstreepte DG Bert Keijts maar weer eens waarom Rijkswaterstaat aan het veranderen is. Waarom de broekriem wordt aangehaald. En dat, om versnippering tegen te gaan en doelmatiger te kunnen werken, een algemene inkoopstrategie noodzakelijk is. Met het Expertise Centrum Opdrachtgeverschap (ECO) als ontwikkelaar en ondersteuner voor heel Rijkswaterstaat.

Na een inleiding door dagvoorzitter Sieben Poel, directeur Hoofdafdeling Realisatie werken van Directie Noord-Holland, was Keijts de eerste spreker. De primeur was op 18 november aan medewerkers van de directies Utrecht, Noord-Holland, Zuid-Holland en Noordzee. Voor velen onder hen een eerste kennismaking met ECO en de principes van een algemene inkoopstrategie.

Reflex

Het ochtendprogramma was plenair. Voor een volle zaal in hotel De Witte Bergen nabij Eemnes schetste Keijts de kaders en onderstreepte hij nut én noodzaak van een eenduidige manier van aanbesteden voor een organisatie die zich professioneel opdrachtgever wil noemen. “We hebben vier jaar de tijd. Door de bank genomen zouden in 2007 alle nieuwe projecten op een nieuwe manier moeten worden aanbesteed.” Daarbij stipte de DG aan dat Rijkswaterstaat in gesprek is met de markt, in de vorm van koepelorganisaties in de grond-, weg, en waterbouwsector (gww). “Wij gaan samen een leertraject in”, beaamde hij. “Maar wij zijn niet de hoeder van de markt”, zei hij, daarmee aangevend dat aannemers moeten meedenken en meebewegen; het gevraagde moeten kunnen bieden. Dat rws’ers de door de markt ingezette middelen en methodes ook scherp in de gaten houden, noemde Keijts als wezenlijk onderdeel van de nieuwe inkoopstrategie. Op vragen uit de zaal over de rolverdeling tussen rws en markt, antwoordde hij dat de overheid altijd verantwoordelijk blijft voor het product maar dat de oude reflex om snel in te grijpen moet worden afgeleerd. “De aannemer is verantwoordelijk. Rijkswaterstaat moet hem, zo nodig, aanspreken op die verantwoordelijkheid en risico’s zo veel mogelijk in de contracten onderbrengen. De aannemer wordt ondernemer.” Om de diensten te helpen deze omslag in het denken concreet te maken, en om de inkoopstrategie handen en

voeten te geven, is een speciale club opgezet, gaf Keijts aan.

Weinig rooskleurig

De Corporate Inkoopstrategie Rijkswaterstaat, zoals het document officieel heet, is in juli door het DT-RWS vastgesteld. Maar dat is slechts het begin, stelden Wim Leendertse van de afdeling Markt & Inkoop (M&I) en Kaat Appelman van ECO. Leendertse begon met een weinig rooskleurig beeld van de plaats die het P-OG-gedachtegoed tot dusver heeft gekregen in de ondernemingsplannen. “Bijna nergens zijn concrete acties benoemd, bijna nergens zijn Key Performance Indicators verbonden aan thema’s binnen een directie.” Hij gaf verder aan in samenwerking met ECO een Actieplan Inkoopstrategie tot stand te willen brengen, bedoeld als concretisering van de inkoopstrategie zelf. Het Actieplan leidt tot implementatieplannen bij directies en diensten, die op hun beurt zijn afgeleid van een algemene blauwdruk voor de implementatie van de inkoopstrategie. Deze blauwdruk, beloofde Leendertse, verschijnt nog in december.

‘Zachte kant’

Appelman nam het stokje over en ging onder meer in op de instrumenten die door ECO en M&I verder worden ontwikkeld zoals PPS-vormen, de standaardcontracten in het contractenbuffet, de prestatiemeting van aannemers en de raamcontracten voor advies- en ingenieursdiensten. Ze legde de nadruk op het belang van de ‘zachte implementatie’ van de inkoopstrategie. “We moeten ook leren omgaan met nieuwe beleidskaders, instrumenten leren toepassen, leren hoe je iemand aanspreekt.” De behoefte aan een HRM-beleid dat van rws’ers professionele inkopers maakt, werd ook door Leendertse benoemd. “We kunnen heel goed een structuur bouwen, maar invullen vinden we lastiger.” Beide sprekers gaven aan dat door de Staf DG inmiddels druk wordt gewerkt aan het HRM-aspect van de implementatie van de inkoopstrategie.

