

Progressie

Magazine Expertise Centrum
Opdrachtgeverschap

14

Jaargang 4
juli 2005

Aanbestedingsdossier D&C

De inkoopstrategie: samen met de diensten

Groepsdiscussie HRM

De vijf lessen van de N11



Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Het managen van inkoop is misschien wel het belangrijkste dat een professioneel opdrachtgever moet kunnen. Om deze vaardigheid te beheersen, zijn goede instrumenten nodig. Standaard-aanbestedingsdossiers bijvoorbeeld. Deze dossiers zijn momenteel in ontwikkeling voor alle contractvormen die binnen Rijkswaterstaat worden gebruikt als gevolg van de introductie van de corporate inkoopstrategie. Hoe het met de implementatie van die inkoopstrategie staat, kunt u ook in dit nummer lezen.

Verder besteden we aandacht aan TenderNed, een webapplicatie voor elektronisch aanbesteden. Enkele voordelen van elektronisch aanbesteden ten opzichte van de traditionele manier zijn dat het aanbestedingsproces uniformer wordt en dat er minder fouten worden gemaakt. Nog een instrument dus waarmee inkoopmanagement wordt vergemakkelijkt.

We gaan ook op bezoek bij een andere, soortgelijke professionele opdrachtgever: ProRail. We doen uit de doeken hoe deze organisatie een beroep doet op de markt en omgaat met inkoopmanagement.

Naast inkoopmanagement besteden we aandacht aan kennismanagement bij ECO, de vijf lessen van de N11 en de innovatieve aanpak van Dienst Oost-Nederland bij het maken van geluidsschermen langs de A1.

We vragen vier leidinggevendenden bij rws in een groepsdiscussie naar de manier waarop zij professioneel opdrachtgeverschap overdragen op hun medewerkers.

Kortom, genoeg leesmateriaal om de zomer mee door te komen.

Veel leesplezier toegewenst!

Publicatie

Opleidingen

Benieuwd welke opleidingen momenteel worden aangeboden? Ga dan naar het portaal Opdrachtgeverschap: <http://intranet.rws.nl/pog>
Daar vindt u een overzicht.

Inkoopstrategie: samen met de diensten

4

De meerwaarde van samenwerken

5

Eenduidigheid als belangrijkste instrument

6

TenderNed: aanbestedingsite voor heel Nederland

9

Geluidsschermen Stroe:

Met Oost-Nederland naar de Bahamas

10

De vijf lessen van de N11

12

ProRail: pro-actief in efficiënt aanbesteden

14

Kennismanagement op de rails bij ECO

16

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 <http://intranet.rws.nl/pog>

Verschijningsfrequentie:

Per kwartaal

Contactpersonen:

Mechelien van Son

telefoon: 030-2857904

e-mail: m.vson@bwd.rws.minvenw.nl

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:

Thieme Deventer

Oplage:

4000 ex.

Fotografie:

PE-Fotostudio, tenzij anders vermeld

Coverfoto: ProRail

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

Aanbestedingsdossier: hulpmiddel bij de standaardisatie van inkoop

“Veel D&C-contracten die Rijkswaterstaat op de markt brengt, hebben een andere structuur, gebruiken andere begrippen en stellen andere eisen. Het standaard-aanbestedingsdossier gaat daar verandering in brengen.” Aan het woord is projectadviseur Wiebe Witteveen, die het afgelopen jaar bezig is geweest met het opstellen van een aanbestedingsdossier voor D&C-contracten.

Momenteel wordt gewerkt aan standaard-aanbestedingsdossiers voor D&C-contracten. Een aanbestedingsdossier D&C bestaat uit een aantal modellen, zoals een model selectiedocument, een model inschrijvings- en beoordelingsovereenkomst, een model basisovereenkomst, een model vraagspecificatie 1 (basiseisen die aan het product worden gesteld) en een model vraagspecificatie deel 2 (proceseisen die aan een aannemer worden gesteld, zoals het opstellen van een kwaliteitsplan en een risicodossier). Daarnaast is er een toelichting op de modellen: het handboek. Het aanbestedingsdossier D&C maakt deel uit van het contractenbuffet. Witteveen: “Het contractenbuffet is een soort ladenkast. In alle laden zitten modellen – RAW-contracten, prestatiebestekken, D&C-contracten, DBFM-contracten en overeenkomsten voor ingenieursdiensten – die je kunt gebruiken in de voorbereiding van je aanbesteding, inclusief een handboek. Als je kiest voor D&C, dan trek je de D&C-lade open en ga je aan de slag. Alleen de projectspecifieke elementen verwerk je in het contract en daarna ga je de markt op.”

Duidelijkheid

“Het aanbestedingsdossier D&C bevat alles wat je nodig hebt van het begin tot het einde van een aanbestedingsproces, dus van het selectiedocument tot en met het contractbeheersingsplan”, vertelt Witteveen. “Het idee voor het maken van een aanbestedingsdossier D&C komt voort uit het ‘Huis op Orde’-verhaal dat in het Rijkswaterstaat-ondernemingsplan van Rijkswaterstaat staat. Daarin wordt gepleit voor uniformiteit en standaardisatie binnen de organisatie. We proberen alle zaken die niet projectspecifiek zijn op een uniforme manier in een contract te krijgen.”

Extra ruimte

Met het aanbestedingsdossier D&C weten marktpartijen nu ook waar ze aan toe zijn. Zo kunnen ze hun werkzaamheden beter afstemmen. Witteveen: “Elk project voorziet in een kwaliteitsplan. Als een aannemer weet welke eisen Rijkswaterstaat stelt aan een kwaliteitsplan, dan kan hij dat plan gaan standaardiseren. Op deze manier komt er bij de aannemer extra ruimte vrij om te doen waar het bij D&C om draait, namelijk het bedenken van creatieve oplossingen. Ik verwacht op termijn niet alleen een procesverbetering bij de opdrachtnemer, maar ook bij ons.”



Hoe gebruik je het?

Naast het verkorten van de doorlooptijd van een contract zorgt het aanbestedingsdossier D&C voor een uniform begrippenkader. Bij het maken van het aanbestedingsdossier D&C op basis van eerdere *best practices* merkte Witteveen dat bepaalde begrippen vaak verschillende ladingen hebben, zoals ‘object’ en ‘product’. “Met het scheppen van eenduidigheid zijn we al een eind op weg naar een uniforme organisatie.”

Het aanbestedingsdossier is per juli 2005 beschikbaar.

