



Progressie

Jaargang 1 · nummer 5 · maart 2003

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

Samen werken aan de kust

Professioneel opdrachtgeverschap in 'droog' en 'nat'

Professioneel opdrachtgeverschap en ICT

Voorlichting prestatiebestekken voor aannemers





Hoe wordt professioneel opdrachtgeverschap aangepakt bij de specialistische diensten? Gaat dat anders dan bij regionale directies? Kunnen jullie daar voorbeelden van geven?

Dit soort vragen horen wij vaak. Bijvoorbeeld tijdens de projectleidersdag van 28 november jl. Om gehoor te geven aan deze informatiebehoefte hebben wij besloten om dit eerste nummer van 2003 te wijden aan het thema 'professioneel opdrachtgeverschap bij de specialistische diensten'.

We gaan langs bij de Dienst Weg- en Waterbouwkunde om te kijken hoe professioneel opdrachtgeverschap bij projecten wordt opgepakt, zowel in de 'droge' als in de 'natte' sector. Voor de rubriek 'professioneel opdracht-

geverschap bij de directies' gaan we bij de Meetkundige Dienst op bezoek. Bij de Adviesdienst Verkeer en Vervoer is men al jaren bezig met het gedachtegoed van professioneel opdrachtgeverschap, en wel op het gebied van ICT. We spreken ook met een aantal kustdirecties die de krachten hebben gebundeld om samen de markt te benaderen.

Maar we hebben nog veel meer. Een verslag van de voorlichtingsdagen voor aannemers die op 29 januari en 5 februari werden gehouden, een artikel over de aanpak van professioneel opdrachtgeverschap bij de Directie Zeeland, en tips voor projectleiders die te maken krijgen met risicoanalyses.

Samen werken aan de kust

4

Professioneel opdrachtgeverschap in 'droog' en 'nat'

6

"Wij leveren maatwerk"

8

Professioneel opdrachtgeverschap en ICT

9

Risico's boven het maaiveld

10

P-OG helpt MD bij scherp stellen inkoopstrategie

11

"Een goed proces is van levensbelang"

12

"Het spel moet glashelder zijn"

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: Ballast Ham Dredging

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

De vijfde projectleidersdag

Wat betekent professioneel opdrachtgeverschap in de praktijk voor de projectleider en zijn/haar projectteam en de aansturing door het lijnmanagement? Die vraag staat centraal tijdens de vijfde projectleidersdag, die op 15 mei zal worden gehouden.

De projectleider is afhankelijk van de kennis, kunde en inbreng van de deelproductleveranciers in zijn/haar team, en de kennis en kunde vanuit de overige ondersteunende afdelingen binnen de eigen organisatie en specialistische rws-diensten. Ook deze collega's krijgen te maken met andere vaardigheden als gevolg van professioneel opdrachtgeverschap. Zij zijn dan ook de doelgroep van de vijfde projectleidersdag. Denk daarbij onder andere aan lijnmanagers, marktdeskundigen, ontwerp- en uitvoeringsleiders, kosten- en contractdeskundigen, kwaliteitszorgmedewerkers en andere specialisten.

Op de projectleidersdag zal op interactieve wijze duidelijk worden wat de nieuwe werkwijze inhoudt, wat ieders rol daarin is, tegen welke problemen men aan kan lopen en hoe hier adequaat op kan worden gestuurd.

Voor meer informatie neem contact op met Marleen Teunissen,
e-mail: m.m.c.teunissen@hkw.rws.minvenw.nl

Inspelen op alles wat de markt te bieden heeft



Martin Beljaars

Zien dat het beter kan en dat inzicht in de praktijk brengen, daar komt professioneel opdrachtgeverschap volgens Martin Beljaars, voorzitter van de stuurgroep P-OG, toch vooral op neer. "En of je bij een regionale directie werkt of bij een specialistische dienst maakt in principe niet uit. De markt kan een hoop en kan dat ook goed. Maak er gebruik van."

Martin Beljaars is behalve stuurgroepvoorzitter ook directeur Uitvoering van het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat. Hoe belangrijk is professioneel opdrachtgeverschap voor de organisatie?
"Ik denk dat professionalisering van het opdrachtgeverschap uitermate belangrijk is voor Rijkswaterstaat. Onze manier van inkopen, moet inspelen op wat de markt ons vandaag de dag kan bieden. En dat is veel meer dan pakweg tien jaar geleden. Zo simpel ligt het. Een voorbeeld? Vroeger hanteerden we een systematiek waarmee je uitgebreid beschrijft wat je allemaal nodig hebt en hoe je het wilt hebben. Die 'onderdelen' bestelde je

dan bij de aannemer. Nu gaan we prestatiegericht bestellen, op basis van functionele eisen. De aannemer maakt zelf een plan om de in het bestek gevraagde prestaties te kunnen leveren, legt dat voor ter goedkeuring en gaat vervolgens aan de slag.

We laten dus veel meer aan de markt over, maar houden wel zelf de touwtjes in handen. Bovendien wordt in de selectie meer naar kwaliteitsaspecten gekeken. Waar voorheen in aanbestedingen de prijs bepalend was, is nu de prijs-kwaliteitverhouding van doorslaggevend belang."

Hoe ver is professioneel opdrachtgeverschap al in de gelederen van Rijkswaterstaat doorgedrongen?

"Ik heb bij ongeveer de helft van alle rws-diensten de DG-HID-gesprekken bijgewoond. De stand van zaken wat betreft professioneel opdrachtgeverschap stond steeds op de agenda. Ook tijdens de maandelijkse directeurenoverleggen van Rijkswaterstaat komt professioneel opdrachtgeverschap regelmatig aan de orde. Mijn indruk is dat regionale directies en de Bouwdienst nadrukkelijk met professioneel opdrachtgeverschap bezig zijn. Dat heeft alles te maken met het type werk: de grond-, weg- en waterbouw. Met name in het onderhoud zie je dat prestatiebestekken nu echt worden toegepast. En dat er klinkende resultaten worden geboekt. Het werk wordt eenvoudiger, de controle makkelijker en er hoeft minder personeel te worden ingezet.

Bij specialistische diensten ligt dat iets anders. Daar vraagt men zich wel eens af wat professioneel opdrachtgeverschap nu precies voor hen betekent. Toch blijft het uitgangspunt gehandhaafd. Het inkoopbeleid kan in termen van functionele eisen worden geformuleerd. Dat geldt ook voor onderzoeksopdrachten en niet-gww-werkzaamheden. Als voormalig HID van het RIKZ ken ik het voorbeeld van het meetsysteem Water. Alle onderhoudswerkzaamheden zijn in één pakket samengevoegd en op basis van functionele specificaties bij één aannemer ondergebracht. Een aanpak die navolging verdient."

Wat moet of gaat er nog gebeuren?

"Het P-OG-programma verloopt nu naar wens en zal verder zijn beslag krijgen. Zo zullen er meer handreikingen komen, bijvoorbeeld voor inkoopstrategie. Ook is er inmiddels een brief de diensten in, voorzien van een systematiek voor de opzet van inkoopplannen. Daarnaast zal het programma worden gevoed door resultaten van de parlementaire enquête Bouwnijverheid. Hopelijk ronden parlement en regering hun discussie halverwege dit jaar af.

