



Progressie

Jaargang 1 · nummer 4 · december 2002

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

"Kennis is macht, kennis delen is macht verheffen"

De uitdaging van het kiezen

De rol van de projectleider

P-OG en ICT





Kennis delen en leren. Essentiële elementen om het gedachtegoed van professioneel opdrachtgeverschap te laten leven bij de medewerkers. Dit nummer laat zien dat het verspreiden van kennis met betrekking tot opdrachtgeverschap binnen Rijkswaterstaat op allerlei manieren gebeurt.

Het Kenniscentrum Innovatief Aanbesteden (KIA) van Directie Noord-Holland verspreidt kennis via ICT. Projectleiders kunnen op intranet een informatiemodel vinden waarin alle stappen van een project worden beschreven. Dit model biedt houvast aan projectleiders die met de innovatieve denk- en werkwijze aan de slag gaan. Rijkswaterstaat Steunpunt Opdrachtgeverschap ontwikkelt ICT-instrumenten ter ondersteuning van het inkoopproces. We spraken met drie projectleiders over hun afzonderlijke projecten, en wat het nut is voor de gebruiker.

Kennis delen kan ook op de traditionele manier. Door te praten, bijvoorbeeld op een conferentie. Op 28 november vond in Eindhoven weer een landelijke Projectleidersdag plaats. Tijdens presentaties en workshops kregen projectleiders de gelegenheid om meer te leren over professioneel opdrachtgeverschap. We gingen langs en vroegen aan enkele deelnemers wat zij van de dag vonden.

Ten slotte laten we enkele 'experts' aan het woord die meer over het belang van kennis delen en leren kunnen vertellen, zoals directeur Kennis en Ontwikkeling Theo van de Gazelle en projectleider leertraject P-OG Henk Stipdonk.

Kortom, genoeg leesvoer voor lange winteravonden. De redactie van PrOGressie wenst u prettige feestdagen toe, en een gelukkig en professioneel 2003.

Leren met vallen en opstaan
4

P-OG in Noord-Holland
5

"Kennis is macht, kennis delen is macht verheffen"
6

P-OG en ICT
8

De uitdaging van het kiezen
10

De rol van de projectleider
12

"De kracht van professioneel opdrachtgeverschap is maatwerk"
14

Colofon

PrOGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdrachtgeverproces worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en praktijkervaringen met de nieuwe manier van werken als gevolg van P-OG 21. P-OG 21 is ook te vinden op intranet: www.venwnet.minvenw.nl/pog

Verschijningsfrequentie:
Per kwartaal

Contactpersoon:
Paula Kuijpers
telefoon: 015-2518559
e-mail: p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl

Tekst en realisatie:
Direct Dutch Publications B.V., Den Haag

Vormgeving:
Gerard Bik BNO

Druk:
Artoos Nederland, Rijswijk

Oplage:
2500 ex.

Fotografie:
Ad Hupkes (tenzij anders vermeld)
omslagfoto: PE-fotostudio

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

P-OG en kennisoverdracht

Theo van de Gazelle is sinds 1 december 2001 directeur Kennis en Ontwikkeling. Hij begeeft zich in zijn functie op het werktein van de zes specialistische diensten van RWS: de AVV, de Bouwdienst, de DWW, de Meetkundige Dienst, het RIKZ en het RIZA. Bij kennis en ontwikkeling speelt professioneel opdrachtgeverschap ook een rol.

In hoeverre is er een relatie tussen kennis en ontwikkeling en professioneel opdrachtgeverschap?

“Afzonderlijk van P-OG waren wij met de specialistische diensten bezig om na te denken over de vraag welke kennis wij nodig hebben om ons werk te kunnen doen, nu en in de toekomst. Dat is kennisstrategie. Van daaruit ontstond het concept ‘Make, buy, share’. We vroegen onszelf af: Wat willen we zelf in huis hebben, wat willen we inkopen en wat willen we samen met anderen ontwikkelen? Als je daar over hebt nagedacht, dan kom je weer op een inkoopstrategie uit, en verschillende contractvormen tussen specialistische diensten en bijvoorbeeld onderzoeksbureaus. Zo zie je dat er relaties zijn tussen ontwikkelingen als professioneel opdrachtgeverschap/inkoopstrategie, en kennisstrategie.”

“ Als je de voordelen op termijn inzichtelijk maakt voor de medewerkers, gaan ze vanzelf mee ”

Is er draagvlak bij de specialistische diensten voor ontwikkelingen als professioneel opdrachtgeverschap?

“Elke verandering kost in het begin extra tijd en moeite, maar als je de voordelen op termijn inzichtelijk maakt voor de medewerkers, dan gaan ze vanzelf mee. We hebben te maken met vergrijzing binnen de organisatie en binnenkort dus ook met uitstroom. Als je de werkkraftbesparing kunt laten samenlopen met de vergrijzing en dus de uitloop binnen je organisatie, dan wordt een bedreiging omgezet naar een kans.”

En hoe wordt de voortgang van de specialistische diensten met betrekking tot professioneel opdrachtgeverschap gevolgd?

“De specialistische diensten bespreken de voortgang van P-OG in de Functionele Beleidsgroep (FBG), waar ik voorzitter van ben. Bovendien hebben alle specialistische diensten een brief van de DG gehad waarin gereageerd werd op het eigen plan van aanpak. Er werd ook een vergelijkende tabel meegestuurd, waarin je kon zien waar iedereen stond en waar je wat zou kunnen halen. Aan zulk kennismanagement doet P-OG veel: het zichtbaar maken wat er gebeurt en het doorverwijzen naar andere plekken in de



Theo van de Gazelle

Foto: Kijkswaterstaat

organisatie waar informatie te halen is. Dat is ook een activiteit die wij als directie Kennis en Ontwikkeling op ons bordje hebben.”

Wordt er voor kennismanagement naast het doorverwijzen voor informatie ook informatie centraal gebracht?

“In het op te richten Expertisecentrum Opdrachtgeverschap (ECO) worden disciplines van professioneel opdrachtgeverschap gebundeld, waaronder de kostprijsfunctie, de kostenramingen-systematiek, en de externe kwaliteitsborging. Jan de Bont heeft daar een voorzet voor gegeven en zal dit verder uitwerken in een beleidsvoornemen. Wij zijn bezig met her(r)ijking, een project waarin wij ons afvragen of de specialistische diensten klaar zijn voor de stap naar de agentschapvorming, qua efficiency en vorm. Het ECO is een voorbeeld van bundeling van taken ten behoeve van beter inzicht en overzicht voor de interne gebruiker.”



Leren met vallen en opstaan

“Datgene wat je als organisatie moet doen om de medewerkers in staat te stellen professioneel opdrachtgever te zijn.” Dat is het doel van het leertraject P-OG, aldus projectleider Henk Stipdonk. Het leertraject wordt sinds juni ontwikkeld, en moet eraan bijdragen dat op 1 januari 2005 Rijkswaterstaat zich echt een professionele opdrachtgever mag noemen. Stipdonk vertelt wat er tot die tijd allemaal moet gebeuren.

