



Progressie

Jaargang 2 · nummer 7 · september 2003

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

Kader geschetst voor inkoop

Eco: Adviesbureaus onder één noemer

Innovatief inkopen bij Directie Noord-Brabant

Maatwerkbijeenkomst Directie Limburg





Wat moet ik inkopen? Waar kan ik dat het beste doen? En hoe kan ik dat het beste doen? Essentiële vragen voor elke projectleider van Rijkswaterstaat. Om een goede professionele opdrachtgever te zijn, moet je namelijk weten wat de markt te bieden heeft en hoe je die markt het beste kunt benutten. En dat is een van de belangrijkste taken van de projectleider.

Het hoofdkantoor is momenteel bezig met het maken van een instrument waarmee het inkopen van producten voor projectleiders makkelijker wordt: het inkoopkader rws. Wij lichten in dit nummer van PrOGressie alvast een tipje van de sluier. Daarnaast kijken we om ons heen om te leren van anderen, zowel binnen als buiten de rws-organisatie.

Zo gaan we langs bij twee regionale directies (Limburg en Noord-Brabant) die vertellen over hun ervaringen met het inkopen van producten, maar nemen ook een kijkje in de keuken van een ander. Shell laat zien hoe de commerciële strategie van een project wordt bepaald, en hoe daar op een transparante manier wordt ingekocht.

Maar we hebben nog meer. We vertellen wat er allemaal te vinden is op het P-OG-portaal, laten zien hoe ver men is met de realisatie van het Expertise-centrum Opdrachtgeverschap (ECO), en hebben een verslag van de maatwerkbijeenkomst van Directie Limburg. Met daarbij enkele reacties van aanwezigen.



Publicaties

Nieuwe versies modelcontracten vast beheer en onderhoud

Begin juli zijn vernieuwde versies uitgekomen van de eerder vastgestelde modelcontracten voor onderhoud “droog” en “nat”, en voor onderhoudsbaggerwerk in havens en vaargeulen in getijdenwateren. In de begeleidende brief aan de H1B'en worden de belangrijkste wijzigingen specifiek onder de aandacht gebracht. Daarnaast wordt ingegaan op een aantal aandachtspunten met betrekking tot het gebruik van de prestatiebestekken, en wordt informatie gegeven over de monitoring en evaluatie van de toepassing van de modellen, en over in ontwikkeling zijnde standaards voor de overige werksoorten in de onderhoudssector.

De brief en de 3 modelcontracten zijn te vinden op het intranetportaal Professioneel Opdrachtgeverschap: www.venwnet.minvenw.nl/pog

Checklist voor voortgangsgesprek P-OG

Voor een succesvolle implementatie van professioneel opdrachtgeverschap is het nodig om met elkaar goed na te denken hoe je zaken aanpakt, realistisch te blijven en regelmatig vast te stellen of je op de goede weg bent. Voor diegenen die verantwoordelijk zijn voor of betrokken zijn bij de implementatie van P-OG is een handig hulpmiddel geïntroduceerd: het sparringsplan P-OG. In de vorm van een checklist worden vragen gesteld en tips gegeven met betrekking tot alle onderwerpen die bij de implementatie komen kijken. Dat zijn zowel de inhoudelijke onderdelen, alsmede onderwerpen die het implementatieproces mogelijk maken zoals leiderschap, communicatie, spm e.d. In de loop van dit jaar zal met name het onderdeel “eindresultaten” verder aangescherpt worden.

De checklist is te vinden op het intranetportaal Professioneel Opdrachtgeverschap: www.venwnet.minvenw.nl/pog

Projectmonitor A 2

Recent is de projectmonitor A2 beschikbaar gekomen. Deze biedt een interessant beeld omtrent regionale deelaspecten die een rol kunnen spelen bij projecten, zoals de zand- en asfaltmarkt. De projectmonitor zal op korte termijn te vinden zijn op het intranetportaal Professioneel Opdrachtgeverschap.