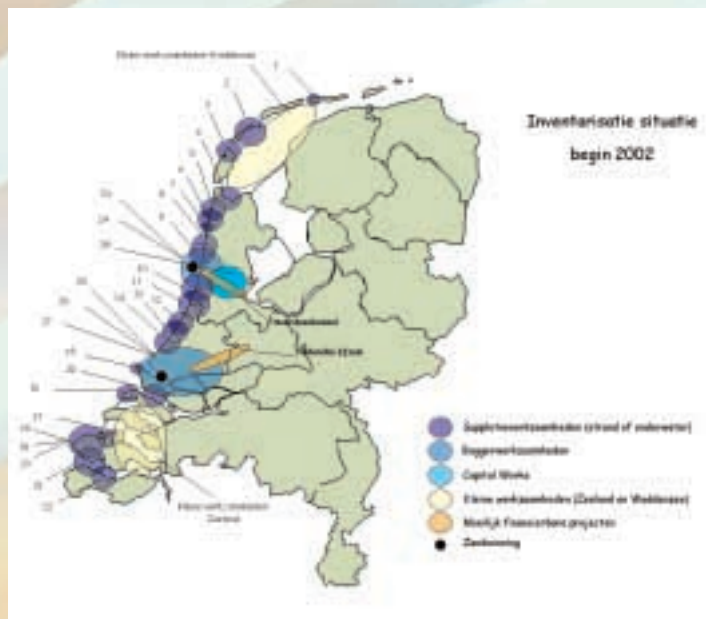
In het P-OG-programma zal de prijs-kwaliteitverhouding waarschijnlijk extra worden aangestipt. Ik verwacht dat de prestaties die eerder door aannemers zijn geleverd, gaan meetellen in de verwerving van nieuw werk, zowel in positieve als in negatieve zin. Dat mechanisme zal in P-OG-kader nader worden belicht. Een verandering van juridische aard zal het, kort gezegd, voor opdrachtnemers lastiger maken om de keuze van de opdrachtgever ter discussie te stellen. Het leven van de opdrachtgever wordt er dus iets makkelijker op. En dat juichen we toe."

Samen werken aan de kust

Een eigen directie, dus een eigen manier van marktbenadering. Zo dachten veel RWS-diensten vaak in het verleden. Binnenkort wordt Rijkswaterstaat een agentschap en hokjesdenken is daarin taboe. De kustdirecties erkenden twee jaar geleden dat het uit efficiencyoverwegingen slimmer is om gezamenlijk de markt te benaderen voor het uitvoeren van zandsuppletiewerkzaamheden langs de kust. Daarnaast worden ook de baggerwerkzaamheden voor het onderhoud van de grote vaargeulen (Eurogeul en IJgeul) hierbij betrokken. Directie Noordzee, de kustdirecties Noord- en Zuid-Holland, Noord-Nederland en Zeeland, het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat en het adviesbureau APPM werkten nauw samen om naar de baggerbedrijven toe een nog professionelere opdrachtgever te worden. Een gesprek met een aantal betrokken partijen.

Frits Houtman, medewerker bij de afdeling Markt en Bouwbeleid van het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat: "Omdat elke directie apart en op een eigen manier baggermaatschappijen inschakelde, was er een hapsnapbeleid op het gebied van aanbesteden en contracteren ontstaan. Twee jaar geleden bekeken we hoe we de opdrachtgeverrol beter konden invullen. Uit strategisch oogpunt hebben we toen besloten om de marktbenadering gezamenlijk aan te pakken, met duidelijke kaders, zodat de beste kwaliteit voor de laagste prijs in huis kan worden gehaald. Dat heeft tot een nieuwe contracterings- en aanbestedingsstrategie geleid."

Om het veranderingsproces het beste aan te pakken, schakelden de kustdirecties een externe partij in: APPM. Adviseur Pepijn van Wijmen: "APPM is een management- en organisatieadviesbureau op het gebied van ruimtelijke inrichting en infrastructuur. We



De werkzaamheden langs de kust aan het begin van 2002



Van het begin van een aanbesteding tot een contract



Frits Houtman

zijn procesondersteunend geweest en hebben kennis en ervaring ingebracht op het gebied van contracten en aanbestedingen."

WIBa

Maarten Reinking, hoofd afdeling Baggerwerken van Directie Noordzee: "Dit proces is opgepakt door de WIBa, de werkgroep Inschakelen Baggermarkt, waarin de natte-poothoofden van de betrokken kustdirecties zitten. Deze groep is de afgelopen twee jaar zes keer bij elkaar geweest en heeft gesproken over de te volgen contracteringsstrategie bij de inschakeling van baggermaatschappijen. De WIBa besluit uiteindelijk over de te maken keuzes over de aanbesteding en contractvormen. Zij wordt gevoed door informatie van werkgroepen van de eigen directies."

Kees Boer, projectleider Kust van Directie Noord-Holland: "De kustdirecties kwamen bijvoorbeeld bij elkaar in werkconferenties, die werden geleid door APPM. We reageerden op stellingen, waardoor de discussie werd aangewakkerd. Tijdens zulke bijeenkomsten wordt veel kennis en ervaring uitgewisseld. Als je zoiets samen doet, krijg je ook het gevoel dat je samen aan iets werkt."

De strategie

Van Wijmen: “Een van de eerste stappen in de zoektocht naar een eenduidige contracterings- en aanbestedingsstrategie was het in kaart brengen van de markt, in binnen- en buitenland. Vervolgens zijn de uit te voeren baggerwerkzaamheden langs de Nederlandse kust geclusterd naar in te kopen pakketten. Daarna hebben we per cluster gekeken naar de meest geschikte contractvorm en hoe we het beste de markt konden benaderen.”

Dat bleek niet eenvoudig. Reinking: “Onderhoud van de kust door strand- en vooroeversuppleties heeft duidelijk andere kenmerken dan bijvoorbeeld een brug bouwen. Dat is een eenmalig project. Wat wij doen, het onderhoud van de kust, is een project voor de lange termijn. Dat bepaalt in grote mate de contracterings- en aanbestedingsstrategie.”

Randvoorwaarden

De aanbestedingsstrategie wordt ook bepaald door de randvoorwaarden. Reinking: “Bij suppletiewerken bijvoorbeeld weet je pas heel laat wat er gaat gebeuren. Het suppletieprogramma wordt vastgesteld aan de hand van jaarlijkse peilingen. Aan de hand van deze peilingen toetsen de kustdirecties de basiskustlijn en stellen een regionaal suppletieprogramma op. Het Rijk stelt daarmee het landelijke programma samen. Dat gaat vervolgens nog langs kustdirecties, waterschappen en gemeentes, verzameld in de provinciale overlegorganen voor de kust (POK's). Pas in het voorjaar van het betreffende jaar wordt vastgesteld wat er in dat jaar gaat gebeuren. Zodra dat gebeurd is, moet je zo snel mogelijk beginnen om nog in hetzelfde jaar de werken uitgevoerd te krijgen. Dat moet je meenemen in de keuze voor een bepaalde aanbesteding.”

Bij de werkzaamheden spelen ook de weersomstandigheden een rol. Van Wijmen: “Als je ergens niet kunt werken, door weersomstandigheden, moet je bekijken of je de marktpartij dan niet ergens anders kunt laten werken. Zo'n overweging kan ook meespelen in de contractkeuze.”

Kees Boer: “Met de parlementaire enquête van vorig jaar is het integriteitsaspect nog eens extra benadrukt. Hoe kun je dat het beste waarborgen? Daar zoeken we oplossingen voor. Prijs is heel belangrijk, maar ook transparantie. We moeten goed kunnen verantwoorden waar het geld aan besteed wordt. Aan de burger moeten we altijd kunnen uitleggen waarom we dingen doen zoals we ze doen, en waarom het zoveel geld kost.”

De markt

De relatie met de markt luistert nauw. Houtman: “Aan de ene kant moeten we transparant zijn voor de markt, maar aan de andere kant moeten we ook niet te voorspelbaar worden. We moeten de markt scherp houden. Dat kun je doen door de ene keer te kiezen voor het inhuren van baggerschepen voor het op diepte houden van een vaargeul, en de andere keer daar een prestatiebestek voor in te zetten. Door te spelen met verschillende contractvormen blijf je bovendien creatief.”

Ook de conjunctuur speelt een rol in de aanbesteding. Reinking: “We laten jaarlijks de vraag naar hoppers (vaartuig met open laadruimte om bagger mee te vervoeren) scannen. Niet alleen in Nederland, maar ook in de rest van de wereld. De vraag en het aanbod bepalen de prijs en het moment wanneer je moet gaan inkopen. Omdat de vraag naar hoppers varieert, kun je nooit zeggen: dit is de manier voor de volgende tien jaar. Daarom moet een strategie flexibel zijn.”

Van Wijmen: “Wat wij eigenlijk hebben gedaan, is het Afwegingsmodel Inkoopproces doorlopen. Dit heeft geleid tot een inkoopplan, dat vanaf 1 januari 2003 verplicht is, met daarin de samenwerkingsvorm met de markt, de wijze van vergoeden, de manier van aanbesteden en de risico's die daarmee gepaard gaan. Zo'n inkoopplan dient jaarlijks te worden bijgesteld. Niet elk baggerjaar is immers hetzelfde.”