Professioneel opdrachtgeverschap brengt een nieuwe rol van rws met zich mee en dat zal van invloed zijn op het dagelijks werk van de medewerkers. “Binnen het leertraject bekijken we voor de verschillende functies, zoals afdelingshoofd, dienstkringhoofd, projectleider en financieel adviseur, welke kennis, houding, en vaardigheden ze moeten hebben voor het beoogd professioneel opdrachtgeverschap. De belangrijkste vraag bij professioneel opdrachtgeverschap die bij de medewerkers heerst is: ‘wat betekent het voor mij?’. Daar moet de medewerker samen met de leidinggevende een antwoord op geven. Daarna bekijken we hoe ze de competenties die ze onvoldoende laten zien het beste erbij kunnen leren aan de hand van verschillende leerinterventies (trainingen, workshops, intervisie, etcetera).”

Persoonlijke ontwikkeling

Mensen zullen alleen iets leren als ze dat zelf willen. Het is volgens Stipdonk belangrijk om hiermee in het leertraject rekening mee te houden. “Mensen moeten naar een opleiding willen gaan om in de toekomst beter hun werk te kunnen doen. Naast het verbeteren van je eigen kwaliteiten voor je huidige functie, moet er ook ruimte zijn om je te kunnen ontwikkelen met het oog op een toekomstige functie. Een projectmedewerker wil misschien projectleider worden. Als de projectleider en leidinggevende aangeven dat het met die medewerker goed gaat, dan kun je die persoon speciale leerinterventies aanbieden. Misschien heeft die persoon ervaren dat het zaken doen met opdrachtnemers moeilijk is. Je kunt kijken of je zo’n persoon een training kan geven om daar beter in te worden. Je moet medewerkers in ieder geval niet gaan opleiden voor een functie die ze in de praktijk nooit zullen bekleden. Het geleerde moet ook dadelijk in de praktijk zijn nut kunnen bewijzen.”

Learning Centre

De introductie van professioneel opdrachtgeverschap is volgens Stipdonk een groot verandertraject. “Het is de laatste stap in de omschakeling van zelf bouwen naar bouwopdrachten geven. Om een agentschap te kunnen worden, is het belangrijk dat we daarnaast onze bedrijfsvoering (BLS) versterken. Ook daar wacht ons een groot leertraject. Leren wordt bij Rijkswaterstaat erg belangrijk voor al die omschakelingen. Het is daarom goed dat de hoofddirectie heeft besloten dat de leertrajecten door stafdienst P&O op elkaar worden aangesloten. Uiteindelijk moet dit leiden tot een ‘learning centre’. Wat dit precies zal behelzen, hangt af van wat doelmatig is. Alles is denkbaar, van elektronische ondersteuning tot gezamenlijke inkoop van trainingen.”



Henk Stipdonk

Juiste beslissing

Volgens Stipdonk zal er nog hard gewerkt moeten worden binnen rws voordat de organisatie zichzelf een echte professionele opdrachtgever kan noemen. “Professioneel opdrachtgeverschap is meer dan een ander soort contract of een ander soort gesprek met de opdrachtnemer. Professioneel opdrachtgeverschap houdt in dat je op elk moment in het project waar je voor verantwoordelijk bent op basis van de juiste informatie de juiste afweging maakt en de juiste beslissing neemt. En dat je die keuze kunt uitleggen. Kansen benutten door risico’s te nemen. rws is een ingewikkelde organisatie. We zullen dan ook moeten leren met vallen en opstaan, en daar is veel geduld voor nodig.”

Goede voorbeeld

Stipdonk wijst erop dat de rol van het management cruciaal is voor het slagen van P-OG 21. “Rijkswaterstaat ziet gelukkig in dat professioneel opdrachtgeverschap de sleutel is voor het

duurzaam maatschappelijk succes van rws. Daarom is het ook belangrijk dat de leidinggevendenden zelf voorop gaan. Zij zullen de medewerkers moeten laten zien wat professioneel opdrachtgeverschap feitelijk inhoudt." Competentiemanagement kan daar volgens Stipdonk een grote rol in spelen. "Met competenties kun je de strategische uitgangspunten van de baas vertalen naar het feitelijke gedrag en handelen op de werkvloer. Aan de hand van de competenties kun je aan de medewerker uitleggen wat er van die persoon verwacht wordt. Managers zijn

dit nu nog niet gewend, en daar ligt dan weer een belangrijke rol voor hun leidinggevendenden. Uiteindelijk is het feitelijke gedrag en handelen van H1D's en hoofddirectie de belangrijkste stap. Als zij geen tijd hebben om P-OG te leiden, kan P-OG onmogelijk slagen."

Nadere informatie:

Henk Stipdonk, e-mail: H.L.Stipdonk@hkw.rws.minvenw.nl



Professioneel opdrachtgeverschap bij de directies

P-OG in Noord-Holland

Jan Hendrik Dronkers heeft als Hoofd-ingenieur directeur van de Directie Noord-Holland een belangrijke taak in het overbrengen van het gedachtegoed van professioneel opdrachtgeverschap op het lijnmanagement. Sieben Poel is een van die lijnmanagers. Sinds twee maanden is hij directeur Realisatie Werken en heeft hij in zijn rol als opdrachtgever UAV en als verantwoordelijke voor Innovatief Aanbesteden dagelijks veel met P-OG te maken. Een gesprek over de visie op en aanpak van professioneel opdrachtgeverschap bij Directie Noord-Holland.

Professioneel opdrachtgever worden, betekent nieuwe vaardigheden en kennis opdoen. Daar besteden ze bij Directie Noord-Holland veel aandacht aan, maar dat is nog niet het belangrijkste. Jan Hendrik Dronkers: "Het gaat bij Directie Noord-Holland vooral om de attitude. Die moeten we zien te veranderen. Professioneel opdrachtgeverschap is niet dat je kunt laten zien dat je zoveel procent aan bestekken hebt uitbesteed. Het gaat erom dat je door een nieuwe werkhouding goed gaat nadenken over het inkoopproces, en dat je zo tot de juiste contractkeuze komt."

Impuls

Het succes van professioneel opdrachtgeverschap hangt af van de rol van het management. Innovatief aanbesteden staat hoog in het vaandel bij Directie Noord-Holland. Sieben Poel: "Professioneel opdrachtgeverschap begint bij het directieteam dat het lijnmanagement aanstuurt. De lijnmanagers hebben de verantwoordelijkheid weer om professioneel opdrachtgeverschap naar de andere medewerkers over te dragen. Het Kenniscentrum Innovatief Aanbesteden (zie pagina 6 en 7) kan verdere ondersteuning bieden aan onze medewerkers." Dronkers: "De bedoeling van innovatief aanbesteden is dat we op een slimme manier werk inkopen. In maart volgend jaar proberen we een extra impuls te geven aan het professionaliseren van het opdrachtgeverschap door een nieuw plan van aanpak te ontwikkelen."

Inkoopplan

Naast innovatief aanbesteden wordt veel aandacht besteed aan het inkoopproces, én het instrument om tot een goed inkoop-

Jan Hendrik Dronkers:

"Innovatief aanbesteden is op een slimme manier werk inkopen"



proces te komen, het inkoopplan. Dronkers: "Het maken van inkoopplannen is belangrijk. Een goed inkoopproces staat of valt bij een inkoopplan. Eind dit jaar voeren we het inkoopplan bij Directie Noord-Holland in. Volgend jaar gaan we ons daar lerenderwijs verder in bekwamen."

Ook zal er worden gekeken naar de rol van de projectleider. Dronkers: "Vroeger was een projectleider degene die verantwoordelijk was voor de technische kant van het inkopen van een project, en degene die inkocht. We zullen bekijken of en wanneer het nodig is om die twee rollen te splitsen. Het gaat erom dat het werk efficiënter wordt gedaan."