Voor meer informatie: Leon Hombergen, hkw/um, telefoonnummer 070-3518057.

Kader geschetst voor inkoop

4

ECO: Adviesbureaus onder één noemer

6

Directie Limburg optimaliseert inkoopfunctie

7

Innovatief inkopen bij Directie Noord-Brabant

9

Rondweg 's-Hertogenbosch

10

Transparant inkopen bij Shell

12

Portaal on line!

13

Directie Limburg koppelt ervaringen terug in maatwerkbijeenkomst

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:

3000 ex.

Fotografie:

Ad Hupkes (tenzij anders vermeld)

omslagfoto: Rondweg 's-Hertogenbosch

V&W/RWS/Meetkundige Dienst

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

De strategische visie

“Het daar en dan, in plaats van het hier en nu, waar de meeste Rijkswaterstaters hun brood mee verdienen. Dat is waar de stafdienst Strategie zich mee bezighoudt”, aldus hoofd Strategie Gerrit-Jan Schiereck, “maar dan wel met het hier en nu in het achterhoofd, anders ga je zweven. Onze afdeling wordt geacht om RWS scherp te houden voor de steeds veranderende omgeving en de toekomst. We bekijken welke tendensen van invloed zijn op de rol van Rijkswaterstaat. We dragen bij aan het uitstippelen van de koers van de organisatie, ook voor de inkoopstrategie.”

“ Moet kunnen: een viaduct uitzoeken in een catalogus ”

Gerrit-Jan Schiereck



Hoe worden de organisatiedoelstellingen over inkoopstrategie bepaald?

“De hoofddirectie is bezig met het opstellen van een ondernemingsplan om het perspectief voor Rijkswaterstaat voor de komende jaren neer te zetten. Daarin zal het nodige worden gezegd over de relatie met de markt, en de inkoopstrategie. Je kunt twee niveaus van inkoopstrategie onderscheiden. Op het hoogste niveau praat je over de visie op de positie van Rijkswaterstaat ten opzichte van de markt. Dus: wat wil ik zelf doen en wat wil ik aan anderen overlaten? Op het tweede niveau ga je nadenken over het volgende: hoe kan ik, gezien mijn relatie met de markt, deze markt het handigste inschakelen? Daar is het inkoopkader rws dat nu in concept is (zie blz. 4 en 5) een uitwerking van.”

Wat moet er veranderen in de houding van Rijkswaterstaters ten opzichte van inkopen?

“RWS is altijd een bolwerk van technisch deskundigen geweest. We hebben nooit zelf beton gestort of asfalt gedraaid, maar wel veel ontworpen. Zaken beredeneren vanuit de techniek kan heel gezond zijn. Een automobilist moet erop kunnen vertrouwen dat de Van Brienenoordbrug niet doorzakt als hij er over rijdt. Maar je kunt als deskundig opdrachtgever ook de juiste kennis in huis halen om de risico's af te dekken. We hebben in het verleden te veel gefocust op techniek en te weinig op het

inkoopproces. Dat heeft ons verhinderd om een goed, uitgekiend opdrachtgever te worden.

Rijkswaterstaters ontleen hun trots vaak aan het realiseren van mooie, grote technische werken. Ik denk dat we naar een nieuwe trots moeten zoeken. Die ligt bijvoorbeeld in het zo efficiënt mogelijk realiseren van maatschappelijke doelen, ook door het met minder mensen meer werk doen. Dat betekent dat je de markt meer zal inschakelen om werkzaamheden over te nemen. Als iemand anders hetzelfde werk kan leveren, waarom zou je het dan zelf doen? Het antwoord op die vraag ligt in de verantwoordelijkheden die je hebt en de risico's die je loopt.”

Slim inkopen. Hoe doe je dat?