Nadere informatie:

Wiebe Witteveen (ECO), w.witteveen@bwd.rws.minvenw.nl

Inkoopstrategie: samen met de



Wim Holleman en Dirk Knook

Vorig jaar zomer verscheen de corporate inkoopstrategie, de uitwerking van de inkoopdoelstellingen uit het ondernemingsplan. We zijn inmiddels een jaar verder. Hoe staat het met de implementatie van de inkoopstrategie? Wim Holleman, hoofd van de afdeling Markt & Inkoop van de Staf DG, en Dirk Knook, adviseur Markt & Inkoop, buigen zich dagelijks over deze vraag.

De boodschap van de inkoopstrategie is duidelijk. De markt wordt op een andere manier ingeschakeld. Raw-contracten, waarbij Rijkswaterstaat de markt grotendeels voorschrijft wat de oplossing moet zijn van een probleem en op detailniveau controleert, zijn niet meer aan de orde van de dag. Voor vast onderhoud gelden voortaan prestatiebestekken, voor variabel onderhoud E&C-contracten en voor aanlegprojecten D&C-contracten. Volgens Holleman en Knook is het veranderingsproces als gevolg van de nieuwe manier van denken – van productgericht naar systeemgericht – een proces dat de volle doorlooptijd van het ondernemingsplan nodig heeft, tot eind 2007 dus. Holleman: “We zijn op zoek naar een nieuw evenwicht tussen ‘Wat doe je als professioneel opdrachtgever?’ en ‘Wat laat je door de markt doen?’. Dat betekent dat medewerkers een andere rol krijgen, andere competenties nodig hebben en zich een andere werkwijze eigen moeten maken. Maar ook de markt moet mee veranderen. We gaan nu functioneel specificeren. Dat vraagt een andere houding, niet alleen van ons, maar ook van de aannemers en de ingenieurbureaus.”

Monitoren

Sinds het verschijnen van het ondernemingsplan heeft de inkooporganisatie van Rijkswaterstaat verder vorm gekregen. Naast de centrale Staf DG en ECO zijn nu de afdelingen inkoop-ondersteuning bij de diensten ondergebracht. Ook wordt de Corporate Dienst verder ingericht. Elk organisatiedeel heeft eigen taken en verantwoordelijkheden en draagt bij aan de implementatie van de inkoopstrategie. Knook: “Waar we ons nu over buigen, is de vraag of alle nieuwe rollen als gevolg van deze inkoopstrategie worden ingevuld. Beklijft de inkoopstrategie wel bij de medewerkers? De rol van M&I is om dit proces te ondersteunen en te monitoren om zonodig voorstellen tot bijsturing te doen.”

Informatieronde

Een instrument om te volgen hoe ver men is met de implementatie van de inkoopstrategie is een ‘Quick Scan’. Binnenkort wordt een ‘Quick Scan’ uitgevoerd van prestatie-contracten. Voor een aantal projecten wordt een vragenlijst afgewerkt om te kijken hoe het contract eruitziet, hoe er in de praktijk mee wordt gewerkt, waar de opdrachtgevers tegenaan lopen en hoe de opdrachtnemers het werken met de prestatie-contracten ervaren. Holleman: “We proberen gestructureerd boven tafel te krijgen wat er goed loopt op het gebied van prestatiecontracten, wat minder goed loopt, en waar misschien bijsturing nodig is.”

Daarnaast wordt deze zomer een informatie- en discussieronde

diensten

langs de regionale diensten gemaakt. Knook: “We gaan samen met ECO de dialoog aan met de diensten. Niet alleen om te laten zien hoe elementen uit de inkoopstrategie op andere plekken goed worden aangepakt door middel van *best practices*, maar ook om mensen de kans te geven om vragen te stellen en hun zorgen te uiten. Soms zullen wij misverstanden uit de wereld kunnen helpen. Soms is er aanvullende actie nodig.”

Prioriteiten

Na de Quick Scan en de informatieronde zal M&I met het bestuur gaan praten. Holleman: “We zullen afspreken of bijsturing nodig is om de doelstellingen uit de inkoopstrategie te halen. Wij adviseren alleen het bestuur. Het zijn de mensen bij de diensten die de inkoopstrategie moeten uitvoeren. En daar speelt ECO een belangrijke rol in. ECO is de organisatie die instrumenten levert waarmee de diensten op een nieuwe manier

kunnen werken en de dagelijkse vraagbaak voor de diensten. We zitten dus vaak met ECO om de tafel om de voortgang van acties van ECO te bespreken en om te bepalen of er prioriteiten moeten worden verlegd.”

Wat bij RWS'ers in de oren moet worden geknoopt, is het volgende. Knook: “Het uitvoeren van projecten staat niet op de eerste plaats, maar het functioneren als publieksgericht netwerkbeheerder. En inkoop ondersteunt deze taak. Waarom leggen we wegen aan en onderhouden we ze? Omdat het publiek met een goed functionerend verkeersnetwerk wil worden bediend. Deze dienstverlening is de *core business* van Rijkswaterstaat.”

Nadere informatie:

Wim Holleman, e-mail: w.holleman@sdg.rws.minvenw.nl

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

Geen woorden maar daden

De meerwaarde van samenwerken

“Samenwerken is belangrijk. Steeds vaker wordt bewezen dat als twee partijen samenwerken het resultaat meer is dan de som der delen. Uiteindelijk is één en één meestal meer dan twee”, aldus Marco Hofman, coach in het leertraject Professioneel Projectleider en programmamanager Rijkswaterstaat Publieksgericht. Hofman laat zien hoe hij in de praktijk omgaat met de competentie ‘samenwerken’.

“Binnen Rijkswaterstaat wordt niet altijd samengewerkt”, vertelt Hofman. “Dat komt doordat aan een aantal randvoorwaarden niet wordt voldaan. Zo moeten twee partijen een gezamenlijk belang hebben. Daarnaast moet je bereid zijn om water bij de wijn te doen. Sommigen zeggen: ‘Mits je voor de volle honderd procent tegemoet komt aan mijn wensen, wil ik samenwerken.’ Van die houding moeten we af. Je moet denken: laat ik nu eens blij zijn met tachtig procent van wat ik wil bereiken. Die overige twintig procent regel ik een andere keer wel. Met zo’n houding kom je al een heel stuk verder.”

Boodschap

Volgens Hofman is voor samenwerking ook een hoger belang nodig. “Mijn opdracht als programmamanager is: maak Rijkswaterstaat publieksgericht. Om die taak te kunnen volbrengen, zoek ik mensen op die de organisatie kunnen



beïnvloeden. Want een organisatie van 10.000 mensen in je eentje beïnvloeden, dat doe je niet zomaar. Ik heb iemand gevonden die de taak heeft om alle werkprocessen van Rijkswaterstaat op een uniforme wijze te beschrijven. Ik zei tegen hem: 'Als je dat toch gaat doen, laten we er dan samen voor zorgen dat die werkprocessen publieksgericht functioneren bevatten'. Hij zag daar ook iets in, omdat hij het beschrijven van publieksgericht functioneren moeilijk vond. Hij kreeg van mij een stuk deskundigheid en ik kreeg in ruil daarvoor een forum, een plek om mijn boodschap kwijt te kunnen. En samen dienen we de organisatie in de doelstellingen die in het ondernemingsplan staan beschreven."