Pilot

Opgedane ervaringen op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap worden meegenomen in toekomstige projecten. Poel: "We zijn momenteel betrokken bij Bouwteam A5, een team waarbij Rijkswaterstaat samen werkt met marktpartijen om de A5 Zuid, Verlengde Westrandweg, aan te leggen. Het is zaak dat we uit innovatieve dingen, samenwerkingsvormen en contracten, lering trekken en er beter van worden. Als je dat doet, ben je al een heel eind op weg om professioneel opdrachtgever te worden."

Nadere informatie:

Jan Hendrik Dronkers, e-mail: J.H.Dronkers@dnh.rws.minvenw.nl

Sieben Poel, e-mail: S.J.Poel@dnh.rws.minvenw.nl

“Kennis is macht, kennis delen is macht verheffen”

Bij Directie Noord-Holland heeft het Kenniscentrum Innovatief Aanbesteden (KIA) een informatiemodel gemaakt waarin stap voor stap het verloop van een project wordt beschreven. Een instrument dat dient ter ondersteuning van projectleiders en -medewerkers. PrOGressie vroeg aan Jan Aalderink, Geertje Groen en Judith Levigne wat nu precies de voordelen zijn van dit model.

“Het KIA bestaat sinds 1 april 2001”, vertelt Jan Aalderink, hoofd KIA en projectmanager van de projectorganisatie Innovatief Aanbesteden. “Het KIA heeft als taak in de lijn te ondersteunen bij het implementeren van innovatief aanbesteden binnen de Directie Noord-Holland. Wij moeten ervoor zorgen dat de nieuwe werk- en denkwijze van professioneel opdrachtgever-schap binnen een aantal jaren goed tussen de oren van de projectleiders en -medewerkers komt te zitten. Dat vereist nogal wat inspanning, omdat je de cultuur en het gedrag van Rijkswaterstaat moet veranderen.”

Judith Levigne, adviseur contracten bij het KIA, beaamt dit gedachtegoed. “Het is soms best lastig om medewerkers te overtuigen van de nieuwe manier van werken, want zoals het ging, was lang zo slecht nog niet. Maar omdat er in de toekomst waarschijnlijk meer aan de markt zal worden overgelaten, worden andere vaardigheden van medewerkers verwacht. Dat we op een andere manier gaan werken, betekent niet dat we per se

naar innovatieve contracten toe willen. Per project willen we bekijken wat de beste manier is. Als KIA proberen we ondersteuning te bieden aan projectleiders om de juiste stappen te nemen naar de juiste contractkeuze. Dat kan een traditionele contractvorm zijn, maar ook een andere vorm, waar we nog geen ervaring mee hebben. Omdat er nog niet heel veel ervaring is met alle nieuwe contractvormen, zal het werken daarmee in het begin veel energie en tijd kosten.”

Niet verplicht, wel handig

Kennis delen is het middel om een goede professioneel opdrachtgever te worden, volgens het KIA. “Onze slogan is ‘kennis is macht, kennis delen is macht verheffen’. Een voorbeeld van dat kennis delen, is het informatiemodel dat wij hebben ontwikkeld, waarin stap voor stap de ontwikkeling van een project wordt beschreven”, vertelt Aalderink. “Dat model volgt de ontwikkeling van een project, van een stuk weg aanleggen tot en met het beheer”, licht Geertje Groen, adviseur op het gebied van communicatie, toe. “Het informatiemodel kan helpen om in een bepaalde fase van een project helderheid te scheppen. Het is voor een projectleider handig om te weten in welke fases hij of zij informatie moet verstrekken, en bij wie informatie gehaald kan worden. In het model zitten ook de stappen van het Afwegingsmodel Inkoopproces (van het hoofdkantoor)



Geertje Groen



Judith Levigne

verwerkt. Het model is overigens geen keurslijf, maar een hulpmiddel. Maar als je een middel kunt gebruiken waardoor je in een project scherp wordt gehouden, waarom zou je er dan geen gebruik van maken?"

Intranet

Het informatiemodel is te vinden op de intranetsite van de Directie Noord-Holland. Per stap van een project zie je welke organisatorische stappen er moeten worden genomen. Aalderink: "Je kunt op aandachtsvelden klikken, waardoor je via een hyperlink achtergrondinformatie krijgt te zien, bijvoorbeeld over cursussen. Het model is in ieder geval zo ingericht dat je nooit op een dood spoor terecht komt. Er staat altijd wel een telefoonnummer of e-mailadres bij, zodat je weer bij iemand terecht komt die je de juiste informatie kan geven. Al weten wij iets niet, dan sturen we de gebruiker door naar iemand van een regionale directie of het hoofdkantoor. Wij zijn immers één Rijkswaterstaat."

Ook voor het K1A zelf is dit model eerst even wennen. "Je loopt wel eens ergens tegenaan als je ermee werkt", vervolgt Levigne. "We merkten bijvoorbeeld dat het opstellen van het programma van eisen eerder in een het model moet worden genoemd. Dat merk je alleen door met het model te werken, er veel over te praten en door te luisteren naar de reacties." "Het is ook van belang dat we tussentijds evalueren en monitoren. We zijn een lerende organisatie, en je kunt altijd bijsturen, zodat iets beter wordt", aldus Aalderink.

Het K1A wil ook de leerervaringen die tijdens projecten worden opgedaan, met anderen via intranet delen. "In het model wordt aandacht geschonken aan communicatiemomenten. Er kunnen leermomenten in een project zijn, die ook voor mensen buiten het project interessant kunnen zijn. Vaak informeren we zelf bij projectteams of ze iets te melden hebben, maar projectteams kunnen zelf ook initiatief nemen. Die informatie plaatsen we dan op intranet. Het is belangrijk dat je je intranetsite regelmatig ververs, anders loopt de interesse van de medewerkers al gauw terug."

Bekendheid

In beginsel is het informatiemodel bedoeld voor de medewerkers van rws-directie Noord-Holland. De communicatie erover verloopt dan ook via het bestaande netwerk van het K1A. Nog niet iedereen kent het model, het wordt thans gepresenteerd bij de verschillende afdelingen van Directie Noord-Holland. Groen: "Je hebt je netwerk en contacten, en we hebben aan de hand van startbijeenkomsten en artikelen in personeelsbladen bekendheid gegenereerd. Als een soort olievlek verspreidt zich dat in de organisatie, waardoor uiteindelijk projectleiders voor de deur staan met de vraag: 'wat kunnen jullie voor ons betekenen?'" Hoewel het model voor Noord-Holland bedoeld is, zijn ook andere directies er positief over. Aalderink: "Op 5 september hadden we in Den Bosch een P-OG-bijeenkomst, waar we een presentatie van dit model hebben gegeven. Je proeft aan de reacties dat ook andere directies zich herkennen in het model. Omdat onze site op dat moment nog niet toegankelijk was voor andere directies hebben we cd-roms gebrand, en ter plekke verspreid." Inmiddels is de site weer toegankelijk voor alle rws-directies.

Het K1A maakt ook zelf gebruik van de expertise van andere directies. Levigne: "Met het hoofdkantoor en twee dienstkringen van directies Utrecht en Noord-Holland hebben we een werk-

bezoek gebracht aan dienstkring Rijnmond van Directie Zuid-Holland. Daar is veel ervaring opgedaan met prestatiebestekken. Daar werd een goed verhaal verteld over de ervaringen met het opstellen van prestatiebestekken en de uitvoering daarvan. Binnen een dag leer je van alles over prestatiebestekken. Dat komt omdat er veel ruimte was om met elkaar te praten. Daar leer je meer van dan wanneer je alleen maar naar een presentatie luistert." "Ook in samenwerking met Directie Noord-Brabant hebben we drie dagdelen besteed aan de uitwisseling van ervaringen", vult Groen aan.