Nadere informatie:

Kees Boer,
e-mail: c.w.boer@dnh.rws.minvenw.nl
Frits Houtman,
e-mail: j.f.houtman@hkw.rws.minvenw.nl
Maarten Reinking,
e-mail: m.w.reinking@dnz.rws.minvenw.nl
Pepijn van Wijmen,
e-mail: wijmen@appm.nl



Maarten Reinking



Pepijn van Wijmen

Professioneel opdrachtgeverschap in 'droog' en 'nat'

Binnen de Dienst Weg- en Waterbouwkunde lopen meerdere projecten waarin het gedachtegoed van professioneel opdrachtgeverschap al is verweven. De hoofden van de hoofdafdelingen Infrastructuur en Water, Luuk Bosch en Tjalle de Haan, belichten enkele projecten die binnen hun eigen afdeling spelen.

Zowel Bosch als De Haan zien heil in professioneel opdrachtgeverschap. Tjalle de Haan, hoofd van Hoofdafdeling Water: "Professioneel opdrachtgeverschap zal leiden tot minder interventies van onze kant bij de uitvoering. Door minder controle en door minder op basis van nacalculatie te werken raak je een heleboel administratieve rompslomp kwijt. Je steekt wel meer tijd in de voorbereiding, maar dat verdienen je later terug. Het vraagt van onze medewerkers een goed analytisch vermogen, omdat je al ver vooruit moet kunnen denken." Luuk Bosch, hoofd van Hoofdafdeling Infrastructuur: "Een professionele opdrachtgever moet op een goede manier kunnen

inkopen. Je moet goed voor ogen hebben wat je wilt hebben, wie je daarvoor moet inschakelen, en welk contract zich daar het beste voor leent. We zullen leren met vallen en opstaan. Daarom is de projectevaluatie ook heel belangrijk. Na afloop van een project moet je je afvragen: is het project gelopen zoals ik had verwacht, en als dat niet zo is, waarom is het anders gegaan? Die kennis moet je meenemen naar een volgend project en beschikbaar maken voor anderen. Dat is voor mij de essentie van professioneel opdrachtgeverschap. Van idee tot oplevering, en daar een evaluatie van maken die als input dient voor een volgend project."

Wegen naar de Toekomst

Een project waarbij DWW optrad als goed professioneel opdrachtgever is volgens Bosch Wegen naar de Toekomst. "Wij hebben bij Wegen naar de Toekomst de marktpartijen de ruimte gegeven om met een innovatieve oplossing voor een probleem te komen. Daar zijn hele goede ideeën uit gekomen. Een voorbeeld van een pilot was Modulair Wegdek, een prefab en geluidswerend wegdek dat gemakkelijk aan te brengen en te verwijderen is. Bij de pilot Slim Wegdek wordt het ritsen van drie naar twee rijstroken begeleid door elektronische gidsen op de weg, en de pilot Energiek Wegdek verkent de mogelijkheden van duurzame energiewinning uit snelwegen."

Efficiënter en effectiever

Een ander voorbeeld van een project waarbij een beroep wordt gedaan op de expertise van de markt, is het project Modulair Geluidsscherm. "Nu is het zo dat je als je een hogere geluidsreductie langs een weg wilt realiseren, je een compleet nieuw geluidsscherm moet neerzetten. We willen in de toekomst een geluidsscherm waar je makkelijk een stuk aan kunt bouwen. Het is op die manier makkelijker om een hogere geluidsreductie te realiseren, en het is bovendien goedkoper."

Andere voorbeelden van projecten waarin de markt wordt ingeschakeld, zijn Weigh-in-Motion, "waarbij weeglussen in de weg worden gemaakt om de overbelading van vrachtwagens aan banden te leggen", en het gladheidmeldsysteem, "waarmee door sensoren in de weg efficiënter en effectiever kan worden gestrooid".

Modulair Geluidsscherm

Ton van Schaik, projectleider Modulair Geluidsscherm:

"Het project Modulair Geluidsscherm is een jaar geleden begonnen. We hebben een ontwerpteam in het leven geroepen – waarin onder andere de DWW, de Bouwdienst en enkele marktpartijen zitten – en hebben gekeken naar de mogelijkheden voor een geluidsscherm dat uit modules is opgebouwd.

Daarbij moesten we letten op esthetische en functionele aspecten. We willen niet naar één geluidsscherm toe, maar eigenlijk meer naar een 'vormfamilie': verschillende geluidsschermen waarbij je wel samenhang ziet.

Met professioneel opdrachtgeverschap bekijk je hoe je de meeste kwaliteit kunt binnenhalen voor de laagste prijs. Dan kun je uitkomen op een keuze om iets op de markt te zetten, maar je kunt ook op iets heel traditioneels uitkomen. Voor dit project weten we precies wat we willen hebben en we maken dan ook optimaal gebruik van bestaande technieken en oplossingen. We kunnen zo best op een traditioneel contract uitkomen. Professioneel opdrachtgeverschap staat dus niet gelijk aan de toepassing van innovatieve contracten. Het houdt in dat je door logisch denken op de beste oplossing voor een probleem uitkomt."



Luuk Bosch

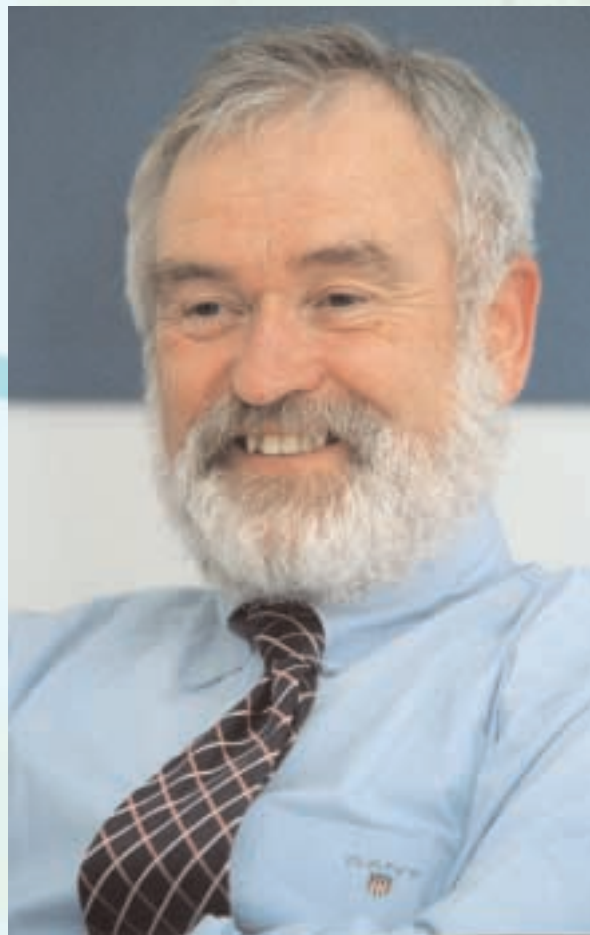
Kaart

Ook in 'natte projecten' wordt de kennis van de markt benut. De Haan: "Een voorbeeld is Veiligheid van Nederland in Kaart (vNk). We willen een kaart laten maken waarop voor alle dijkringen in Nederland het overstromingsrisico is aangegeven. Voor alle 53 dijkringen moet de veiligheid worden berekend volgens de nieuwe definitie, op basis van de overstromingskans in plaats van de bezwijkkans van waterkeringen. Elk sluisje zal moeten worden nagekeken. En dat combineer je dan met de potentiële schade. De uitvoering van dat project willen we op de markt zetten. We gaan uit van een Europese aanbesteding." Een ander project dat momenteel in voorbereiding is, is Sterkte en Belasting. "In de zomer werd ontdekt dat bij hele zware stormen de golven hoger en langer worden. Daardoor is er een zwaardere aanslag op de duinen. Het bleek dat de regels waarmee je de sterkte van de duinen kunt berekenen, maar geldig zijn tot op zekere golfhoogte en -lengte. We moeten dus opnieuw gaan ijken. Dat willen we aan een marktpartij overlaten, al zullen wij natuurlijk eerst scherpe kwaliteitseisen formuleren."