Waarom?

Ook als coach in het leertraject Professioneel Projectleider heeft Hofman veel te maken met de competentie 'samenwerken'. Hij moet die namelijk in de oren van de deelnemers zien te knopen. "Ik vraag aan de projectleiders: waarom doe je wat je doet en waarom doe je dat zelf? Ze beantwoorden: 'omdat ik die opdracht heb gekregen'. Dat is voor mij een te gemakkelijk antwoord. Er zijn collega's die eerder aan een dergelijke opdracht hebben gewerkt waar je een beroep op kunt doen. Een gedachte die veel projectleiders los moeten laten, is dat zij in hun eentje

voor heel de wereld verantwoordelijk zijn. Ze lopen rond met een wereldbol op de schouders. Daar word je als projectleider moe van. Soms kan het lonen om lui en slim te zijn. Als je door samen te werken 90% van het aan jou gevraagde kunt leveren in de helft van de tijd, met de helft van de verwachte inspanning, dan moet je dat aan jouw baas voorleggen. De meerwaarde van samenwerken is dat je efficiënter kunt werken. En daar heeft Rijkswaterstaat baat bij."

Nadere informatie:

Marco Hofman (AVV), m.hofman@avv.rws.minvenw.nl

Competentie 'samenwerken'

Samenwerken draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet direct van persoonlijk belang is. Samenwerken is zich inzetten om samen met anderen doelen te bereiken. Samenwerken betekent denken en doen vanuit gemeenschappelijke belangen.

Mensenwerk

Eenduidigheid als belangrijkste instrument

Rijkswaterstaat verandert en niet zo'n beetje. Soms is het lastig om door de bomen het bos te zien. Niettemin zijn veel medewerkers bereid zich de finesses van professioneel opdrachtgeverschap eigen te maken. Hoe beschouwen leidinggevend hun rol? Welke middelen hebben zij tot hun beschikking? PrOGressie vroeg Patricia van Wezel, hoofd Organisatie en Personeel Adviseurs (RWS Bouwdienst), Arnold Breur, hoofd Inkoopondersteuning (RWS Noord-Holland), Ralph Goes, onderafdelingshoofd Nieuwe Werken Infrastructuur (RWS Limburg) en Petra van Konijnenburg, adviseur RWS Publieksgericht (AVV), om hierover van gedachten te wisselen.

Van Wezel: "Als je de 'oude' manier van werken afzet tegen de beoogde, is het sturen op competenties een cruciaal instrument om te komen tot professioneel opdrachtgeverschap. We gaan van 'zelf bouwen' naar 'bouwprocessen managen'. Dit vergt andere kennis en andere vaardigheden. Zijn medewerkers bereid zich om te laten scholen? Kunnen ze de nieuwe manier van werken wel aan? Dit zijn de hamvragen."

Breur: "In Noord-Holland willen medewerkers best andere manieren van denken en doen aanleren. Als je kijkt naar de stap die gemaakt moet worden om vanuit traditionele contractvormen te gaan werken met E&C-contracten of prestatiebestekken, zie ik heel wat mensen die dat ook kunnen. Een veel

grotere stap is die naar zeer complexe D&C-contracten of PPS-constructies. De hiervoor benodigde kennis en vaardigheden hebben we gewoonweg niet voldoende in huis. Dus ik heb vertrouwen in de mensen, maar zie ook een probleem als het werk te snel een heel stuk complexer wordt. We willen wel erg veel, erg snel."

Goes: "Er gebeurt qua ondersteuning gelukkig veel – raamcontracten, inrichting afdelingen, inkoopondersteuning, Regionale Projecten Centra, opleidingsfaciliteiten enzovoort. Ik zie echter dat de ontwikkeling van ondersteuning niet gelijk loopt met de behoefte aan nieuwe kennis en de ambities van professioneel opdrachtgeverschap. Het tempo ligt inderdaad erg hoog. Hadden we de invoering van bijvoorbeeld het nieuwe functiehuis of de reorganisatie van de districten niet beter over één of twee jaar kunnen oppakken? Raakt het gedachtegoed van professioneel opdrachtgeverschap niet een beetje ondergesneeuwd?"

Breur: "Anderzijds zie ik dat mensen zich in een veel hoger tempo ontwikkelen dan ik had verwacht. Er zijn allerlei muurtjes gesneuveld en ik zie met verbazing hoe mensen een breder takenpakket op zich nemen. Er is onzekerheid, maar medewerkers zien ook dat ze kansen krijgen om zich te ontwikkelen en grijpen die aan. Het gevoel dat je meer eigen verantwoordelijkheid krijgt, werkt juist opbouwend."



Petra van Konijnenburg



Patricia van Wezel



Arnold Breur



Ralph Goes

Kwaliteit

Van Wezel: "Ik vermoed dat de pop's daar een belangrijke rol in spelen. En als medewerkers over een leidinggevende beschikken die ze goed aanstuurt op zowel gedrag als resultaat, zal dat helpen om een veranderingsproces als een uitdaging te ervaren. Door werving en selectie van managers op basis van managementvaardigheden heeft zich al een grote verandering voltrokken. Vroeger werd de medewerker die het langst op een afdeling zat vanzelfsprekend de leidinggevende. Nu wordt iemand benoemd op basis van kwaliteit in plaats van anciënniteit."

Van Konijnenburg: "Als je vroeger een carrièrestap wilde maken, ging je automatisch het lijnmanagement in. Wat nu komt, is dat je ook als adviseur, specialist of projectleider vooruit kunt. Je krijgt dus drie sporen waarin je kunt doorgroeien. Op die manier worden mensen daadwerkelijk op basis van hun kwaliteiten ingezet. Een hele verbetering."

Samenhang

Goes: "Als leidinggevende mis ik een duidelijke samenhang in de diverse tools, programma's en clubs die mij mogelijkheden bieden om personeel klaar te stomen voor de toekomst. Ik zou



“ Waar ik tegenaan loop, is dat ik de ene dag best kan uitleggen aan medewerkers wat de bedoeling is, maar dat er de volgende dag weer iets verandert. ”

graag een basispakket van opleidingen op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap tot mijn beschikking hebben dat alle elementen bevat: functioneel specificeren, risicomanagement, contractkennis enzovoort. Nu zit er een deel bij ECO, een deel bij het CLC en lopen er diverse initiatieven bij regionale diensten. Misschien dat die bundeling nog tot stand moet komen.”