Managers

Tijdens de aan verschillende doelgroepen gepresenteerde ochtendworkshop over de implementatie van de inkoopstrategie, kwam bij ‘de managers’ enige scepsis naar voren ten aanzien van het abstractieniveau. De relatie tussen plan en praktische invulling komt nog niet voldoende uit de verf. Ook is de rol van ECO en M&I ten opzichte van de directies en elkaar niet helemaal duidelijk. Bovendien was ’s ochtends de indruk gewekt dat er in de praktijk bijna niets gebeurt, terwijl – zo vertelde een HID – zijn directie al dertig tot veertig procent winst had geboekt door de toepassing van P-OG op onderhoud en aanleg. Belangrijk, zo gaven verschillende regionale managers aan, is dat de druk op de ketel niet te groot is. De praktijk van omschakelen van RAW-contracten naar andersoortige overeenkomsten vraagt om speelruimte. Soms ontbreken de



competenties om soepel over te kunnen schakelen. Dus moet er extra worden opgeleid, of moeten er nieuwe mensen worden aangetrokken. Maar dat laatste kan niet vanwege de stop. Een van de H1D's had goede ervaringen met de mix tussen RWS'ers en externen. In de praktijk kunnen RWS'ers veel van een ander leren als het gaat om innovatieve aspecten van professioneel werken. ECO kreeg van de regionale managers de boodschap mee de hoofdlijnen van de inkoopstrategie concreter te maken en in gesprek te gaan met de diensten. En, als dat zou kunnen, hun expertise op afroepbasis ter beschikking te stellen.

Workshops

De middag stond in het teken van workshops. Medewerkers van ECO verzorgden er zes, in twee rondes. Een ervan ging in op het thema integriteit bij de opdrachtgever. Workshopleider Frits Houtman deed uit de doeken wat er allemaal gebeurd is naar aanleiding van de bouwfraude. Ook benadrukte hij de rol die de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMA) en het bureau BIPOP van Justitie kunnen spelen voor RWS'ers. Dat er momenteel meer concurrentie is onder aannemers, en dat de aangeboden prijzen onder de ramingen van Rijkswaterstaat blijven, lijkt aan te geven

dat er nu wel sprake is van marktwerking in de bouwsector. Maar, merkt een van de deelnemers op, dat kunnen we pas over drie jaar constateren. Intussen lijken we als opdrachtgever soms tekort te schieten als het gaat om 'business intelligence'. "Waarom is een aannemer in staat mij in vijf minuten duidelijk uit te leggen hoe hij zijn prijs weet vast te stellen door de markt te kennen en concurrentie in de gaten te houden?", vroeg een deelnemer. "Moeten wij dat ook niet doen om onze ramingen realistisch te laten zijn en te kunnen checken of de aangeboden prijs klopt?" Een ander gaf aan dat er wrijving is tussen de noodzaak je markt te kennen, maar tegelijkertijd ervoor te waken je door marktpartijen met informatie te laten benaderen om de schijn van beïnvloeding te vermijden. Dat een goed contact tussen projectleider en aannemer ook een gevoelsmatige kwestie is en blijft, daar waren de deelnemers het wel over eens. En waar de grenzen van integriteit precies liggen... daarover kan nog veelvuldig worden gefilosofeerd.

Kring

Ter afsluiting van de dag vatte Sieben Poel de voornaamste bevindingen samen. Vooral de behoefte aan een concrete

Reacties

Ruud van der Putte, hoofd ontwerpafdeling, Directie Noord-Holland:

"Het is per definitie goed om een bijeenkomst als deze te organiseren. Al is het maar om bevestigd te zien wat je al weet. Maar dan niet alleen. De veranderingen vragen om aandacht en begeleiding. Niet dat zo'n inkoopstrategie de organisatie wordt ingegooid en 'zoek maar uit'. Ik vind het ook belangrijk dat vandaag een vervolg krijgt. We bevinden ons in zekere zin pas aan het begin. De blauwdruk van een implementatieplan moet nog komen. Het hier vertelde verhaal moet handen en voeten krijgen. Om die ontwikkeling de juiste kant op te laten gaan, is zo'n bijeenkomst een goede voedingsbodem. Want aan welke handen en voeten hebben we behoefte?"