“Er zijn verschillende manieren om de markt in te schakelen. Uit efficiëntieoverwegingen is het voor de organisatie beter om gestandaardiseerd in te kopen. Denk maar aan een Ikea-gids. Als je een keukenkastje nodig hebt, kun je in die gids uitzoeken welke je wilt hebben. Voor onze producten – neem bijvoorbeeld een viaduct – zou dat ook moeten kunnen. Als je iets heel ingewikkelds wilt hebben, bijvoorbeeld een stormvloedkering, dan moet je kijken of je dat samen met de markt kunt doen. Ook dan schakel je de markt in, maar dan wel op een andere manier, omdat de risico's dan anders liggen.”

Kader geschetst voor inkoop

Onlangs is het eerste concept van het inkoopkader RWS opgeleverd, een instrument waar projectleiders die verantwoordelijk zijn voor inkoop hun voordeel mee kunnen doen. Het kader is opgesteld door twee medewerkers van het hoofdkantoor, Martien Beemsterboer en Leon Hombergen, samen met Irene Hoogstad van Pinguin Management Consultants. Zij doen uit de doeken hoe het inkoopkader werkt, wat de voordelen ervan zijn, en wat de relatie is met de inkoopstrategie van Rijkswaterstaat.

Martien Beemsterboer, coördinator kennismangement P-OG en momenteel programmaleider P-OG, vertelt over de betekenis van het inkoopkader: “De maatschappij wil dat we de markt meer benutten en waar mogelijk zelf terugtreden. Dit past in het streven naar een kleinere, hoogwaardige overheid. En op dat punt kunnen we flinke stappen zetten. Sommige RWS’ers denken dat wij, door meer aan de markt over te laten, knagen aan de poten van onze primaire verantwoordelijkheid. Door deze verantwoordelijkheid als uitgangspunt te kiezen voor het inkoopkader is die meteen gewaarborgd.”

RWS draagt de verantwoordelijkheid voor het duurzaam functioneren en een efficiënte productie van producten die worden ingekocht. Het inkoopkader RWS helpt om op grotere schaal de markt te benutten. In het inkoopkader worden inzichten uit het vak inkopen toegepast om onder diverse omstandigheden als professioneel opdrachtgever te kunnen optreden. Irene Hoogstad, eigenaar en adviseur van Pinguin Management Consultants: “Inkopen is een vak. Je kunt als organisatie niet verwachten dat iedereen zich inkoopkennis als vanzelf eigen maakt. Daarom wordt dit hulpmiddel aangereikt.”

Kader

Het inkoopkader is gebaseerd op de onderstaande product-risico-matrix, waarin vier kwadranten zijn opgenomen. De kwadranten ‘innovatie’, ‘specialisatie’, ‘standaardisatie’ en ‘optimalisatie’ dragen namen uit de ontwikkelingscyclus van producten en diensten.



Martien Beemsterboer

Laag versus hoog risico

Meer doen door de markt betekent overdracht van risico's naar de markt. Van veelvoorkomende producten, zoals vast onderhoud en de aanleg van wegvakken, zijn de risico's relatief laag en goed bekend. Van complexe producten, zoals de aanleg van de HSL of een luchthaven in zee, zijn de risico's veel groter en deels onbekend, zodat een intensievere voorbereiding en begeleiding van de uitvoering nodig zijn om de eindverantwoordelijkheid te kunnen dragen. Het risicoprofiel van een product is dan ook een factor die de wijze van inkopen beïnvloedt.