Van Konijnenburg: “Eco en avv gaan in samenwerking met het CLC een cursus opzetten om te kijken hoe je een publieksgerichte opdrachtgever kunt zijn. Dus hoe zorg je ervoor, in de vorm van een prestatiecontract, dat de aannemer straks ook publieksgericht werkt? Wij gaan met eco aan de slag om het antwoord op die vraag te vertalen in competenties. Die krijgen vervolgens een plaats in cursussen die bij het CLC worden ontwikkeld.”

Kennis vasthouden

Van Wezel: “Waar we ons bij de Bouwdienst wel zorgen om maken, is: hoe houd je en ontwikkel je voldoende kennis om als professioneel opdrachtgever te kunnen fungeren als straks alles op de markt wordt gezet? Veel kennis is dan uitgestroomd door RPU of naar de markt vertrokken.”

Goes: “Vraag is hoeveel kennis je straks echt nog zelf moet hebben. Als ik een ontwerp krijg van een aannemer, kan ik het zo door iemand anders laten toetsen. Weer iemand anders kan mij helpen om toetsingscriteria op te stellen. Ik zeg niet dat ik per definitie een dergelijke praktijk voorsta, maar in sommige landen werkt het bij de overheid wel zo. Dus waarom zouden wij het niet proberen?”

Van Wezel: “Wij vinden dat we als Rijkswaterstaat een publieke zaak dienen en maatschappelijk betrokken moeten zijn. Dus moet je over genoeg innovatieve kennis beschikken om dat doel te kunnen waarborgen.”

Van Konijnenburg: “De inbreng van innovatieve kennis willen we voortaan toch graag aan de markt overlaten. Wat dan weer lastig wordt, is of je de innovativiteit van partijen niet

belemmert juist door je aan bepaalde aanbestedingsregels te houden. Want willen we aan de slag met ideeën van marktpartijen, dan komen ze door openbare aanbesteding op straat te liggen. Maar goed, dat is weer een andere vraag.”

In het diepe?

Goes: “Terugkomend op de ontwikkeling naar een professioneel opdrachtgeverschap, is mijn conclusie toch dat de meeste medewerkers bij ons mee kunnen en mee willen in de veranderingen. Afhakers die het niet zien zitten om ver van de techniek af te staan, verwacht ik bijna niet. Wat ik als leidinggevende graag met collega's wil delen, is de vraag: welke concrete stappen en afspraken kan ik met medewerkers maken om ze klaar te stomen? Daarnaast zit ik met het dilemma dat we ze morgen nodig hebben. Gooi ik ze in het diepe? Mogen ze fouten maken?”

Van Wezel: “Ja, in het diepe leer je veel en leer je snel. Maar als coach houd je ze ook aan het handje. Fouten maken mag mits je ervan leert en je het in het vervolg beter doet. Ik zou altijd proberen om naast een relatief onervaren medewerker een senior collega te zetten die als een coach fungeert.”

Breur: “Waar ik tegenaan loop, is dat ik de ene dag best kan uitleggen aan medewerkers wat de bedoeling is, maar dat er de volgende dag weer iets verandert. Dat de organisatie verandert, is goed. Maar laten we ons concentreren op wat nodig is en niet in verschillende kaders diverse middelen ontwikkelen met verschillende namen die elkaar deels overlappen. Voor ons als leidinggevend is eenduidigheid misschien wel het belangrijkste instrument.”

Nadere informatie:

Petra van Konijnenburg (AVV), p.g.vkonijnenburg@avv.rws.minvenw.nl

Patricia van Wezel (BWD), p.a.m.vwezel@bwd.rws.minvenw.nl

Arnold Breur (DNH), a.breur@dnh.rws.minvenw.nl

Ralph Goes (DLB), r.g.p.goes@dlb.rws.minvenw.nl

TenderNed: aanbestedingssite voor heel Nederland

Eén nationaal systeem voor elektronisch aanbesteden. Dat is TenderNed. Alle aanbestedende diensten en opdrachtnemers kunnen in de toekomst op de site www.tenderned.nl inloggen om aanbestedingen aan te kondigen of om er op in te schrijven. De aanleiding voor TenderNed is de wens van de Europese Commissie dat alle overheidsinstellingen elektronisch moeten kunnen aankondigen en aanbesteden.



Waarom afstappen van traditioneel aanbesteden?

Aanbestedingen brengen vaak een grote papierwinkel met zich mee, met name aan opdrachtnemerzijde, de marktpartijen van wie wij diensten afnemen. De massa's papier die worden verslonden, maken het aanbestedingsproces er voor opdrachtgevers ook niet gemakkelijker op. Daarnaast leidt de ingewikkelde wetgeving gemakkelijk tot fouten in de traditionele vorm van aanbesteden.

Waarom elektronisch aanbesteden via een webapplicatie?

TenderNed biedt talloze voordelen. Zo hoeven opdrachtnemers maar één keer hun bedrijfsgegevens te registreren. Bij elke volgende aanbesteding hoeven ze alleen maar in te loggen op www.tenderned.nl. Zo hebben zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers structureel minder administratieve lasten. Andere voordelen: vragen over de aanbesteding kunnen online worden afgehandeld, de kans op fouten wordt kleiner met een systeem en het aanbestedingsproces wordt uniformer.

Van wie is het?

De initiatiefnemers van TenderNed zijn ProRail B.V., het ministerie van Verkeer & Waterstaat en de interdepartementale projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA). De website is echter bedoeld voor alle overheidsinstellingen in Nederland die willen aanbesteden en alle bedrijven die zich op een aanbesteding willen inschrijven.

Hoe werkt TenderNed?

TenderNed bestaat uit vier modules. In de eerste module kunnen opdrachtnemers hun bedrijfsgegevens plaatsen. In de tweede module kunnen opdrachtgevers informatie invoeren over een opdracht en over de bijbehorende aanbesteding. Met alle informatie die de opdrachtgever op TenderNed invoert, wordt in de derde module een aankondiging gemaakt en in het publieke deel van TenderNed openbaar gemaakt. In de vierde module kunnen bedrijven zich inschrijven voor een opdracht. Tot de sluiting van de inschrijving zijn de inschrijvingen geheim. Pas na de sluiting worden deze zichtbaar voor de opdrachtgever. De inschrijfmodule is ondergebracht bij Diginotar, de digitale notaris, die zorgt voor de geheimhouding en voor de juridische herleidbaarheid van de inschrijving. Zodra de inschrijvingen zichtbaar zijn voor de opdrachtgever, kan een opdracht worden gegund.

Wanneer kunnen we met TenderNed aan de slag?