Nadere informatie:

Luuk Bosch, e-mail: l.a.bosch@dww.rws.minvenw.nl

Tjalle de Haan, e-mail: t.j.dhaan@dww.rws.minvenw.nl



Tjalle de Haan

Veiligheid van Nederland in Kaart

Annemargreet de Leeuw, projectleider Veiligheid van Nederland in Kaart (vNk):

"Het doel van het project vNk, dat in 2001 is begonnen, is voor alle 53 dijkringen de kans op en de gevolgen van overstromingen in kaart te brengen. Er is een nieuwe methodiek ontwikkeld waarmee de overstromingskans binnen dijkringen kan worden berekend. Die wordt momenteel getest bij zes 'koplopers', enkele dijkringen in het bovenrivierengebied. Daarna zal de methodiek op alle dijkringen worden toegepast. Je moet eerst alle basisgegevens over de dijkringen hebben voordat je de overstromingskans kunt gaan berekenen. Daarbij moet je onder andere denken aan de hoogte van een dijk en de grondsamenstelling in een gebied. Die gegevens krijgen wij aangeleverd via provincies en waterschappen.

De werkzaamheden – het berekenen, analyseren en rapporteren – willen we op de markt gaan zetten. Eigenlijk zijn we wel genooddaakt om als professionele opdrachtgever op te treden. We werken met 12 fte, dus we kunnen niet alles in eigen beheer tot op detailniveau uitvoeren, en dat moeten we ook zeker niet willen."



“Wij leveren maatwerk”

Professioneel opdrachtgever ben je niet zomaar. Bovendien blijft een professional zich steeds ontwikkelen. Zo blijft er steeds nieuwe kennis en ervaring nodig. Er zijn pioniers in de organisatie die daarin vooroplopen, en anderen die op zoek zijn naar kennis en ervaring. Het thema Kennismanagement P-OG probeert “de behoefte aan kennis en wat er al aanwezig is aan expertise bij elkaar te brengen”, aldus themaleider Martien Beemsterboer. Het thema wil voorkomen dat telkens het wiel wordt uitgevonden en dat (dure) fouten opnieuw gemaakt worden. “De kennisvraag is leidend bij de middelen die je inzet.”

Het projectteam van Kennismanagement P-OG krijgt langs verschillende wegen zicht op de vraag naar kennis. “We hebben bijvoorbeeld om de twee maanden coördinatieoverleg, waarin we aan de contactpersonen van de diensten aangeven wat er op stapel staat en welke ontwikkelingen er aankomen. Dan hoor je ook waar behoefte aan is. Daarnaast nemen we deel aan verschillende soorten overleg. Maar toch is dat volgens ons nog steeds niet voldoende. We gaan ook zelf naar de diensten toe om de vraag naar kennis heel concreet te maken en om de pioniers te vinden.”

Maatwerk

Vraag en aanbod worden op verschillende manieren bij elkaar gebracht. “Bijvoorbeeld in de vorm van een themabijeenkomst, waar een of meer sprekers een zaal met tachtig medewerkers van verschillende afdelingen toespreken. Of in de vorm van een werkoverleg van een afdeling, dat speciaal gewijd is aan een thema dat de taakuitvoering van de afdeling direct raakt. Sommigen zullen de voorkeur hebben voor direct contact met een collega die al ervaring heeft met soortgelijk werk. Anderen willen in een aantal bijeenkomsten juist met collega's uit andere directies hun kennis en ervaring verder uitdiepen. Dan lijkt een kenniskring meer voor de hand te liggen. Er is dus maatwerk nodig.”

Dynamiek

Kennismanagement is een dynamisch thema. “Dit thema is aanvullend op het Leertraject P-OG. Waar zij standaarden aanbieden op het gebied van opleidingen en trainingen, is er bij ons meer sprake van uitwisseling van praktijkervaring. Naarmate de ervaring op bepaalde gebieden breder verspreid is in de dienst, zal de kennisbehoefte naar andere gebieden verschuiven. Maar in zo'n kennisintensieve dienst als Rijkswaterstaat zal er altijd vraag naar kennis blijven bestaan. Meer aandacht voor kennis-uitwisseling verhoogt onze efficiency.”

P-OG-portaal

Voor het managen van kennis gebruikt Kennismanagement P-OG ook intranet. “De huidige P-OG-site wordt een portaal met meer mogelijkheden voor kennisuitwisseling op het gebied van opdrachtgeverschap. Naast het aanbieden van hulpmiddelen – zoals de inkoopstrategie, standaardcontracten, en dergelijke – willen we voorbeelden van projecten met leerervaringen vermelden, met de naam van een contactpersoon erbij, zodat je bij die persoon voor specifieke vragen terecht kunt.”

Er staat nog meer op stapel. “We gaan werken aan een lijst van mensen die op bepaalde gebieden veel kennis in huis hebben, de pioniers. Op een kenniskaart, die alle rws'ers op het portaal



Martien Beemsterboer

kunnen bekijken, willen we hun expertise en ervaringsniveau vastleggen. Als iemand veel kan vertellen over risicoanalyses, dan kunnen we die persoon onder dat kennisveld vermelden. Dat creëert voor de gebruiker weer makkelijkere ingangen. Kennis en ervaring ontwikkel je in dienst van Rijkswaterstaat. De dienst heeft er recht op dat je die voor je collega's beschikbaar stelt.” Op de volgende projectleidersdag in mei wordt het nieuwe P-OG-portaal gepresenteerd.

ECO

In 2004 komt er ook een Expertise Centrum Opdrachtgeverschap (ECO). “Daarin willen we alle ondersteunende bureaus van Rijkswaterstaat op het gebied van Professioneel opdrachtgeverschap onderbrengen. Het ECO kan de rws'ers zo beter met integrale adviezen ondersteunen in hun dagelijkse werk. Ook daar zal maatwerk worden aangeboden.”

Nadere informatie:

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



Professioneel opdrachtgeverschap en ICT

De Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV) is een voorbeeld van een specialistische dienst die al vroeg begonnen is met professioneel opdrachtgeverschap. De hoofdafdeling Infrastructuur en Bereikbaarheid (IB) is al sinds 1998 bezig om een professionele opdrachtgever te worden. “Noodgedwongen”, vertelt Anke Sijtsma, senior adviseur Informatisering en Automatisering. “Voor het uitvoeren van het dynamisch verkeersmanagement – de monitoring en de signalering op het hoofdwegenet – gebruiken wij systemen die niet bij ons in huis worden ontwikkeld. Door het gekozen beleid waren wij genoodzaakt om de markt in te schakelen.”

Anke Sijtsma



In 1998 is er bij de hoofdafdeling IB een behoefteonderzoek gedaan om te bekijken hoe de producten van en processen voor systeemontwikkeling binnen de afdeling konden worden verbeterd. Sijtsma, die zich bezighoudt met kwaliteitszorg voor systeemontwikkelingen: “Daarvoor hebben we gebruikgemaakt van het CMM (Capability Maturity Model), dat door veel software-ontwikkende organisaties wordt gehanteerd als groeimodel. Met dat model kun je meten waar je als organisatie staat, waar je naartoe wilt, en wat je daarvoor moet doen. Dat model hebben we toegepast op onze producten, processen en organisatie, en daar is een hele waslijst aan mogelijke verbeterpunten uit gekomen.”

Standaard

Een belangrijk verbeterpunt is het gebruiken van een universeel systeemontwikkelmodel (top-down ontwikkelen en bottom-up testen), waarmee ook het al dan niet benutten van de markt inzichtelijk wordt gemaakt. “Aan de hand van dat model – in ons geval het V-model – kunnen we per project bepalen welke werkzaamheden we zelf doen en welke we laten doen door marktpartijen. Als we een marktpartij willen inschakelen, geven we aan wat we willen en zorgen we ervoor dat we goede eisen op papier hebben staan en dat we achteraf checken dat we krijgen wat we gevraagd hebben. Wat daartussenin gebeurt, laten we zo veel mogelijk aan de marktpartij over.” Er zijn sinds 1998 nog meer standaarden geïmplementeerd: een documentatiestandaard (IEEE J-STD-016), die ondersteuning geeft bij het aanbestedingsbeleid van systemen, en een software-lifecyclestandaard (IEEE 12207), waarmee de levenscyclus van een systeem kan worden beschreven.