ECO

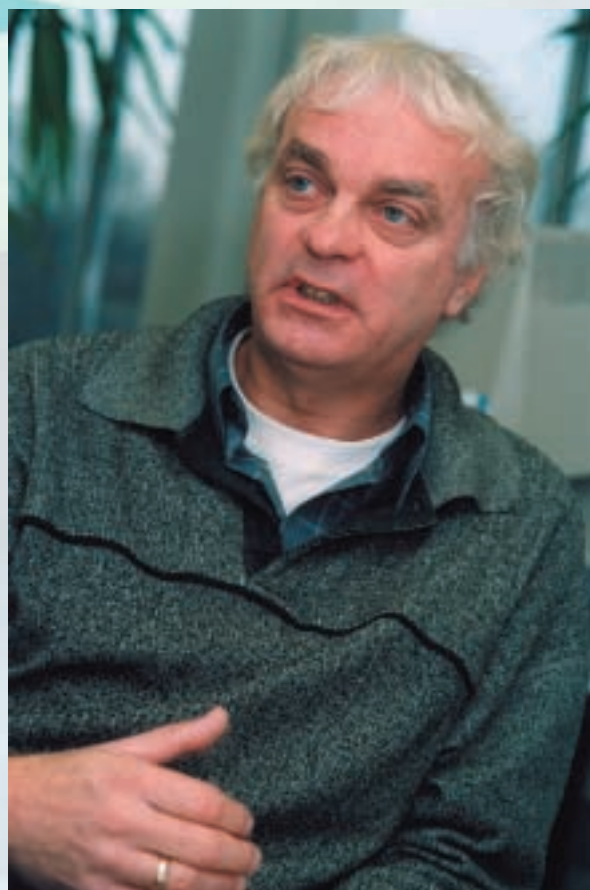
Kennis delen en bundelen is volgens het K1A ook de manier om professioneel opdrachtgeverschap goed van de grond te krijgen. Levigne: "Programmaleider P-OG 21 Jan de Bont heeft verteld over de plannen om een Expertisecentrum Opdrachtgeverschap (ECO) op te richten. Er zijn verschillende adviesbureaus binnen RWS, zoals RISMAN, Kwaliteitszorg en PPS, die beter onder één noemer kunnen worden geplaatst. Wij suggereerden dat daar een stageplek kan worden gecreëerd voor medewerkers van regionale directies. Na het einde van die stage keert die medewerker weer terug naar de regionale directie, met alle kennis en vaardigheden die hij/zij heeft opgedaan en maakt plaats voor een nieuwe stagiair(e). Daar werd positief op gereageerd."

Nadere informatie:

Jan Aalderink, J.C.Aalderink@dnh.rws.minvenw.nl

Geertje Groen, G.Groen@dnh.rws.minvenw.nl

Judith Levigne, J.Levigne@dnh.rws.minvenw.nl



Jan Aalderink



P-OG en ICT

In de eenentwintigste eeuw kun je er niet meer omheen: om kennis te delen heb je ICT nodig. Ook voor professioneel opdrachtgeverschap worden ICT-toepassingen ingezet. Bestekken moeten in de toekomst online te vinden zijn, niet-UAV-contracten worden elektronisch gestandaardiseerd, en alle informatie over professioneel opdrachtgeverschap zal digitaal op maat worden aangeboden. We vroegen aan Jaap van der Horst, Jan van de Ven en Frans Weerdesteyn van het Rijkswaterstaat Steunpunt Opdrachtgeverschap (RSO) naar het hoe en wat van hun project.



Van links naar rechts: Jan van de Ven, Frans Weerdesteyn en Jaap van der Horst

Frans Weerdesteyn werkt bij RSO als projectleider Bestekken Online, een onderdeel van Elektronisch Aanbesteden. Weerdesteyn: "Van april tot oktober hebben we een pilot gedaan waarbij 54 bestekken in pdf-formaat op een tijdelijke website werden gezet. Aannemers konden de bestekken van de site downloaden. We maken ook gebruik van een digitale attenderingsservice. Als een bestek online wordt gezet, dan krijgen alle aannemers die zich hebben aangemeld een e-mail binnen."

Bestekken online

Het online zetten van bestekken heeft veel voordelen. "Het verspreiden van bestekken gaat sneller. Je hoeft de bestekken immers niet te drukken en te versturen. We hopen daarmee de kostprijs van bestekken te drukken. Een indirect effect daarvan kan zijn dat meer aannemers zich zullen inschrijven op een bestek, maar daar heb je geen vat op."

Uit een tussentijdse enquête bleek dat het aanbieden van online bestekken goed was gevallen. "Aan het begin van het traject vroegen we ons af: 'wanneer is een pilot geslaagd?'. We dachten vooraf dat de pilot een succes zou zijn als vijftig procent van de aannemerij zich positief over de pilot zou uitlaten. Uit de

enquête bleek dat de aannemers vrijwel unaniem van mening waren dat ze de pilot gecontinueerd zouden willen zien. Ook vanuit RWS waren de medewerkers positief. Daarom heeft het hoofdkantoor besloten om verder te gaan. We zijn nu bezig met de voorbereidingen van het definitieve systeem. In de loop van volgend jaar willen we het operationeel hebben."

VOC

Ook het project Vereenvoudigd Opstellen van Contracten (voc) is bij RSO ondergebracht, hoewel het initiatief oorspronkelijk van de Directie Zuid-Holland komt. Projectleider voc Jaap van der Horst: "Voc is een systeem dat helpt bij opstellen van niet-UAV-contracten. Alle kennis die je nodig hebt om een contract-procedure te doorlopen, zit in dat systeem. Je voert een raming in, en door stap voor stap vragen te beantwoorden, rolt er uiteindelijk een Word-document uit met alle benodigde documenten met juiste contractvoorwaarden."

Het idee achter voc is standaardisering van contracten en de brieven die daarbij horen. "Voc heeft veel voordelen. Als de regelgeving rondom contracten verandert, wordt dat meteen in het systeem ingevoerd. Dat betekent dus dat het actueel blijft. Ook in het kader van de invoering SAP zal voc een belangrijke

rol vervullen. Bovendien word je als medewerker door dit systeem gedwongen de juiste procedure te volgen.” Dit jaar is het systeem bij zes diensten getest. Uit de pilots is gebleken dat voc een handig en goed instrument is voor Rijkswaterstaat. De stuurgroep heeft aan de opdrachtgever geadviseerd om het systeem vanaf 1 januari 2004 verplicht verplicht te stellen voor alle niet-UAV-contracten. Een definitieve beslissing moet nog genomen worden door de Opdrachtgever Bedrijfvoerings-systemen (HK-C).