In overleg met de BIO's wordt bekeken wanneer er mee kan worden gewerkt. De richtdatum is september 2005. Binnenkort worden ook 'roadshows elektronisch aanbesteden' georganiseerd. Op een aantal plekken in het land krijgen alle v&w-onderdelen alles te horen over elektronisch aanbesteden via TenderNed.

Nadere informatie:

Rob Kocken (ECO), r.kocken@bwd.rws.minvenw.nl

Geluidsschermen Stroe: Met Oost-

Auto's die hard over een stuk asfalt rijden, zorgen voor geluidsoverlast. Vraag maar aan de bewoners van het dorp Stroe. In de omgeving van de Tolnegeweg en de Wolweg hebben zo'n 36 woningen overlast van het autoverkeer op de A1, die het dorp doorkruist. Om de geluidshinder met minimaal vijf decibel terug te brengen, zijn twee geluidsschermen van totaal 670 meter aan weerszijden van de A1 nodig. De gemeente Barneveld heeft echter geen kennis en kunde en geen mensen in huis om deze klus te klaren. Daarom doet de gemeente een beroep op RWS Oost-Nederland. En die heeft een wel héél innovatieve oplossing in gedachten.



Foto: rws Oost-Nederland

In rood: de schermen aan weerszijden van de A1

“Eind 2003 kregen wij een telefoontje van de gemeente Barneveld of Rijkswaterstaat kon helpen met het neerzetten van geluidsschermen”, vertelt projectmanager David van Hasselt van rws Oost-Nederland. “Een van onze voorwaarden om de voorbereiding en uitvoering van het maken van de geluidsschermen te begeleiden, was dat we het project als pilot konden inrichten. In het ondernemingsplan van Rijkswaterstaat staat het voornemen om ‘meer werk met minder mensen’ te doen. Wij zagen dit project als een unieke kans om met zo min mogelijk inspanning een goed product neer te zetten. We kozen voor een Turnkey-aanpak.” Dit betekent dat Rijkswaterstaat de geluidsschermen voor een vaste prijs laat ontwerpen, bouwen en ‘sleutelklaar’ laat opleveren. Rws schetst alleen enkele basiscriteria voor de geluidsschermen en gaat na de gunning op afstand staan. Rws toetst zelfs niet tussentijds, maar laat de gegunde partij de werkzaamheden geheel voor eigen verantwoordelijkheid uitvoeren. Pas aan het einde van de rit komt Rijkswaterstaat de kwaliteit van het eindproduct controleren. Dit wordt ook wel het Bahama-model genoemd.

Projectleider Mark Eichner: “Na de gunning zien we opdrachtnemer pas weer bij de oplevering. We zeggen ‘succes met de voorbereiding en uitvoering’. Na 1 december, als de werkzaamheden zijn afgerond, toetsen we. We gaan als het ware naar de Bahama's en komen van onze ‘vakantie’ terug als de werkzaamheden zijn afgerond. Turnkey is heel anders dan D&C-contracten. Bij D&C ga je op afstand staan en zeg je: ‘het is nu jullie verantwoordelijkheid’. We blijven wel tussentijds toetsen om ook tussentijds te kunnen betalen. Bij dit project betalen we pas na de oplevering. Zo stimuleer je ook dat de opdrachtnemer zijn best doet om snel een goed product op te leveren.”

Stukje marktverbreding

Het gebruik van een Turnkey-aanpak is heel innovatief, maar dat is niet het enige vernieuwende aan de realisatie van de geluidsschermen in Stroe. Zo heeft rws Oost-Nederland in dit project ook voor een stukje marktverbreding gezorgd. Eichner: “We wilden niet alweer alleen aannemers aanschrijven om mee te doen. Misschien kunnen een leverancier, een architectenbureau en een ingenieursbureau met net zulke goede, of misschien zelfs betere oplossingen komen. Voor een leverancier hoeft een halve meter extra geluidsscherm helemaal niet zoveel te kosten, maar die halve meter kan natuurlijk wel zorgen voor een extra geluidsreductie.” Nadat het ingenieursbureau had afgehaakt, gingen de overige drie partijen aan de slag met het maken van een ontwerpvoorstel.

Stemmen

In dit project is ook een beroep gedaan op de bewoners zelf. Op 31 mei 2005 konden alle kiesgerechtigden van de 36 percelen – 69 mensen – tijdens een bijeenkomst stemmen op een van de drie uitgewerkte geluidsschermvoorstellen. Twee belangrijke criteria waar de bewoners rekening mee konden houden, waren de mate van geluidsreductie en het ontwerp van de geluidsschermen. Van Hasselt: “Sommige mensen hebben liever een mooi, groen geluidsscherm voor de deur, anderen hechten juist meer waarde aan een sober geluidsscherm met een sterkere geluidsreductie. Het is moeilijk om vooraf te bepalen waar de omwonenden voor gaan. Dat maakt dit project heel spannend en één van de leukste projecten waar ik ooit aan heb meegewerkt.” Noise Protection (leverancier geluidsschermen) uit Den Bosch kwam op 31 mei als winnaar uit de bus. Daarmee kozen de inwoners voor de sterkste geluidsreductie van alle ontwerpen. Met dit ontwerp komen er schermen met circa 25% vierkante meter extra ten opzichte van het referentieontwerp. Daarnaast zal bij een aantal woningen een extra verminderde geluidsbelasting van wel 5 dB worden gegenereerd. De bewoners waren ook te spreken over het aanzicht van het scherm. Wel 80% van de stemmen ging naar dit ontwerp.

Toekomst

Na het project zal een evaluatie plaatsvinden om te bekijken of Turnkey ook voor andere projecten binnen de dienst kan worden gebruikt. Heeft Turnkey op grote schaal toekomst binnen Rijkswaterstaat? Eichner: “Als het aan ons zou liggen wel. Dat zal echter mede moeten blijken uit de evaluatie die we laten

Nederland naar de Bahamas



Foto: rws Oost-Nederland



De Tolwegweg, zoals die er nu bij ligt, en zoals die er mogelijk in de toekomst uit komt te zien.

uitvoeren door de Universiteit Twente. Het is niet de bedoeling om alle projecten op deze manier op de markt te zetten, maar er zitten veel voordelen aan. In de voorbereiding bespaar je zo'n dertig procent inspanning aan opdrachtgeverzijde en in de uitvoering misschien wel tachtig procent. Bij Turnkey laat je je tussentijds wel informeren over de voortgang, maar ga je niet ingrijpen. Je doet dus een optimaal beroep op de kennis en kunde van de markt. Voor het maken van geluidsschermen en

het realiseren van bijvoorbeeld verzorgingsplaatsen is dit een ideale aanpak. Met Turnkey kun je écht meer werk doen met minder mensen. Dus waarom niet?"