Venya Stots, adviseur Markt & Inkoop, Staf DG:

"Wat ik merk, is dat de diensten en directies wat huiverig zijn om nog meer plannen te maken. Men wil het vooral in de praktijk gaan brengen. Men zegt de doelstellingen van professioneel opdrachtgeverschap te begrijpen, anderzijds is men nog aan het stoeien: hoe pakken we het aan? Door de blauwdruk samen met de directies op te stellen kunnen we echt aan de slag. Al doende leren we dan waar aanvulling en advies nodig zijn. Kijk, dat ECO de nodige expertise in huis heeft, blijkt uit de verschillende workshops die ze vandaag verzorgen."

Arie de Jong, ontwerpengineer, Bouwdienst:

"Eigenlijk ben ik een medewerker van de Bouwdienst niet aan de beurt vandaag, maar ik kan de volgende keer niet. De dag voldoet zeker aan mijn verwachtingen. Ik kwam hier binnen met het idee dat ECO me zou vertellen wat zij precies te bieden hebben. Dat gebeurde 's ochtends niet, maar 's middags is me dat wel duidelijk geworden. Van de workshops Contract-beheersing en Gunnen op prijs/kwaliteit ben ik echt een stuk wijzer geworden. Wat ik in de uitwerking van plannen zou willen terugzien, is begrip voor de verscheidenheid van projecten. Het is van belang om in de toepassing van een algemene inkoopstrategie alle disciplines binnen een groot project een plaats te geven."

uitwerking van de inkoopstrategie bestond bij vele aanwezigen. Verder werd gewaarschuwd voor een te grote afstand tussen besluitvorming en praktijk. “Leg het mandaat niet te hoog”, luidde de oproep. Ook kunnen de profielen van M&I en eco nog duidelijker. De eerste moet snel een directeur krijgen, stelde

Poel, en in de tweede moeten de vacatures snel worden ingevuld. Bij zijn oproep tot een groter wij-gevoel voegde de dagvoorzitter de daad bij het woord door alle aanwezigen een kring te laten vormen. Een succesvol inkoopbeleid, zo wilde hij laten zien, is immers een zaak van allen.

Het persoonlijk portaal

Sinds begin dit jaar kun je op het portaal **Professioneel Opdrachtgeverschap** je eigen plek inrichten. Via het ‘persoonlijk portaal’ krijg je informatie die afgestemd is op jouw persoonlijke (informatie)-behoefte. Afgelopen zomer is het Webserviceteam op zoek gegaan naar de wensen van gebruikers van het persoonlijk portaal. “Hoe kunnen we het personaliseren verder verbeteren?”, was de centrale vraag van een enquête. De resultaten zijn geanalyseerd, de verbeterpunten op een rijtje gezet en in november is er een nieuw ontwerp voor het persoonlijk portaal gekomen. Klik op ‘persoonlijk portaal’ via www.venwnet.minvenw.nl/pog en bekijk het resultaat.

Een greep uit de vernieuwingen:

- ‘mijn zoekopdrachten’ en ‘vrij zoeken’. Met vrij zoeken kun je alle mogelijke vragen stellen. Woorden, stukken tekst en hele zinnen kun je als zoekopdracht invoeren. De zoekmachine geeft de best passende resultaten terug. Heb je antwoord op je vraag, dan kun je je zoekopdracht bewaren. Deze krijgt een plekje in ‘mijn zoekopdrachten’ en kun je op ieder gewenst moment raadplegen;
- een nieuwe opmaak. Het persoonlijk portaal is nu onderverdeeld in vijf tabbladen: ‘mijn favorieten’, ‘informatiekanalen’, ‘mijn zoekopdrachten’, ‘vrij zoeken’ en ‘mijn kenniskaart’. Daarmee kun je snel naar de verschillende mogelijkheden klikken die het persoonlijk portaal biedt en jouw informatie-wensen en -behoeftes een plek geven;
- ‘mijn kenniskaart’. Heb je nieuwe kennis opgedaan of ben je op zoek naar kennis van anderen? Met het persoonlijk portaal kun je je gegevens eenvoudig bijwerken, zodat iedereen jou kan vinden.

Nieuwsgierig naar meer praktische functionaliteiten van het persoonlijk portaal? Of wil je gewoon direct starten met je eigen persoonlijk portaal? Ga naar www.venwnet.minvenw.nl/pog, klik op ‘persoonlijk portaal’ en je kunt aan de slag. Geen wachtwoord of wachtwoord vergeten? Klik in het persoonlijk portaal op ‘wachtwoord vergeten?’ en je ontvangt je login dan per e-mail.