Appels en peren

Sijtsma is op twee projectleidersdagen geweest om te kijken of er raakvlakken zijn tussen de ICT- en de GWW-sector op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap. “Wat mij opviel, was dat er bij sommige GWW-projecten eisen zijn die achteraf niet getoetst hoeven te worden. Bij ons is een eis een eis en die moet je dus ook toetsen en testen. Als je bij sommige GWW-producten bepaalde componenten controleert, dan weet je blijkbaar dat de rest ook klopt.”

Volgens Sijtsma zijn ICT en GWW moeilijk te vergelijken vakgebieden. “Het is niet echt appels met peren vergelijken, maar het zijn wel twee verschillende werelden. GWW is een ouder vakgebied, er is meer ervaring mee opgedaan, en het is de core business van Rijkswaterstaat. Er is meer gestandaardiseerd (product en proces) en de wereld is minder dynamisch. De GWW-markt is ook meer gestroomlijnd. Toch zijn er dingen die overal terugkomen. Neem maar zoiets als het Afwegingsmodel Inkoopproces. Daar zijn wij eigenlijk ook mee bezig. Wij bekijken ook hoe je met de opdrachtnemer omgaat, hoe je de juiste opdrachtnemer selecteert, en hoe je het proces begeleidt als je eenmaal het contract hebt vastgelegd.” Dus ondanks de grote verschillen tussen de twee sectoren, wordt P-OG zowel bij GWW als bij ICT groots aangepakt.

Nadere informatie:

Anke Sijtsma, e-mail: f.h.m.sijtsma@avv.rws.minvenw.nl

Risico's boven het maaiveld

De A4 tussen Burgerveen en Leiden is op dit moment een van de grootste fileknelpunten in de Randstad. Daarom wordt dit stuk autosnelweg verbreed: van twee maal twee naar twee maal drie rijstroken. Voor het opstellen van het inkoopplan voor deze werkzaamheden heeft Projectbureau A4 het Afwegingsmodel Inkoopproces gebruikt. De risicoanalyse uit het afwegingsmodel is daarmee voor het eerst in de praktijk toegepast. Een analyse van de belangrijkste leerpunten door Wiebe Witteveen van Projectbureau Marktbenadering (PMB) en Jeroen Versteegen van Projectbureau RISMAN (PBR).

Welke risico's zijn bepalend voor de contractvorm die je kiest? Dat is de centrale vraag die je met een risicoanalyse beantwoordt. Nadat alle risico's door het projectteam in kaart waren gebracht, werden ze geclusterd. Enkele voorbeelden van clusters zijn 'wijzigende uitgangspunten gedurende contractperiode', 'betrouwbaarheid van aangeleverde gegevens', 'ontwerp', 'projectaanpak' en 'organisatie'. Dit heeft als voordeel dat je niet voor ieder individueel risico een afweging hoeft te maken. Daarna is bekeken welke clusters van invloed kunnen zijn op de verschillende contractvormen, en wat die invloed daadwerkelijk is. Dat werd gedaan door de risico's aan de hand van drie vooraf gedefinieerde scenario's voor de werkpakketten en de contractvorm met elkaar te vergelijken. Uit het proces zijn leermomenten naar voren gekomen die hieronder als tips worden gepresenteerd.

Tips

1. Zorg voor voldoende onderscheid tussen scenario's

Is dat er niet, dan lijken de risico's die uit de analyse voortvloeien ook te veel op elkaar om er een keuze voor een contractvorm op te baseren. Zo gebruikte men bij de risicoanalyse voor het A4-project in alle drie de gehanteerde scenario's een design &

constructcomponent. De ontwerpverantwoordelijkheid was daardoor voor alle scenario's hetzelfde, waardoor er geen risico's 'boven het maaiveld' uitsteken.

2. Kijk naar de hele levenscyclus

Risico's worden uiteindelijk over de levenscyclus van het project tegen elkaar afgewogen. Risico's die in de voorbereidings- en transactiefase tot meerkosten of meer werk kunnen leiden, kunnen in de realisatie- en onderhoudsfase juist weer besparingen opleveren. Een voorbeeld hiervan is het integreren van ontwerp en bouw. Dat betekent weliswaar een grote tijdinvestering bij het opstellen van een Programma van Functionele Eisen en een langere transactietijd, maar moet uiteindelijk leiden tot een betere prijs-kwaliteitverhouding.

3. Onderbouw een risicoanalyse met een project- en een marktanalyse

Een goede risicoanalyse wordt onderbouwd door een project- en een marktanalyse. De projectanalyse is een hulpmiddel voor het vaststellen van risico's per contractvorm en biedt informatie over de complexiteit van het project. Daarbij worden vragen beantwoord als: wat zijn de uitdagingen en problemen op het gebied van techniek, logistiek en de omgeving van het project; welke elementen kunnen voor problemen zorgen; en hoe worden deze in de verschillende contractvormen ondervangen? De marktanalyse biedt een onderbouwing van het risico van marktwerking tijdens de aanbestedingsfase. Dit kan van invloed zijn op het aantal werkpakketten en de contractvorm van het project. Onderbouw een risicoanalyse dus met een project- en een marktanalyse.

4. Kwantificeer de belangrijkste risico's

Dit maakt het mogelijk de kosten en baten van de verschillende scenario's met elkaar te vergelijken. Het Kenniscentrum PPS heeft hiervoor twee instrumenten beschikbaar gesteld, de Public Private Comparator* en de Public Sector Comparator*, die een systematiek bieden om tot een vergelijking te komen tussen de RWS-raming en biedingen van publiek-private partijen.

Nadere informatie:

Jeroen Versteegen, e-mail: j.versteegen@berenschot.com

Wiebe Witteveen, e-mail: w.witteveen@bwd.rws.minvew.nl

De komende jaren gaat de A4 vanaf de Venneperweg ten noorden van knooppunt Burgerveen tot voorbij de afslag Zoeterwoudeoord op de schop. Het aantal rijstroken wordt uitgebreid van vier naar zes. Het middelste gedeelte van dit project, 'de bundel A4/HSL', bestaat uit één werkpakket en wordt op dit moment aangelegd door aannemers-combinatie Hollandse Meren.

De werkzaamheden worden in 2005/2006 afgerond. In 2012 is de verbreding van de A4 tussen Burgerveen en Leiden gereed.

* Kenniscentrum PPS, Handleidingen Publiek Private Samenwerking, Publiek Private Comparator.



P-OG helpt MD bij scherp stellen inkoopstrategie

Als specialistische dienst levert de Meetkundige Dienst (MD) producten en adviezen aan andere onderdelen van Rijkswaterstaat. Doelmatig werken betekent in dit verband onder meer dat de MD veel werk uitbesteedt. In zijn rol als professioneel opdrachtgever is de dienst alleen maar gegroeid, zo betogen Pierre Looman en Rudy Boerjan.



Rudy Boerjan

Als P-OG-coördinator van de MD werkt Looman samen met vertegenwoordigers van de hoofdafdelingen om de beginselen van het programma in alle lagen van de dienst onder te brengen. Ook is hij zelf in de weer om voor een drietal producten het professioneel opdrachtgeverschap te versterken: het Actueel Hoogtebestand Nederland (AHN) en de Digitale Terreinbestanden (DTB's) Droog en Nat. Wat betekent professioneel opdrachtgeverschap voor hem? "Om een centrale rol op het gebied van geo-informatie te kunnen spelen, is de dienst al wat langer bezig om verbeteringen aan te brengen in de manier van werken. P-OG sluit hierop aan en helpt ons bepaalde trajecten concreter te maken. We zijn bijvoorbeeld bezig om onze strategie voor het inkoopbeleid te expliciteren. Geen overbodige maatregel, want ongeveer de helft van onze begroting bestaat uit inkoop. Bewust inkopen en het optimaal benutten van de markt zijn op zichzelf niet nieuw, maar moeten wel worden ondergebracht in een algemene strategie die iedereen in de organisatie kan gebruiken. Daarbij komen het P-OG-programma, de richtlijnen en de methodieken zonder meer van pas."