Nadere informatie:

Mark Eichner (DON), m.eichner@don.rws.minven.nl

David van Hasselt (DON), d.r.s.vhasselt@don.rws.minvenw.nl

Reactie ECO:

In de huidige inkoopstrategie is Turnkey geen standaard-optie. De ervaringen van rws Oost-Nederland zullen als input worden gebruikt bij het formuleren van de inkoopstrategie 2007 e.v.

Knip-og



De vijf lessen van de N11

In de tijdelijke huisvesting langs de N11, ter hoogte van Hazerswoude, is het afbouwen in volle gang. De mensen die er de aanleg van de N11, via een DBM-constructie, hebben getoetst en begeleid, zijn deels al weer uitgevlogen naar andere projecten, elders in Zuid-Holland. Met Simon Bezuijen, die een groot deel van het project als voorzitter van het contractbeheersingsteam optrad, en Dennis van Ooyen, die de klus als toetser begon en als projectleider afmaakt, blikken we terug op de belangrijkste lessen.



Foto: Aeroview

Een DBM-contract is voor Rijkswaterstaat een efficiënte, en dus aantrekkelijke optie. Met gemiddeld acht mensen vergde de N11 een fractie van wat een dergelijke klus doorgaans aan menskracht opslokt. Maar hoe zorg je ervoor dat die efficiëntie niet ten koste gaat van kwaliteit? Vijf lessen:

1. Alleen op papier toetsen is niet voldoende

Bezuijen: “In eerste instantie zat Rijkswaterstaat volledig op afstand. Er werd alleen van achter het bureau getoetst. Maar om die toetsers hun werk goed te laten doen, heb je eigenlijk toch een soort omgevingstoezichthouder nodig. Puur als waarnemer. Iemand die zijn indrukken aan de toetsers doorgeeft of eventuele conclusies van de toetsers kan bevestigen. Zo krijgen de toetsers snel een realistisch beeld van de situatie, zonder de verantwoordelijkheid van de aannemer over te nemen. En het is belangrijk dat we die vinger aan de pols houden. Puur contract-technisch gezien kan het allemaal misschien van achter je bureau, maar we hebben natuurlijk wel een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is uiteindelijk Rijkswaterstaat die hier een weg bouwt en die op problemen wordt aangesproken.”

2. Zorg ervoor dat alle betrokkenen bij Rijkswaterstaat over dezelfde informatie beschikken

Van Ooyen: “We zijn heel snel gebruik gaan maken van een intranettoepassing waarmee iedereen voortdurend over de meest actuele documenten kon beschikken. De hoofdtoetsers zaten

verspreid over Rotterdam, Zoetermeer en Delft, maar via de projectensite van rws Zuid-Holland kon iedereen op elk moment alle voortgangsrapportages en andere documenten bekijken.”

3. Organiseer op verschillende niveaus structureel overleg tussen de aannemer en Rijkswaterstaat

Bezuijen: “Allereerst hadden wij een technisch, inhoudelijk eerstelijns-overleg op werkvloerniveau, en een tweedelijns-overleg op het niveau van de werking van de kwaliteitsborging van de aannemer. Zaken met een meer formele kant, zoals afwijkingsrapportages, contractmutaties en dreigend meerwerk kwamen ten slotte terecht bij de bouwvergadering, waarin de project-directeur van de aannemer en de voorzitter van het contract-beheersingsteam om de tafel zaten.”

Van Ooyen: “Veel zaken blijken al in dat eerstelijns-overleg te kunnen worden afgekaart. Interpretatieverschillen bijvoorbeeld.

De weg verzakt! En nu?

De N11 was een mooie testcase voor de DBM-constructie, want een jaar na oplevering bleek een stuk weg bij Bodegraven te verzakken. Volgens Bezuijen viel de aannemer niets te verwijten. “Het ligt puur aan de onvoorspelbaarheid van de ondergrond. Op die plek ligt een ondergrond van negen meter veen, dus alles wat je erop legt, zakt weg. De aannemer heeft vooraf grondmechanisch onderzoek gedaan en via overdimensionering geprobeerd wat zekerheid in te bouwen, en we hebben daar samen met DWW zwaar op ge-audit.”

“Toch pakte de aannemer het probleem geruisloos en zonder enige druk van Rijkswaterstaat op en heeft hij het voor eigen risico hersteld”, vervolgt Bezuijen tevreden. “Heel netjes, precies zoals het anders zou zijn gegaan, met als enige verschil dat Rijkswaterstaat de beurs niet hoefde te trekken.”



Foto: Aeroview

Werksaamheden aan de N11 in uitvoering

Daar hadden we er nogal wat van, want dit was een van de eerste projecten waarin met een functioneel programma van eisen werd gewerkt. Ook konden we vaak bepaalde risico's aanwijzen. Zo van: als je dit doet, houd er dan rekening mee dat zus en zo gebeurt. Uiteindelijk is het natuurlijk aan de aannemer of ze wat met de tip doen. De aannemer wilde aanvankelijk een nieuwe techniek gebruiken op een gedeelte van de N11 om de zettingen te beperken. Wij voorzagen risico's, en als het mis zou gaan, zou dat veel geld en een hoop maatschappelijke onrust kosten. De aannemer zag dat in eerste instantie echter anders. Dat heeft een half jaar voortgesleept, en wij bleven nadrukkelijk onze bedenkingen schriftelijk uiten. Toen heeft de aannemer uiteindelijk toch die nieuwe techniek in de ijskast gezet."

4. Functioneel specificeren. En nog eens functioneel specificeren

Bezuijen: "Als ik het nog een keer moest doen, zou ik nóg functioneler willen specificeren. Alle kunstwerken en overkluizingen waren bijvoorbeeld specifiek benoemd. Nou, daar hebben we alleen maar last van gehad. Laat de aannemer maar gewoon met goede oplossingen komen. Zo zou op een bepaalde plek eerst een kunstwerk moeten komen om een leiding van het hoogheemraadschap tegen zettingen te beschermen. Maar uiteindelijk stelde de aannemer na overleg met het hoogheemraadschap aan de opdrachtgever voor om de leiding te vervangen door een flexibele leiding, waardoor dat kunstwerk niet nodig was."

Van Ooyen: "Wat je niet moet vergeten, is duidelijke specificaties te stellen aan de restwaarde van het product. Bij een DBM-

contract met een looptijd van tien jaar zou de verleiding voor de aannemer natuurlijk groot kunnen zijn om de boel zó te bouwen dat hij net die tien jaar doorkomt zonder groot onderhoud. In het contract voor de N11 is echter opgenomen dat de weg na tien jaar een rest-levensduur van twee jaar zonder groot onderhoud moet hebben."