**“ Dankzij deze projecten
kun je met hetzelfde
aantal mensen veel meer
werk verzetten ”**

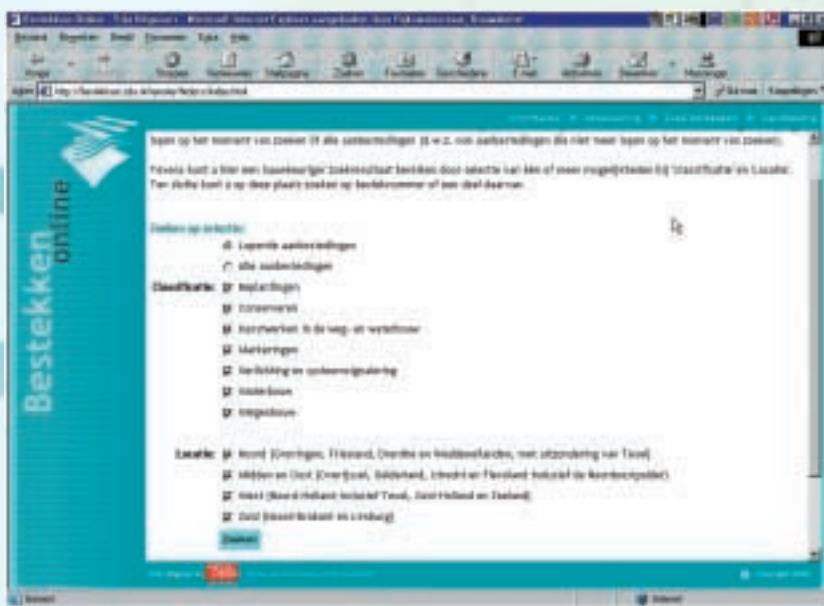
Intranet

Een ander ICT-initiatief waar RSO aan meewerkt, is een intranetportaal voor professioneel opdrachtgeverschap. Het P-OG-portaal zal naar verwachting in de zomer af zijn. Projectleider intranet Jan van de Ven: “Er zijn bij rws enkele verschillende sites die met ‘opdrachtgeverschap’ te maken hebben. Op het P-OG-portaal moet alle informatie die nu nog versnipperd is voor de paar duizend mensen die tot de P-OG-gemeenschap behoren bij elkaar komen. En we willen meer interactie en samenwerking via intranet creëren. Het einddoel is om met het portaal informatie op maat aan te bieden. Op termijn kun je zelf een profiel samenstellen van informatie die je na het inloggen graag gelijk op de site zou willen zien. Als je bijvoorbeeld vooral geïnteresseerd bent in prestatiebestekken, dan krijg je gelijk na het inloggen informatie daarover aangeboden. Dat betekent dat we misschien wel een enorm aantal startpagina’s zullen hebben. De eerste stap is om alle informatie en interactie in de breedte aan te bieden. Dat hopen we in februari 2003 te realiseren.”

Verbetering

De drie ICT-projecten hebben allemaal met P-OG te maken. Weerdesteyn: “Gijsbert de Jong, thematrekker ICT van P-OG, stuurt ons van bovenaf aan, maar de projecten onderscheiden zich wel van elkaar. En dat is een goede zaak want in één groot project zouden niet alle ideeën de aandacht krijgen die ze verdienen. Hoewel het dus in zekere zin aparte projecten zijn, passen ze wel als legosteentjes aan elkaar.” De samenhang wordt ook nog op een andere manier bewaakt. Rob Kocken is namelijk vanaf 1 januari 2003 projectverantwoordelijke voor zowel Bestekken Online als voor voc.

De projecten hebben veel gemeen, volgens Van de Ven. “Bij alle projecten wordt de kwaliteit van informatie hoger en belangrijker, wordt er meer kennis gedeeld, worden de werkprocessen efficiënter, en is er sprake van tijdsbesparing.”



Weerdesteyn: “Alle projecten zijn gericht op de verbetering van de bedrijfsvoering van de interne organisatie. Ze werken allemaal productiviteitsverhogend. Dankzij deze projecten kun je met hetzelfde aantal mensen veel meer werk verzetten.”

Rws’ers worden nadrukkelijk gevraagd om een rol te spelen in de projecten. Van de Ven: “Via de reactieknop op de huidige P-OG-site (www.venwnet.minvenw.nl/pog) kunnen medewerkers informatie aanleveren voor intranet. Ze kunnen mij ook mailen.” “Commentaar en suggesties zijn ook altijd welkom”, voegt Van der Horst toe. “Dat kan nooit kwaad. Hoe meer mensen er meedenken, des te beter. En er wordt ook echt wat mee gedaan.”

Nadere informatie:

Jaap van der Horst, J.M.vdHorst@bwd.rws.minvenw.nl

Jan van de Ven, J.vdVen@bwd.rws.minvenw.nl

Frans Weerdesteyn, F.Weerdesteyn@bwd.rws.minvenw.nl

De uitdaging van het kiezen

Vanuit het P-OG-programma wordt hard gewerkt aan een inkoopstrategie, die voor heel Rijkswaterstaat kaders schetst waarbinnen bijvoorbeeld innovatieve contractvormen kunnen worden ontwikkeld. Tegelijkertijd wordt er bij de diensten al volop gewerkt met zulke contracten. P-OG-programmaleider Jan de Bont staat dan ook voor een belangrijke vraag: Hoe zorg je ervoor dat Rijkswaterstaat bij al die innovatie de onderlinge samenhang niet verliest?

Gaat men in de regio soms te hard met het ontwikkelen van innovatieve contractvormen?

“Te hard is niet het goede woord. Te divers, misschien. De innovatiedrang komt voort uit een positieve grondhouding, die ik heel sterk waardeer. Maar wij zitten hier bij P-OG in de positie om de bandbreedte te bewaken waarbinnen de innovatie plaatsvindt. We moeten ervoor zorgen dat we samenhang bewaren in de contractvormen die binnen Rijkswaterstaat worden gebruikt.

Een voorbeeld. Soms worden er voorstellen gedaan voor een DBM-contractvorm voor een bepaald weggedeelte. Dat kan betekenen dat je voor pak 'em beet vijf kilometer weg voor een periode van misschien tien jaar of langer met een bepaalde aannemer in zee gaat. Maar je moet je daarbij ook bewust zijn van de beheer- en onderhoudssituatie op de grotere verbinding waarvan die vijf kilometer deel uitmaakt.”

En van het gevaar van versnippering?

“Precies. Bij een DBM-contract is de aannemer in beginsel ook verantwoordelijk voor zaken als gladheidsbestrijding en incidentmanagement. Als vijf kilometer verderop de verantwoordelijkheid voor zulke zaken bij iemand anders ligt, kunnen daar coördinatieproblemen ontstaan waar de kwaliteit, veiligheid en efficiency van het beheer en onderhoud onder lijden. Elk coördinatieprobleem dat je aan de keten toevoegt, is een belemmering voor efficiënt verkeersmanagement.”

Soms lijkt het alsof er een centraliserende trend is, waarbij het hoofdkantoor meer verantwoordelijkheid naar zich toetrekt...

“Ik snap dat dat gevoel soms bestaat. Maar het tegengestelde is waar. We willen juist méér mandaatruimte voor de diensten creëren. Met de inkoopstrategie, die over een half jaar beschikbaar komt, en het met ingang van 1 januari 2003 per contract in te voeren inkoopplan worden de kaders vastgelegd waarbinnen diensten die ruimte kunnen benutten.”

Betekent dat dat diensten tot het verschijnen van de inkoopstrategie geen initiatieven kunnen nemen?