Vertaalslag

Tot dusver is professioneel opdrachtgeverschap door leidinggevend besproken en in een actieplan verwerkt. Looman: "We



Pierre Looman

gaan nu een tweede fase in, waarin we het gedachtegoed van het professioneel opdrachtgeverschap verder uitrollen en van handen en voeten voorzien. P-OG helpt ons gewenste verbeteringen voor ogen te krijgen. Wel is het regelmatig nodig een extra vertaalslag te maken. Het is toch vooral op de gww-sector gericht en onze werkzaamheden zijn divers. Wij zijn adviseur en handelen dus in kennis. Tegelijkertijd voeren we het nodige werk zelf uit. De relatie met de markt, of liever met de verschillende specialistische 'markten', is niet altijd rechttoe-rechtaan. Ik denk dat voor alle specialistische diensten geldt dat aspecten van P-OG om afstemming op de dienst vragen."

Boerjan, productmanager bij de hoofdafdeling Topografische Informatie, voegt toe dat in het verlengde van professioneel opdrachtgeverschap de praktijkervaring waarover de dienst beschikt, beter kan worden benut. Medewerkers die bijna dagelijks met uitvoering te maken hebben, weten wat de markt te bieden heeft en hoe je die benadert. "Dat wiel hoeft dus niet opnieuw te worden uitgevonden. Wel is het nodig dergelijke kennis vast te leggen en met elkaar te delen."

Beheersfunctie

Boerjan is onder andere verantwoordelijk voor Quantity Survey, een betrekkelijk nieuw product. "Het is in feite de berekening

van hoeveelheden grondstoffen voor alle soorten bouw-werkzaamheden die Rijkswaterstaat uitvoert. In plaats van dat aannemers eerst de hoeveelheden meten en rws het nog eens dunnetjes overdoet, zorgen wij voor een eenmalige meting – door een onafhankelijke partij – waarover de regionale directie en de aannemer het eens worden.”

De MD heeft hiervoor een methodiek ontwikkeld die door de geodetische branche uitgevoerd gaat worden. “Met deze methodiek beheersen we een traject en kunnen we het product op maat aan de directies leveren, inclusief het beheer van alle gegevens.” Volgens Boerjan een typisch voorbeeld van een professionele aanpak en een regisseursfunctie die naadloos aansluit op de principes van P-OG.

“Bij innovatieve aanbestedingen probeert de MD eenzelfde beheersfunctie toe te passen”, vervolgt hij, “door in contracten met de regionale directies een stukje geodienstverlening in te bouwen. Bijvoorbeeld een risicoanalyse of andere vormen van kwaliteitsbewaking. Maar ook productgerichte adviezen en producttoetsen behoren tot de mogelijkheden. Zo zorgen we ervoor een goede inkooppartner voor regionale directies te zijn.”

Marktwerving

Wat betreft Boerjan zit het met de marktwerving wel snor. “Voor de geodetische producten waarover ik ga, in ieder geval. Ingenieursbureaus zijn er genoeg om van gezonde concurrentie te spreken. Degenen die wij inschakelen, komen uit Europese aanbestedingsprocedures naar boven. In de afgelopen zes, zeven

jaar hebben we dat traject gaandeweg verbeterd. Ik geloof echt dat we die markt optimaal benutten.”

“Zoals gezegd hebben we met verschillende markten te maken”, reageert Looman. “ICT is een andere pijler waarop de dienst rust. Die markt is meestal ook groot genoeg om ervoor te zorgen dat we met de beste partijen om de tafel zitten.” In een aantal gevallen is de markt echter beperkt. “Kijk naar bedrijven die luchtfotografie verzorgen. Daarvan zijn er niet zoveel. Wat overigens niet wil zeggen dat er te weinig zijn. Die markt is hemelsbreed wat groter, de bedrijven zijn eerder gericht op West-Europa dan speciaal op Nederland.”

Looman vertelt dat met specialistische bedrijven wordt gewerkt aan kwaliteitsborging, een van de punten die hoog op de MD-agenda staan. “De bedrijven zorgen voor een kwaliteitsplan. Per product kunnen ze laten zien hoe het tot stand is gekomen en gecontroleerd, en of het aan de specificaties voldoet. Hierin zie je de P-OG-rolverdeling goed terug: wij geven een duidelijke opdracht, zij zorgen voor een verantwoorde uitvoering.” De branche zelf is volgens Looman zeer te spreken over de maatregelen. “De afspraken worden overzichtelijker en transparanter. Je weet beter wat je te doen staat en wat je aan elkaar hebt. Ook dat is professioneel opdrachtgeverschap ten voeten uit.”

Nadere informatie:

Pierre Looman, e-mail: p.a.m.looman@mdi.rws.minvenw.nl

Rudy Boerjan, e-mail: r.r.boerjan@mdi.rws.minvenw.nl



Professioneel opdrachtgeverschap bij de directies

“Een goed proces is van levensbelang”

Kennismanagement vertalen naar personeelsbeleid. Dat is wat Directie Zeeland Jan de Bont tijdens zijn bezoek op 15 oktober 2002 meegaf. De directie investeert nadrukkelijk in de organisatie van kennis. Niet alleen door informatie beschikbaar te stellen, maar ook door te investeren in kennisuitwisseling op personeel niveau. Onno van Kleef, lijnmanager Realisatie Werken Infrastructuur, en Peter Wilderom, coördinator P-OG, hebben de uitgangspunten van professioneel opdrachtgeverschap vertaald naar de organisatie van de afdeling Realisatie Werken Infrastructuur (RWI). “We hebben de afdeling toegesneden op de vereisten van professioneel opdrachtgeverschap.”

“Natuurlijk waren er bij de medewerkers van Directie Zeeland ook de nodige reserves over professioneel opdrachtgeverschap”, vertelt Peter Wilderom. “Enthousiasme voor een nieuwe richting komt nooit vanzelf, dat moet je creëren.” Onno van Kleef: “Ik denk dat er bij onze directie veel herkenbare angsten leefden, en overigens nog steeds leven. Mensen zijn ontzettend betrokken bij de inhoudelijke kwaliteit van het werk. Met name op het gebied van innovatieve contracten vroegen veel mensen zich af of je het wel aan de markt kunt overlaten. Door goed te laten zien wat je met P-OG en innovatieve contracten wil bereiken, trek je mensen over de streep.”

Uitwisseling

Communiceren is dan ook het sleutelwoord bij Directie Zeeland. Een nieuwsbrief, informatiebijeenkomsten, werkgroepen en de ontwikkeling van een intranetsite over innovatief aanbesteden worden ingezet om de rws'ers te overtuigen van het nut van professioneel opdrachtgeverschap. Van Kleef: “Naast de communicatie over P-OG is het ook heel belangrijk dat mensen echt aan de slag zijn gegaan met innovatieve contracten. Professioneel opdrachtgeverschap wordt zo minder abstract. Een opvallende ontwikkeling is dat mensen bij het implementeren van innovatieve contracten veel meer behoefte hebben aan kennisuitwisseling.”

Platform

Kennismangement speelt een grote rol bij de directie.

Wilderom: "Op dit moment is er een intranetsite over innovatief aanbesteden in ontwikkeling. Het is de bedoeling dat de site zich in de loop van de tijd zal ontwikkelen tot een kennis- en discussieplatform over innovatief aanbesteden." Van Kleef: "We willen dat de site echt een platform voor de mensen in het veld wordt. Veel kennis zit in de hoofden van mensen zelf en is niet vastgelegd. Door te stimuleren om ervaringen uit te wisselen, wordt die kennis ontsloten."