5. Leer van elkaar

Bezuijen: "De ervaringen die we hier hebben opgedaan met deze contractvorm en de daarbij behorende beheersstrategie komt op allerlei plaatsen weer van pas. Tijdens de uitvoering hebben we ook mensen hier stage laten lopen om zo de opgedane kennis weer op andere plaatsen in de praktijk te kunnen brengen. Binnen Zuid-Holland zijn er nu tal van projecten die met eenzelfde beheersstrategie werken. Eenduidige spelregels bevorderen het wederzijds begrip en de beheersing."

Nadere informatie:

Dennis van Ooyen (DZH), d.b.j.vooyen@dzh.rws.minvenw.nl

Reactie ECO:

In de huidige inkoopstrategie is DBM geen standaardoptie. De ervaringen van de N1/DBM zijn input voor het formuleren van de inkoopstrategie 2007 e.v.

ProRail: pro-actief in efficiënt aanbesteden

De organisaties zijn in menig opzicht vergelijkbaar. Rijkswaterstaat zorgt voor een (water)wegennet, ProRail voor een spoorwegennet. Beide dienen publieke belangen, beide bedienen zich van regionale diensten en beide besteden vergelijkbare werkzaamheden uit aan de markt. In de manier van aanbesteden zit ProRail echter op een ander spoor. Ger van der Wal, manager AKI, en Dorien Hazelaar, teamleider aanbestedingszaken, geven een toelichting.

“Anders dan bij Rijkswaterstaat hebben wij één inkoopafdeling”, begint Van der Wal. “Alle regio’s komen voor hun inkoop bij ons terecht. Dit heeft het voordeel dat de afstand tussen het beleid en de praktijk van het aanbesteden nihil is, want alles gebeurt centraal. Sterker nog, de mensen die hier werk in de markt uitzetten, zijn zelf betrokken bij de beleidsvorming. Deze opzet maakt het geheel slagvaardig.” Het bedrijfsonderdeel beschikt dan ook over een breed kennisveld. Juristen, kostenengineers, verzekeringsdeskundigen, auditors, aanbesteders, inkopers, alle aspecten van contracteringstrajecten zijn bij ProRail in één club verenigd. “Wat ook het voordeel heeft dat marktpartijen weten dat ze op één adres kunnen aanbellen met al hun vragen en diensten”, aldus Hazelaar.

Elektronisch

De afdeling AKI (Aanbestedingstaken, Kostenmanagement en Inkoop) is al weer twaalf jaar geleden opgericht. Op Hazelaars afdeling worden alle aanbestedingsprocedures opgestart. “Dit gebeurt op basis van goedgekeurde contracteringsplannen: hoe wordt de markt benaderd, met welke contractvormen?” Pakweg drie jaar geleden heeft Hazelaars team een digitaal opdrachtnemersregistratiesysteem (ORS) ontwikkeld. Dit bleek de aanzet tot een efficiënte vorm van elektronisch aanbesteden. “We kregen telkens mappen vol met informatie van opdrachtnemers. De gedachte was dat als we de gegevens van de aannemer, het ingenieursbureau of het schildersbedrijf eenmalig vastleggen, dit op papier ondertekenen en aan hen verstrekken, zij bij een volgende aanbesteding die verklaring gewoon kunnen meesturen.” Zo gezegd, zo gedaan. ProRail houdt de gegevens van de marktpartij bij, in digitale en in fysieke vorm. “Maar de papierwinkel blijft bestaan.”

De volgende stap was om de opdrachtnemers te vragen eigen gegevens zelf bij te houden. “Wij zijn met andere opdrachtgevers, waaronder Rijkswaterstaat, een systeem gaan ontwikkelen waarin het hele aanbestedingsproces digitaal wordt ondersteund: van aanmelding tot en met gunning.” ProRail heeft de afgelopen drie jaar met het eigen ORS gewerkt en is nu bijna zo ver dat samen met Rijkswaterstaat op 1 september een eerste versie van dit systeem wordt gelanceerd. “In eerste instantie draait TenderNed bij Rijkswaterstaat en ProRail. Maar de bedoeling is dat het systeem, eenmaal volwassen, elders wordt ondergebracht en door de hele B.V. Nederland wordt gebruikt.”

Prikkels

ProRail heeft, evenals Rijkswaterstaat, een ontwikkeling in uitgangspositie doorgemaakt van technisch beheerder die elk boutje en moertje zelf aandraait naar een exploitant van een

infrastructuur. “Wij zorgen voor een veilig en beschikbaar spoor. Onze voorzitter van de Raad van Bestuur is geen technicus, maar een econoom. Voor bijna alle bouw-, beheer-, en onderhoudswerkzaamheden maken we gebruik van marktpartijen. Ik zeg ‘bijna alle’, want we vinden dat we op een aantal vlakken zelf technische know-how in huis moeten hebben. Bijvoorbeeld op het gebied van treinbeveiligingsystemen. We kunnen ze niet zelf ontwerpen, maar we kunnen een ontwerp wel zelf doorgronden. Kijk, daar waar de markt volop technische kennis biedt, maken we daar gebruik van. Maar het maken van een treinbeveiligingssysteem is een specifieke discipline; de markt is beperkt en daar willen we ons niet afhankelijk van maken.”

Een betonnen brug daarentegen zal geheel door de markt worden gerealiseerd. “Niemand in dit bedrijf kan nog uitrekenen hoe zo’n brug in elkaar moet zitten. Wij denken dat we wel een professioneel, maar geen deskundig opdrachtgever hoeven zijn.” Van der Wal vertelt dat die professionaliteit onder meer zit in het constant zoeken naar incentives – prikkels – bij potentiële opdrachtnemers: incentives die aansluiten op die van ProRail zelf. “We willen een aantal zaken kunnen garanderen, zoals de beschikbaarheid van de railinfrastructuur. Als een aannemer die beschikbaarheid in gevaar brengt, heeft hij een probleem met ons. Zo sturen we middels onze contracten dus op samenwerking met marktpartijen die handelen vanuit onze optiek, en die we dus kunnen vertrouwen.”

Garantiebewijs

Een treffend voorbeeld van een toepassing van de incentive-gedachte is hoe ProRail met technisch toezicht omgaat. “Wij oefenen zelf geen technisch toezicht meer uit, maar vragen aan een ingenieursbureau om dat toezicht uit te oefenen wanneer de aannemer aan de slag gaat. Maat wat is de ‘drive’ voor het ingenieursbureau om dat te doen?” In het verlengde van het uitgangspunt dat ProRail als exploitant geen bruggen meer bouwt maar ze koopt, vraagt de organisatie de aannemer daarom om een garantiebewijs. “Wij zeggen: u bouwt voor ons een brug. Als hij klaar is, willen we een garantiebewijs waarin staat dat het product geen verborgen gebreken vertoont enzovoort. Deze Verzekerde Garantie is gelijk aan een polis en moet ook echt door een verzekeraar worden afgegeven. Fouten in uitvoering én ontwerp worden gedekt.” ProRail heeft de Verzekerde Garantie onlangs toegepast in de D&C-aanbesteding van de brug bij Nootdorp tussen Zoetermeer en het Prins Clausplein. “Zowel aan onze als aan aannemerskant is een nieuwe wereld opengegaan die er veelbelovend uitziet.”