“Nee, dat betekent het absoluut niet. Het is in deze situatie wel verstand om tijdig over voorgenomen initiatieven met het hoofdkantoor te communiceren. Ons even bellen, bijvoorbeeld, of een overleg regelen om toe te lichten waar je mee aan de slag wilt. Dan kunnen wij je zó vertellen of dat op hoofdlijnen binnen de kaders-in-ontwikkeling past. Goede en tijdige afstemming werkt sowieso veel beter. Die mandaatverlening waar ik het eerder over had, gaan we om die reden ook meer naar voren halen in het proces. Het idee is om in een vroeg stadium de uitgangspunten voor de contractvorm en aanbestedingswijze in een Inkoopplan vast te leggen, waarna

“ We schrijven niet voor of er een DBM-contract, een bouwteamconstructie of een klassiek concept moet worden gebruikt. Dat moet de projectleider in eerste plaats zelf beoordelen ”

diensten zelf de ruimte hebben om het verder uit te werken. Dat is voor iedereen veel prettiger. Ook voor ons, want wij verkopen ook liever ja dan nee. En de dienst kan vervolgens binnen de afspraken van het inkoopplan aan de slag zonder directe bemoeienis meer van HKW.”

Hoe houdt HKW in dat vervolgtraject straks een vinger aan de pols?

“Op een meer eigentijds manier dan nu. Meer steekproefsgewijs. Als je vooraf goede afspraken maakt, heeft iedereen meer vertrouwen in het vervolgproces. Ook de Accountantsdienst, bijvoorbeeld. Die is zeer te spreken over het inkoopplan, dat voor hen een betere contextbeschrijving van het contractdossier verschaft. Dat vinden ze een grote procesverbetering, waardoor de controledruk op de details van bestekken naar verwachting sterk kan verminderen. En daar zal menigeen vast blij mee zijn.”

Hoeveel ruimte hebben diensten nu concreet binnen de kaders die worden ontwikkeld?

“Voor sommige vaste werkzaamheden zal RWS-breed gebruik moeten worden gemaakt van standaardcontracten. Bij een keuze voor bijvoorbeeld een DC- of een DBM-contract, of andere innovatieve contractvormen wordt er binnen het contractenbuffet naar gestreefd om de voor deze contractvormen meest kenmerkende principes te uniformeren, ook met het oog op een betere beheersbaarheid.



Jan de Bont

**“ We willen méér
mandaatruimte voor
de diensten
creëren ”**

De ruimte zit hem dus vooral in de *keuze* van een contractvorm. We schrijven niet voor of er een DBM-contract, een bouwteam-constructie of een klassiek concept moet worden gebruikt. Dat moet de projectleider in de eerste plaats *zélf* beoordelen. Daarvoor is inmiddels ook de handreiking Afwegingsmodel Inkoopproces beschikbaar. Misschien blijkt een RAW-bestek onder bepaalde omstandigheden nog steeds de beste optie. Innovatieve contracten bieden de markt vaak aan de ene kant meer ruimte. Maar wij moeten aan de andere kant wel de balans tussen loslaten en controle houden telkens goed in het oog houden. Dat moet vooral via een goede voorbereiding en een betere procesbewaking worden gewaarborgd.”

Toch zullen diensten soms hele veelbelovende ideeën voor contractvormen aandragen. Kunnen die wel als pilots worden voorgesteld?
“Natuurlijk. Pilots zijn een prima middel. Als ze binnen de bandbreedte van de inkoopstrategie vallen, geen probleem. Liggen ze op het randje? Dan kun je er sámen over beslissen wat

wel en geen optie is. En de overweging die wij daarbij dan zullen hanteren is of een pilot in beginsel de potentie heeft om rws-breed te worden toegepast. Anders is er weinig toekomstwaarde voor te verwachten.”

Bent u niet bang dat kaders en randvoorwaarden de creativiteit in de regio smoren?

“Nee. Innovatieve kracht moet je richten op de beste keuze voor een bepaalde contractvorm en bijbehorende aanbestedingswijze, kijkend naar de aard en omstandigheden van een project en de marges die er voor de markt zijn om hun kwaliteiten en mogelijkheden optimaal in te doen zetten. Het gaat ons dus niet om de meest innovatieve contractvorm. Het gaat erom dat de manier van marktinschakeling kwaliteits- en /of efficiencywinst oplevert en ook dienstbaar is aan het belang van de gebruiker. Het maken van zo’n keuze is op zich al heel inspirerend.”

Vierde projectleidersdag: De rol van

Sturen-kopen-beheersen. Dat was het thema van de vierde projectleidersdag van Rijkswaterstaat die op 28 november werd gehouden. Projectleiders uit alle hoeken van het land kwamen naar Eindhoven om presentaties en workshops bij te wonen, onder andere over het inkoopproces en contractbeheersing. Welke rol heeft de projectleider? Hoe moet hij of zij zich gedragen? Wat betekenen de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap voor de aanpak van een project?

Na de opening van dagvoorzitter en directeur Kennis en Ontwikkeling Theo van de Gazelle werd de zaal projectleiders uit de tent gelokt door een voorstelling van Theaterbureau Troje. Met enkele scènes werd duidelijk gemaakt hoe een projectleider zich moet gedragen, bijvoorbeeld ten opzichte van de lijnmanager. Een voorbeeld: een projectleider is uitgenodigd bij zijn leidinggevende om te praten over een project dat hij heeft gekregen, maar die blijkt niet erg veel tijd te hebben voor zijn werknemer. “Wat doet de projectleider fout?” vraagt een van de acteurs aan het publiek. “Hij moet duidelijker doorvragen”, zegt iemand. “Hij moet een andere houding hebben. Meer voorover zitten”, roept een ander. “De projectleider moet ook laten weten dat ze samen een probleem hebben, en dat het probleem van de projectleider uiteindelijk ook op het bordje van de lijnmanager terecht komt”, wordt ook voorgesteld.

Contractbeheersing

Carel van Belois van Directie Oost-Nederland ging in op professioneel opdrachtgeverschap en systeemgerichte beheersing. Systeemgerichte contractbeheersing is gebaseerd op de gedachte dat de contracteisen kunnen worden beheerst door gebruik te maken van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer. Belois vertelde onder andere over de ervaringen met een Design&Construct-contract voor de verlaging van het stuweiland Driel en het aanleggen van een vispassage op die plek. “De ervaringen met systeemgerichte contractbeheersing waren positief. Wat duidelijk is geworden, is dat er systematische

voorbereiding nodig is. Het streefbeeld is systeemtoetsen en vakmanschap. Een belangrijke tip voor de professionele opdrachtgever is dat je moet leren dat het werk door anderen laten doen ook een vak is.”

Workshops

De rest van het middagprogramma stond in het teken van workshops. In de workshop ‘Organisatie van het inkoopproces’ van Harry Bron en Paul Vogelaar maakten de deelnemers kennis met de basisstructuur van het inkoopproces. Zij discussieerden over de rol van de projectleider. Vogelaar: “De projectleider is de spin in het web, de schakel tussen opdracht en uitvoering. Volgens de deelnemers is de projectleider nog steeds te technisch georiënteerd. Hij moet zich van een projectmanager naar een procesmanager ontwikkelen.”

De workshop ‘Risicoanalyse en Contractbeheersing’ van Paula Kuijpers en Roeland Lahaïje stond in het teken van het gebruik van procesmodellen en sjablonen van de contractbeheersing. Kuijpers: “We hebben vooral gediscussieerd, bijvoorbeeld over hoe we de opdrachtnemer kunnen stimuleren kwaliteitsborging in de praktijk te brengen, en de vraag: ‘waar ligt de grens tussen loslaten en bijsturen?’”