Uitwisselen van ervaring kan ook worden gestimuleerd door de structuur van de organisatie. Iets wat bij de reorganisatie van de afdeling Rwl goed in het oog is gehouden. Van Kleef: "Bij de reorganisatie van Rwl hebben we de vraag gesteld wat voor organisatie je nodig hebt voor P-OG. Rwl bestond uit vijf verschillende clusters die een soort eigen koninkrijks vormden. De medewerkers van de verschillende clusters keken niet of nauwelijks over de grens heen. Dat is nu veranderd. Ze vormen nu een pool en worden in steeds wisselende samenstellingen voor projecten ingezet. Zo kunnen we bij projecten veel beter sturen op kennis."

Draagvlak

De doelstelling van de reorganisatie wordt breed gedragen. De wensen van de medewerkers bleken heel goed aan te sluiten bij de doelstelling van de organisatie. Van Kleef: "Veel mensen bleken behoefte te hebben aan een gevarieerder werkpakket en een intensievere samenwerking. Dat is precies wat we met de reorganisatie wilden bereiken. Dat neemt natuurlijk niet weg dat het wel een grote cultuuromslag is. De verandering van uitvoerders naar bestuurders vraagt een grote investering van de medewerkers. We verwachten dat de meeste mensen die omslag, met behulp van een opleidingstraject, wel aankunnen."

Wilderom heeft als een P-OG-coördinator een intensieve rol gespeeld bij de reorganisatie van Rwl. Peter: "Het is mijn taak om ervoor te zorgen dat het beleid vertaald wordt naar de dagelijkse praktijk. Dat kan alleen als je de vinger goed aan de pols houdt. Op die manier weet je wat er in de organisatie speelt en kun je zo nodig bijsturen."

Van Kleef: "Voor mij was het ook prettig dat Peter nauw betrokken was bij de ontwikkeling van de plannen. Doordat hij in de gaten hield of we met de reorganisatie nog wel in de pas liepen met de doelstelling van Rws, viel voor mij deze druk weg. Zo kon ik mij concentreren op de reorganisatie en met name op de rol van de medewerkers hierin."

Goed proces

Met een waardering van 7,5 is het gros van de mensen op voorhand tevreden met hun nieuwe plek in de organisatie. Een mooi resultaat dat door Van Kleef wel genuanceerd wordt: "Die 7,5 is een gemiddelde. Dat betekent dat er ook een aantal mensen absoluut niet tevreden is." Volgens Wilderom is die grote tevredenheid terug te voeren op het feit dat de reorganisatie goed is gecommuniceerd met de mensen. "Onno heeft iedere stap van het reorganisatieproces met de medewerkers van de afdeling besproken. Door hen actief te betrekken bij het proces hebben we begrip en waardering gekweekt voor het eindresultaat." Een eindresultaat waar de heren best tevreden mee zijn. Van Kleef: "We hebben een moderne club gemaakt, die afgestemd is op P-OG en innovatieve contractvormen."

Nadere informatie:

Onno van Kleef, e-mail: a.w.vkleef@dzl.rws.minvenw.nl

Peter Wilderom, e-mail: p.m.wilderom@dzl.rws.minvenw.nl



Onno van Kleef

Foto's: Lex de Meester



Peter Wilderom

"Het spel moet glashelder zijn"



"Rijkswaterstaat wil met de nieuwe prestatiebestekken op een eigentijdse manier invulling geven aan een deskundig opdrachtgeverschap. Aan de zijde van de opdrachtgever vraagt dat om een andere manier van specificeren, aan aannemerszijde om creatieve en doelmatige oplossingen. Goed uitvoeren van de werkzaamheden is een gemeenschappelijk belang, van Rijkswaterstaat en van het bedrijfsleven. We moeten ervaringen delen en met elkaar in debat", aldus Sjef Diris tijdens de eerste van de twee voorlichtingsdagen voor aannemers, die op 29 januari in de Utrechtse Fabrique en op 5 februari bij het SBW in Harderwijk werden gehouden. Circa 450 aannemers gaven er acte de présence.

Foto's: Bouwdienst, Rijkswaterstaat

Jan de Bont noemde in zijn inleiding 2003 het jaar van de waarheid: "Voor het vast onderhoud moeten alle aflopende bestekken worden omgezet naar prestatiebestekken. Dat is een fundamentele verandering voor een heel belangrijk pakket RWS-werkzaamheden. Het uitvoeren van vast onderhoud wordt met deze nieuwe besteksvorm een heel ander vak. Een weg terug is er niet meer. Wel is het van belang dat we samen – markt en Rijkswaterstaat – leren en ervaringen delen. Het samenspel wordt bovendien zakelijker en het moet daarom aan beide kanten van de tafel glashelder zijn wat men van elkaar verwacht. Daarbij geldt overigens ook dat we de tijd en de rust moeten nemen om elkaar niet meteen tot in detail af te willen rekenen." Hij benadrukte daarom: "Samenwerking blijft nodig, maar investeer wederzijds tegelijk in de versterking van de noodzakelijke deskundigheid. De markt moet binnen de functionele contractspecificaties meer ruimte krijgen voor eigen technische invullingen. Ook de uitkomsten van de bouwenquête vragen om een dergelijke professionalisering van de relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is daarbij vooral ook zaak om de focus gezamenlijk te richten op de belangen van de weggebruiker, die van het werken aan de weg zo min mogelijk last dient te hebben."

Gelijk aan de streep

Volgens Arie Struijk, die namens het gwoo zijn visie gaf, is de algemene visie van de bouw dat nieuwe contractvormen gewenst zijn. "Daarmee kunnen wij effectiever inzetten op capaciteit en beter inspelen op de markt. Een nieuwe contractvorm kan ook meer plezier in het werk opleveren. Maar dan moeten opdrachtgever en -nemer anders kijken naar de uitvoering en de bestekken. De opdrachtgever moet meer inzicht krijgen in de reikwijdte van wat hij vraagt. De opdrachtnemer moet

voldoende organisatievermogen, mensen, middelen, kennis, kwaliteit en ervaring borgen. We moeten gelijk aan de streep staan. Dat vraagt om prestatiebestekken die helder, eenduidig en compleet zijn. En er moet voldoende concurrentie zijn, waarbij we ook het MKB insluiten. De risico's moeten we neerleggen bij wie ze reëel kan dragen. Ook moet helder zijn hoeveel achterstallig onderhoud er is. Ons doel is gezamenlijk de negatieve effecten weg te werken, op korte termijn. Dat is soms een lastige opgave, maar die mogen we niet uit de weg gaan."

Praktijkervaringen

De middagen stonden vooral in het teken van de praktijk. Marc Loeffen van de dienstkring Waterwegen, Directie Noord-Brabant, Cees Abrahamse van de dienstkring Rijnmond, Directie Zuid-Holland, en twee aannemers vertelden over hun ervaringen met de prestatiebestekken tot nu toe. Abrahamse legde uit wat een functionele eis is en hoe rws beoordeelt of een aannemer daaraan voldoet. 'Redelijkheid' en 'billijkheid' zijn sleutelwoorden bij de beoordeling, bijvoorbeeld wanneer sprake is van noodweer of schade door derden. Loeffen ontving bij zijn aanbesteding drie plannen van aanpak. "Alle drie hadden ze begrepen wat de vraag was, maar dat leverde toch drie heel verschillende plannen op. We hebben de plannen zo objectief mogelijk laten beoordelen: staat erin wat erin moet staan? Dus zonder puntensysteem. Bij de vergelijking van de beoordelingen bleek dat we het unaniem eens waren."

Eenzijdige risico's

De beide aannemers, Gerrit Verzijl van Gebr. Van Kessel bv en Ad Hakkers van Hakkers, Werkendam waren te spreken over de vermindering van de administratie door de prestatiebestekken. Minder enthousiast waren ze over het feit dat ze de prestatie-

bestekken door het ontbreken van hoeveelheden moeten baseren op “ervaringscijfers, kennis van het gebied en vooral gokken”. Ook vonden zij de prestatie-eisen niet altijd even helder. Hakkers zei verder nog: “De risico’s liggen nu eenzijdig bij de aannemer. Degene die het laagst gokt, wint. Rijkswaterstaat geeft nu bovendien de gegevens in bulk en niet in hoeveelheden, dat is niet handig. De redelijkheid van beide partijen is op dit moment goed. Het is wennen. Wellicht zijn we over drie jaar zeer enthousiast. Maar je merkt dat je nu nog in het oude stramen zit.”