Filter

Het mes snijdt aan twee kanten volgens Van der Wal: “De verzekeringsmaatschappij zal alleen met een bonafide aannemer in zee willen gaan en werkt dus als een filter. Heeft de verzekeraar weinig vertrouwen, dan zal de premie voor de aannemer te hoog zijn om het project economisch rendabel te laten zijn. Zo krijgt de aannemer een natuurlijke incentive om kwaliteit te leveren.” De polis wordt bij oplevering verschafft.



Foto: ProRail

Tijdens de bouw houdt ProRail echter ook nog een vinger aan de pols: door prestatiemetingen uit te voeren. “De score gebruiken we in het vervolg voor het selectieproces”, legt Hazelaar uit. “Een herhaaldelijk slechte score betekent eenvoudigweg dat de aannemer de volgende keer niet meer meedoet. We hanteren dus zowel tijdens als na de bouw instrumenten om kwaliteit te stimuleren.”

Stapje terug

Waar twaalf jaar geleden het hele proces in de markt werd gezet, heeft ProRail intussen op één punt bakzeil gehaald. Hazelaar: “De directievoering hebben we weer naar onszelf toegetrokken. Ook hier ontbreekt een duidelijke incentive voor een andere partij en dus kunnen we het beter zelf doen. Naarmate we meer functioneel aanbesteden, verandert de wijze van directievoering natuurlijk wel. Je zit niet dagelijks in de bouwkeet om op het bouwproces toe te zien. Wat we nu vooral onder directie verstaan is het nemen van een besluit als er sprake is van buitendienststelling. Het regisseren van omgevingsaspecten valt er ook onder.”

Olievlek

Met de rws-afdelingen Markt & Inkoop en ECO overlegt AKI regelmatig over vernieuwingen en ontwikkelingen in de wijze waarop de markt wordt benaderd. Van der Wal: “ProRail is nu de enige die zo’n Verzekerde Garantie hanteert. De marktwerking is dus nog beperkt. Als Rijkswaterstaat en andere opdrachtgevers dit concept zouden overnemen, heeft de benadering natuurlijk veel meer effect. Verzekeraars zullen er bekend mee raken, opdrachtnemers zullen het in hun bedrijfsvoering incorporeren. Ik zou graag zien dat het zich als een soort olievlek verspreidt onder opdrachtgevers die dezelfde markt als wij aanspreken. Op een gegeven moment zal het dan een norm zijn en dat lijkt me voor iedereen een goede zaak. Het bevordert marktwerking, transparante aanbestedingen, efficiency en kwaliteit.”

Anita Holst (ECO) en Venya Stots (SDG/M&I) stellen op dit moment een samenwerkingsvoorstel op voor ProRail en RWS.

Venya Stots, v.f.stots@sdg.rws.minvenw.nl

Anita Holst, a.t.holst@bwd.rws.minvenw.nl

Kennismanagement op de rails bij ECO

De juiste kennis bij de juiste persoon op het juiste moment. Als daar sprake van is, dan is een organisatie goed bezig met het managen van kennis. Dit jaar moet het kennismanagement met de werkzaamheden van ECO worden verweven. In 2006 zal kennismanagement gemeengoed moeten zijn binnen ECO.

Door kennismanagement wil ECO kennis ontwikkelen en behouden die nodig is voor een verdere professionalisering van Rijkswaterstaat als opdrachtgever. Daarnaast wil ECO het rendement vergroten van de beschikbare kennis van opdrachtgeverschap. ECO gaat dat doen door de beschikbaarheid, de toepassing en benutting van die kennis te verbeteren, dan wel te verhogen.

Hoe?

Voor de aanpak van kennismanagement heeft ECO voor twee sporen gekozen: een structurele aanpak, gericht op het opstellen en uitvoeren van een kennisstrategie voor ECO, en Quick Wins, gericht op het oppakken van verbeteringen in afwachting van de implementatie van die strategie.

Spoor 1

Onder het eerste spoor wordt verstaan: het neerzetten van een kennisinfrastructuur in de organisatie, waardoor kennis goed kan worden gemanaged. Acties die onder dit spoor vallen, zijn onder andere het opstellen van een kennismanagementstrategie, het benoemen van kennisvelden - inmiddels al gebeurd - en het opstellen van plannen voor de individuele kennisvelden. Daarnaast zijn per kennisveld de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken spelers benoemd. Zo zijn er kennisveld-beheerders en kennisontwikkelaars. Tussen de kennisveld-beheerders, die ook verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke input op het portaal Opdrachtgeverschap, vindt periodiek

Portaal vernieuwd

De laatste Quick Win is inmiddels afgerond. Sinds 1 mei is het gezicht van het portaal Opdrachtgeverschap veranderd. In plaats van een navigatiestructuur die uitgaat van de stappen in de inkoopstrategie, is een eenvoudigere structuur gebouwd. De opzet is nu thematisch van aard. De site gaat uit van de tien kennisvelden die bij spoor 1 zijn benoemd; inkoopstrategie, toetsen en mandaat, bouw- en aanbestedingsrecht, markt, contractmanagement, functioneel specificeren, kostenmanagement, risicomangement, planningsmanagement en publiek-private samenwerking. De aangewezen kennisveldbeheerders zijn verantwoordelijk voor het actualiseren van informatie over hun kennisveld. Bij hen kun je ook terecht met vragen.

overleg plaats. Hetzelfde geldt voor de klankbordgroepen voor de kennisvelden, waarin interne en externe experts zitting hebben.

Spoor 2

Nog voordat alle activiteiten uit spoor 1 zijn gerealiseerd, zullen die van spoor 2 zijn afgerond. In de zomer van 2005 om precies te zijn. Spoor 2 bestaat uit Quick Wins, verbeterpunten die relatief weinig inspanning kosten en een relatief groot effect zullen hebben. Voorbeelden van Quick Wins zijn het efficiënt afhandelen van vragen die bij ECO binnenkomen en het in kaart brengen van de kennis van ECO (zoals producten, personen en overlegorganen). Een andere belangrijke Quick Win is het verbeteren van de functie van het portaal voor professioneel opdrachtgeverschap als hulpmiddel bij kennismanagement.

Nadere informatie:

Jan van de Ven (ECO), j.vdven@bwd.rws.minvenw.nl