Kenniskring Personaliseren

Het Webserviceteam heeft recent de kenniskring Personaliseren opgericht. Met de kenniskring willen we het persoonlijk portaal nog beter aan laten sluiten bij de kennisbehoefte van de gebruikers en een plek creëren waar gebruikers terecht kunnen met hun vragen en opmerkingen, en voor ervaringen van anderen. Hiervoor organiseren we fysieke en virtuele bijeenkomsten. Meer informatie over de fysieke bijeenkomsten zijn te vinden in de kenniskring. De virtuele bijeenkomsten vinden constant plaats in de kenniskring. Zo kun je nu al mee doen aan de discussie “Ik ben blij met het persoonlijk portaal;



personaliseren heeft toekomst!” De kenniskring kun je vinden in het overzicht van de kenniskringen op het gww-gedeelte van het portaal Professioneel Opdrachtgeverschap.

Ervaringen gebruikers

Wij vroegen enkele personaliseerders van het eerste uur hoe zij tegen het nieuwe persoonlijk portaal aankeken. Een aantal van hun uitspraken:

Robert Mares, Directie Utrecht:

“Het persoonlijk portaal past als ondersteunend hulpmiddel uitstekend bij het kennisdelen en kennis verspreiden rondom professioneel opdrachtgeverschap. Moet iedereen niet gewoon starten bij het persoonlijk portaal?”

Jaap van der Horst, Directie Noordzee:

“Het persoonlijk portaal is voor mij de plek om informatie te vinden die ik nodig heb in mijn werk. Het portaal Professioneel Opdrachtgeverschap is hard op weg het elektronische communicatiemiddel van Rijkswaterstaat te worden. Hopelijk in de toekomst van heel Verkeer en Waterstaat.”

Chris Schults, Directie Zeeland:

“Het persoonlijk portaal gebruik ik in de eerste plaats om snel dingen op te zoeken. En met de nieuwe versie kan ik mijn antwoorden nu ook bewaren, ideaal!”

Vico de Bruijne, Directie Noord-Nederland:

“Met het persoonlijk portaal kun je eenvoudig achterhalen welke personen zich met hetzelfde onderwerp bezighouden en welke informatie hierover beschikbaar is.”

De aanbestedingskalender

Voor het publiceren van aankondigingen en bestekken is er vanaf 1 december 2004 de website www.aanbestedingskalender.nl. Deze site heeft als doel alle aankondigingen van opdrachten voor werken, leveringen en diensten digitaal toegankelijk te maken voor bedrijven. De kracht van de aanbestedingskalender is dat er een virtuele ontmoetingsplaats ontstaat voor vraag en aanbod van opdrachten.

Het gebruik van de website is voor diensten van Rijkswaterstaat verplicht bij het opstellen en publiceren van aankondigingen van alle aanbestedingen (dus niet alleen gww). U kunt met dit systeem:

- aankondigingen online publiceren op de website www.aanbestedingskalender.nl;
- aankondigingen online versturen naar het Bureau Officiële Publicaties in Luxemburg;
- aankondigingen als mini-aankondigingen publiceren in papieren media;
- digitale bestekken beschikbaar stellen.

De aanbestedingskalender is niet geschikt voor het verspreiden van de nota van inlichtingen. Wanneer een aankondiging eenmaal is gepubliceerd, kunt u niet in een later stadium nog documenten toevoegen. Deze functionaliteit zal wel worden ingebouwd in TENDERED, het systeem voor elektronisch aanbesteden dat in de loop van 2005 zal worden ingevoerd.

Met vragen over elektronisch aanbesteden kunt u contact opnemen met:

Frans Weerdesteyn (eco), telefoon: 030-2857906, e-mail: f.weerdesteyn@bwd.rws.minvenw.nl

Ga voor meer informatie naar
www.aanbestedingskalender.nl



Knip-og naar opleidingen



Illustratie: Maikel Gerritze

Nieuwe verzending PrOGressie

Voorheen werd PrOGressie door de P-OG-coördinator onder de doelgroep verspreid. Een beperkte groep kreeg het magazine op naam toegezonden. Vanaf vorig nummer is gekozen voor een andere verspreiding. Alle medewerkers die hun kenniskaart op het portaal Professioneel Opdrachtgeverschap hebben ingevuld, ontvangen op het opgegeven adres automatisch de PrOGressie. Wil je het blad blijven ontvangen? Verzeker je er dan van dat jouw kenniskaart op het portaal is ingevuld en dat de vermelde gegevens juist zijn en blijven.