Forumdiscussie

Tijdens de forumdiscussie bleek dat vooral het niet verstrekken van hoeveelheden op onbegrip stuit bij de aannemers. Herman Gerrits, beleidsadviseur Afdeling Markt – die eerder op de middag tekst en uitleg had gegeven over de theorie en de uitgangspunten bij het toepassen van prestatiebestekken – legde uit: “De aannemer moet zelf de hoeveelheidgegevens bepalen aan de hand van tekeningen en door visuele inspectie. Voorkomen moet worden dat er een ongewenst conflict zou kunnen ontstaan tussen te verstrekken hoeveelheidgegevens en de functionele aard van de gestelde prestatie-eisen.” Veel aannemers gaven aan dat de inventarisatie veel tijd kostte. Kon daar geen rekenvergoeding voor worden verstrekt? De parlementaire enquête zegt duidelijk van niet. Jan de Bont: “Wel kan bij sommige contractvormen worden gedacht aan een gedeeltelijke tegemoetkoming in de ontwerpkosten. Maar dan moet sprake zijn van substantiële extra inspanningen voor het doen van inschrijvingen. Voor het opstellen van aanbiedingen op normale bestekken gaan we niet betalen, maar dat was al zo.”

Professionele opdrachtnemers

Hans Bevers, die op 5 februari de dag leidde, concludeerde dat het werken met prestatiebestekken aan beide zijden nog een leerproces is. “Hoe verdeel je de risico’s? Ondernemen is gecalculeerd risico’s nemen. Dat is iets anders dan gokken. En het is ook niet de bedoeling dat over elke komma processen worden gevoerd. Als we gegevens beschikbaar stellen, moet daar wel aan worden toegevoegd dat er geen rechten aan ontleend kunnen worden.” Hij gaf de aanwezige aannemers een compliment voor hun gedisciplineerde deelname aan de middag. “Als dit maatgevend is, hebben we in elk geval te maken met professionele opdrachtnemers.”

Het vervolg

Jan de Bont besloot de middagen met de mededeling: “Wat we in deze bijeenkomsten hebben gehoord, gaan we zeker overdenken. Het wiel is in elk geval nog niet voor 100 procent uitgevonden. Maar daar gingen we ook niet van uit. Vandaar ook de organisatie van deze twee informatiemiddagen. Van deze middagen krijgen alle deelnemers een verslag toegezonden. Verder geven we zeker aandacht aan de belangrijkste van de designeerde knelpunten en melden we terug wat we daaraan wel (of niet) zullen doen, met de bijbehorende toelichting. Op deze manier hopen we een gezamenlijke verbetercyclus op gang te brengen, die er onder meer toe leidt dat we om de zoveel tijd een nieuwe verbeterde versie van het prestatiebestek uitbrengen. Dus een nadrukkelijke uitnodiging aan de markt om in wederzijds belang continu mee te willen blijven denken over verdere optimalisaties in de toenemende range van prestatiebestekken.”

Aannemers: vrees voor MKB

Veel aannemers waren te spreken over het initiatief van Rijkswaterstaat voor deze middagen. Over de inhoud van wat er werd verteld, verschilden de meningen. Een greep uit de reacties:

“Ik voorzie grote problemen voor het MKB. De bestekken worden steeds groter, waardoor je als klein bedrijf niet meer aan de gunningcriteria kunt voldoen. Er zijn veel overwegend grijze bestekken. Die zie ik naar een grijze aannemer gaan, die vervolgens voor de groene onderdelen onderaannemers zoekt. Mijn ervaring is dat dan vooral de prijs telt en niet de kwaliteit. Met het gevolg dat je een boerenzoon met zijn trekker langs de snelweg ziet om te maaien.”

“Ik ben een MKB’er en voor mij is RWS niet een hele grote opdrachtgever. Maar ik verwacht dat ook gemeenten op dit systeem overstappen en dat is voor ons wel van groot belang. Ik loop al jaren mee en ik zie hier wel toekomst in. Maar ik denk wel dat het zeker vijf jaar duurt voor het draait zoals het moet. Dat lukt je niet in een paar maanden.”

“Wij weten uit ervaring dat veel gebieden niet voldoen aan de beschreven situatie. Bijvoorbeeld de reflectieschermen. Die moeten 80 cm zijn, maar de meeste zijn veel lager. Hoe ga je daarmee om? Deze bijeenkomsten zijn wel zinvol. We moeten weten hoe de opdrachtgever met dit soort vragen omgaat en meer met elkaar overleggen.”

“In de weg- en waterbouw zijn we zo’n twintig jaar bezig met de RWS-systematiek. In 2000 was het ‘Hiep, hiep, hoera! We hebben eindelijk de risico’s gelijk verdeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.’ Nu gaan we weer helemaal terug naar af.”

“Ik pleit voor de Duitse bestekken. Die zijn duidelijk, kort en helder. Voor iedereen werkt dat heel prettig, er zijn geen lange bouwvergaderingen, de toezichthouder is er alleen in het laatste traject bij, je krijgt elke twee weken betaald, en er zijn veel minder wijzigingen in de bestekken.”

“RWS wordt beter van de prestatiecontracten en wij nemen de risico’s op onze nek. Er is nog te veel ruimte voor verschillende interpretaties en te weinig duidelijkheid over achterstallig onderhoud. Het zou goed zijn als in de werkgroep PRINS ook mensen uit de aannemerij zouden zitten, om ook de andere kant onder de aandacht te brengen.”



Als je te maken hebt met een beperkt aantal aanbieders – vaak het geval bij specialistische diensten – hoe kun je dan toch de uitgangspunten voor innovatief aanbesteden en markt benutten goed toepassen?

Bert van Andel, hoofd Projectbureau Marktbenadering, Bouwdienst:

“Allereerst zou ik graag het misverstand uit de weg willen ruimen dat de beste inkoop altijd middels een innovatief contract is. Bij innovatief aanbesteden gaat het erom zo goed mogelijk in te kopen, waarbij in alle openheid de pro's en contra's van de verschillende mogelijkheden tot aanbesteden tegen elkaar zijn afgewogen. Innovatief aanbesteden wijst op een open en transparant proces van keuzes maken om tot optimale inkoop te komen.

Bij de specialistische diensten gaat het vaak over de inkoop van kennis. Bij dit soort inkopen spelen juist marktbenadering en innovatief aanbesteden een grote rol. Immers, juist in zo'n situatie zijn antwoorden op vragen als 'Hoe zit de markt in elkaar?' en 'Wie heeft welke kennis?', van groot belang. Het nadenken over het al dan niet aangaan van langdurige relaties met kennisleveranciers en hoe dat verder moet worden vormgegeven, maken daarnaast deel uit van het innovatief aanbesteden. Bij het managen van de leverancierrelaties kan worden gedacht aan het classificeren van leveranciers, het opstellen van een specifiek plan voor het ontwikkelen van deze leverancierrelaties, het gestructureerd terugkoppelen en communiceren met leveranciers en eventueel aan het bonus-malussysteem om de prestaties te stimuleren.”

Hoe kan ik ook met kleine projecten met een beperkt budget marktpartijen prikkelen?

Bert van Andel, hoofd Projectbureau Marktbenadering, Bouwdienst:

“Het is bij inkoop steeds weer de kunst om de uitvraag zo te formuleren dat er een optimale respons uit de markt komt. Het is dus ook bij kleine projecten en een beperkt budget mogelijk om de markt te prikkelen. Wanneer dit niet het geval blijkt te zijn, is een voor de hand liggende variant om meerdere kleine projecten te ‘bossen’ en die dan gezamenlijk op de markt te brengen. Ook kan wellicht rekening worden gehouden met repeterende elementen in die kleine projecten. Dit kan zowel bij het voorbereiden als bij het benaderen van de markt voordelen bieden. Het is goed denkbaar dat er voor een bepaald type van kleinschalige projecten wordt gekozen voor één manier van marktbenadering, en dat die manier dan voor dat type projecten steeds weer gehanteerd wordt. Daarmee kunnen de voorbereidingskosten worden gereduceerd en de leerervaringen van soortgelijke projecten worden meegenomen.”



Knip-og naar de baggerbranche