Rini van Stijn en Hugo Buis gaven een workshop over het Afwegingsmodel Inkoopproces. Tijdens deze workshop werd duidelijk dat met het afwegingsmodel een menselijke in plaats van een instrumentele afweging wordt gemaakt. Een aantal deelnemers gaf aan verrast te zijn door het verschijnen van het

Reacties

Peter Koppert, adviseur Marktbenadering van Directie Oost-Nederland:

“Het leuke van deze vierde projectleidersdag is het contact met andere directies. Er wordt over het algemeen goed gecommuniceerd over professioneel opdrachtgeverschap, maar wat ik wel eens mis, zijn de praktijkverhalen. We zijn natuurlijk nog niet heel lang met professioneel opdrachtgeverschap bezig, maar misschien kunnen we andere overheidsorganen aan het woord laten, bijvoorbeeld de Rijksgebouwendienst. Praktijkverhalen - en dan met name succesverhalen - stimuleren het professioneel opdrachtgeverschap.

Als p-og-trekker bij Oost-Nederland probeer je de ontwikkelingen zo goed mogelijk te volgen, maar als je hier bent, zie je dat sommige dingen die voor jou vanzelfsprekend zijn, niet voor iedereen natuurlijk zijn, bijvoorbeeld het evenwicht dat er moet zijn in de relatie tussen de baas en de projectleider.

Daarnaast is het bij professioneel opdrachtgeverschap belangrijk dat je beseft voor wie je het uiteindelijk doet. Het draait niet primair om het investeren in de infrastructuur en het technisch onderhoud ervan. Het gaat om het zo goed mogelijk bedienen van de burger door goed functioneel beheer, want de burger wil blijven rijden.”

Mark Verberkt, medewerker VVP-planstudies bij Directie Utrecht:

“Door het contact met andere directies tijdens zo’n projectleidersdag pik je veel op. Binnen een gesprek van tien minuten leer je vaak meer dan als je een heel pakket rapporten doorleest. Door ervaringen uit te wisselen, help je elkaar. Ik ben zelf projectleider van de A1 planstudie Eemnes-Barneveld, waarin we zoeken naar mogelijkheden om de doorstroming op de A1 tussen Eemnes en Barneveld te verbeteren. Binnen het project is eerder een risicoanalyse uitgevoerd. Dat heeft geleid tot een toetsingsmatrix. Met de

de projectleider



Foto: PE-fotostudio

afwegingsmodel en het verplicht stellen van het inkoopplan. Volgens hen had de communicatie vanuit het hoofdkantoor hierover beter moeten zijn.

In de workshop 'Contractbeheersing in de praktijk' vertelden medewerkers van de HSL-Zuid en RW11 over hun ervaringen met systeemgericht toetsen en de rol van de projectleider. Ivo van den Berg: "Aan de hand van stellingen hebben we gediscussieerd over contractbeheersing in praktijk. We kwamen

tot de volgende conclusie: Stuur op ondergrens van het contract, en zorg dat je de skills hebt om dat te bewaken."

Van de Gazelle bedankte de aanwezigen. Het enthousiasme bleek uit het feit dat nagenoeg iedereen aangaf bij de volgende projectleidersdag aanwezig te willen zijn.

informatie uit workshop 'Contractbeheersing in de praktijk' gaat het projectteam nogmaals bekijken in hoeverre we meer op systeemtoetsen en minder op producttoetsen kunnen sturen. Op deze wijze heeft de projectleidersdag een nieuwe impuls gegeven aan de risicobeheersing binnen ons project."

Jacqueline Klaassen, projectmanager Hoofdafdeling Realisatie Werken van Directie Zuid-Holland:

"Ik ben projectleider van drie projecten op de A15: Vaanplein, Stenenbaakplein en de Mark/D'Arcyweg, en ben, samen met een andere projectleider van Rijkswaterstaat, door het organisatiecomité van de landelijke projectleidersdag gevraagd om een rollenspel op te zetten. De twee projectleiders van Rijkswaterstaat die gevraagd waren, deden dat in samenwerking met Theaterbureau Troje. Een toneelstuk opvoeren, is heel anders dan een presentatie geven. Bij een presentatie zitten mensen te luisteren en te

knikken. Bij een rollenspel kan de werkelijkheid overdreven of juist bewust niet geheel correct worden weergegeven. Daardoor worden de deelnemers geprikkeld om wat te zeggen, en is er sprake van interactie. En dat is goed gelukt. Een van de deelnemers heeft zelfs een rol overgenomen van een van de acteurs."

Klaas Haan, rayonopzichter dienstkring Waddengebied Groningen bij Directie Noord-Nederland:

"Zo'n projectleidersdag is goed, omdat je kunt zien welke ervaringen er bijvoorbeeld met prestatiebestekken zijn opgedaan bij andere directies. We zijn zelf ook met een innovatief bestek bezig. Het onderhoud van kwelders gaan we vanaf maart 2003 tot maart 2006 aan de markt overlaten. We hopen rond februari een keuze te maken uit vier aannemers die het onderhoud kunnen uitvoeren."

“De kracht van professioneel opdrachtgeverschap is maatwerk”

Rob Prins, projectdirecteur Rijksweg 73 en 74, heeft een duidelijke visie op het inkoopproces. Kort samengevat: een goede voorbereiding is het halve werk. In veel projecten worden de projectdoelstellingen onvoldoende gedefinieerd. “Een grote handicap”, zo meent Prins, “want echt strategisch inkopen lukt alleen als je heel goed weet wat je wil bereiken.” Een pleidooi voor RWS als goed opdrachtnemer.

Prins: “Om maar meteen met de deur in huis te vallen: veel projectleiders weten te weinig over hun project. Ze hebben een globaal beeld van de doelstellingen van het project, maar verdiepen zich vaak niet in de specifieke wensen van de opdrachtgever. En dat is jammer, want vaak blijken die specifieke en gedetailleerde wensen en eisen van de opdrachtgever de struikelblokken in de uitvoering van een project. Om een goed opdrachtgever te zijn, moet je de inhoud van je project tot in de details kennen. Je ziet dat ook bij sommige externe opdrachtnemers, die vragen door en leggen de overeenkomst nauwkeurig vast.”

Bedrijfsmatig werken

De bedrijfscultuur, zo meent Prins, vormt een goede stimulans voor de professionalisering van Rijkswaterstaat. Hij is van mening dat rws'ers best afgerekend mogen worden op hun prestaties. “Afrekenen is waarschijnlijk niet het goede woord. Waar het om gaat, is dat je binnen Rijkswaterstaat, net als met externen, bindende afspraken maakt over de te leveren prestatie. Als je nu iets laat uitwerken door een afdeling of een specialistische dienst binnen rws, en het komt een dagje later of wordt duurder dan gepland, dan wordt daar meestal niet over



Foto: PE-fotostudio

Een uitdaging

Het Rijk en de provincie Limburg werken nauw samen in de aanleg van de Rijkswegen 73 en 74 en de aanvullende verbindingswegen N280-oost en N293 rond Roermond. Eind 2007 moeten de projecten tegen een taakstellend budget zijn afgerond. “Een uitdaging” zo meent Rob Prins, “Het tracé loopt door een complex gebied waar natuurwaarden en woongebieden nauw met elkaar verweven zijn. De samenwerking met de provincie vraagt om een gedetailleerde projectorganisatie. We hebben de projectdoelstelling en de verdeling van de verantwoordelijkheden heel strak vastgelegd. Tegelijkertijd is er een contracteringstrategie vastgelegd, met daarin de risicoanalyse, een gedetailleerde projectomschrijving met fasering per gebied, en een marktanalyse. In de marktanalyse hebben we onderzocht hoe de markt in de regio en daarbuiten in elkaar steekt.” In de loop van 2003 zal het rendement van de goede voorbereiding worden geïncasseerd in de aanbesteding van het in vier werkpakketten onderverdeelde project.

“Belangrijke aspecten van goed opdrachtgeverschap: ken je project en ken je eigen beperkingen”

geklaagd. Het zijn immers collega's. In feite is dat onzin. Of je de opdracht nu binnen of buiten rws plaatst, je moet altijd uitgaan van een zakelijke werkverhouding.”

Interne zakelijkheid bevordert de kwaliteit van de geleverde prestatie, zo meent Prins. “Je moet het zo zien: je krijgt de opdracht niet langer van de collega in de andere gang, maar van een klant met een verwachtingspatroon, waar je aan moet voldoen. Dat betekent ook dat je opdrachten moet beoordelen op haalbaarheid. Kun je de gevraagde prestatie wel leveren?” Prins stelt dat gezien de aard van de rws'ers het belonen van prestaties heel goed kan werken. “Rws'ers zijn door de bank

genomen betrokken en integere werknemers. Dat zijn kwaliteiten die je met prestatiebeloning kunt stimuleren. Een extra prikkel om het werk nog net ietsje beter te doen. Tegelijkertijd moet je investeren in opleiding en de ontwikkeling van vaardigheden. Mensen uitdagen, zodat ze binnen de organisatie blijven groeien.”

Specialisten

Een belangrijk aspect van goed opdrachtgeverschap is kennis van je eigen beperkingen. “Rws'ers moeten nu nog te vaak van alle markten thuis zijn. Dat kan beperkend werken want een goede projectmanager is misschien wel geen goede onderhandelaar. Dat is ook niet erg want kennis en vaardigheden kun je inhuren bij andere rws-diensten. Daar moeten we binnen rws nog flexibeler mee leren omgaan. Ook hier kunnen we een voorbeeld nemen aan marktpartijen, die veel gebruik maken van specialisten binnen hun eigen concern. En waarom ook niet? Er is ontzettend veel kennis binnen rws, laten we er voor zorgen dat we die ook optimaal kunnen benutten.”

Een goed inkoopproces staat of valt, volgens Prins, bij de deskundigheid van de opdrachtgever. “Om een goed opdrachtgever te worden, moeten we de uitgangspunten van P-OG ook in de interne verhoudingen hanteren. Daarvoor moeten we vragen, veel doorvragen.”

Nadere informatie:

Rob Prins, e-mail: e.j.m.frints@dlb.rws.minvenw.nl



Vraag en antwoord

Is er een model of methode voor inhoudelijke projectevaluaties?

Paula Kuijpers, projectleider, projectbureau Kwaliteitszorg:

“Er is geen standaard model of methode voor project-evaluaties. Er is wel een format voor de rapportage van project-evaluaties, ontwikkeld door het projectbureau Kwaliteitszorg (als bijlage opgenomen in het rapport “Beheersing op afstand; een stap dichterbij”). Dit format is gebaseerd op het gestandaardiseerde inkoopproces en geeft een overzicht van evaluatiepunten, waaronder de doelstellingen van P-OG. De nadruk ligt in dit format op de voorbereiding en toepassing van systeemgerichte contractbeheersing.

Een algemener format is binnen P-OG in ontwikkeling. Bij onze pilotprojecten is gebleken dat het uitvoeren van project-evaluaties nog geen gewoonte is. Ook zijn rapporten vaker een weergave van meningen en ervaringen dan van feiten en cijfermateriaal. Het gebruik van een format geeft structuur aan een evaluatie en zorgt ervoor dat gegevens eenduidig worden vastgelegd en dat rapporten onderling te vergelijken zijn.”



Afwegingsmodel Inkoopproces

Gekoppeld aan de nieuwe AO wordt vanaf 1 januari 2003 het opstellen van inkoopplannen binnen rws ingevoerd. Het Afwegingsmodel Inkoopproces is daar een hulpmiddel voor. Dit instrument is bedoeld als handreiking om tot een betere en transparantere oordeelsvorming te komen over de beste manier van inkoop van projecten en diensten. Het is vooral een hulpmiddel voor projectleiders, projectteamleden, contractmanagers en betrokken management, en ondersteunende staffuncties.

Nadere uitwerking van de hoofdlijnen volgt in een DG-brief aan de diensten.

Het rapport is te vinden op de P-OG-site (www.venwnet.minvenw.nl/pog) en na 1 januari 2003 ook op te vragen bij Karin van Schravendijk/hkw-um, e-mail: k.t.vschravendijk@hkw.rws.minvenw.nl.

De kick van het uitvoeren

Tijdens de rws Opdrachtgeversdag van 25 september 2002 heeft de videoproductie "De kick van het uitvoeren" zijn première beleefd. In deze ongeveer een kwartier durende video wordt aan de hand van tot de verbeelding sprekende praktijkcases toegelicht welke veranderingen er zijn in de

sector vast beheer en onderhoud bij het werken met prestatiebestekken.

Van de video, die onder meer gebruikt kan worden in afdelings- of dienstbrede overleggen, zijn 200 kopieën nabesteld die breed uitgezet zullen worden binnen rws.

De contactpersoon is Tannetje Zaal, HKW/UM, e-mail: t.zaal@hkw.rws.minvenw.nl.

Naar een betere beheersing

Eind november is de videoproductie "Naar een betere beheersing" uitgekomen. Deze 21 minuten durende video laat aan de hand van een fictief project zien wat systeemgerichte contractbeheersing is. Er wordt dieper ingegaan op het afstemmingsoverleg, het beoordelen van het kwaliteitsplan, het opstellen van het contractbeheersingsplan, de mix van systeem-, proces- en producttoetsen en toetsen in de praktijk. De video kan integraal en in delen worden gebruikt als introductie bij trainingen, en voorlichtings- en discussiebijeenkomsten. De video is te bestellen bij het Projectbureau Kwaliteitszorg en is beschikbaar op vhs en MPEG/AVI.

De contactpersoon is Paula Kuijpers, e-mail: p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl

Beheersing op afstand: een stap dichterbij.

Het Projectbureau Kwaliteitszorg heeft in 2001 en 2002 meer dan twintig projecten begeleid waarbij gekozen is voor het gebruik van systeemgerichte toetsen voor de beheersing van het contract. In het rapport "Beheersing op afstand: een stap dichterbij. Praktijk ervaringen systeemgerichte contract-beheersing" laat het Projectbureau Kwaliteitszorg zien hoe de ontwikkelingen zijn op het gebied van implementatie van systeemgerichte contractbeheersing. De effecten van deze werkwijze worden onder andere gerelateerd aan de doelstellingen van professioneel opdrachtgeverschap. Het rapport is bedoeld om projectmanagers en projectleiders te laten profiteren van de leerervaringen van collega's van Rijkswaterstaat. Daarnaast biedt dit rapport informatie aan het lijnmanagement over de implementatiegraad van systeemgerichte beheersing en over de aandachtspunten bij het toepassen van deze methodiek.

Voor meer informatie, neem contact op met Paula Kuijpers, e-mail: p.c.kuijpers@dww.rws.minvenw.nl