Bestaand versus nieuw product

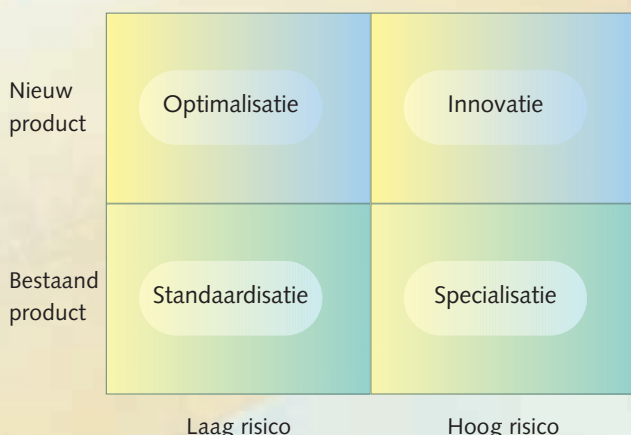
De efficiëntie van de productie kan sterk worden bevorderd door te kiezen voor standaardproducten die steeds op een zelfde wijze worden geproduceerd. Daarnaast moet er plaats zijn voor verbetering van producten om de kostprijs te verlagen en/of de kwaliteit of functionaliteit te verbeteren (betere prijs/kwaliteit-verhouding). Voor nieuwe producten is meer begeleiding nodig om verantwoord in te kopen.

Eenvoud

Leon Hombergen, beleidsmedewerker bij de afdeling Markt: “Als je meer werk met minder mensen wilt doen, zul je veel producten in het kwadrant ‘standaardisatie’ krijgen. Er is binnen Rijkswaterstaat veel ervaringen met die producten. Veel marktpartijen kunnen ze leveren, waardoor de competitie tussen bedrijven wordt gestimuleerd en de prijs lager zal gaan uitvallen.”

Hoogstad onderschrijft dat standaardisatie een efficiënte optie

Hoofdmatrix naar product en risico



is. Hoogstad: “Mensen denken soms dat wat zij doen in een project uniek is, maar er is vaak elders in het land in een project al ervaring opgedaan met een bepaald product. Je moet voorkomen dat medewerkers steeds opnieuw het wiel moeten gaan uitvinden door telkens weer een product te specificeren. Als een regionale directie bewegwijzeringportalen wil inkopen, en elke keer worden bij het inkopen de specificaties van een eindproduct opnieuw bepaald, dan is dat niet efficiënt. Je moet kijken naar de overeenkomsten tussen de eisen die worden geformuleerd en of je vervolgens kan komen tot vereenvoudiging van specificaties.”

Inkoopproces

Het inkoopkader rws helpt projectmanagers en hun bazen op een systematische manier na te denken over inkoop van hun projecten. Het sluit direct aan bij de tien stappen van de leidraad inkoopmanagement infrastructuur rws, een model waarmee binnen de organisatie al wordt gewerkt. Aldus geeft het inkoopkader aanwijzingen voor keuzen die in het inkoopproces moeten worden gemaakt.

Kwaliteit

Beemsterboer: “In de gww-sector wordt door marktpartijen soms te veel gekeken naar de prijs en minder naar de kwaliteit. Het kader helpt projectleiders om zich te realiseren dat je bijvoorbeeld in het kwadrant ‘standaardisatie’ te maken hebt met een markt met veel aanbieders. Als een aannemer daar geen goed product aflevert, dan geldt daar ‘voor jou tien anderen’. Dat kunnen we ook effectueren als we de performance bij uitgevoerde werken kunnen laten meetellen bij het gunnen van nieuwe opdrachten. Daar wordt hard aan gewerkt. Dat beïnvloedt de houding van een projectleider ten opzichte van de

Irene Hoogstad



Leon Hombergen

aannemer, waardoor de aannemer zal proberen de kwaliteit van zijn product te verbeteren.”

Hombergen: “De markt kan zelf bepalen of ze zich wil richten op gestandaardiseerde dan wel innovatieve producten. Het zal immers niet zo zijn dat Rijkswaterstaat alle producten onder ‘standaardisatie’ wil onderbrengen, en dat moet je ook niet willen. Je moet ruimte hebben om te kunnen innoveren. Anders kun je als organisatie in de toekomst niet meer goed aan de maatschappelijke eisen voldoen. Dit kader geeft die ruimte.”

Productontwikkeling

Een voordeel van het inkoopkader is dat het geen star model is. Hoogstad: “De producten die nu om bijvoorbeeld onder het kopje ‘optimalisatie’ te vinden zijn, kunnen in de toekomst in het kwadrant ‘standaardisatie’ terechtkomen. Een voorbeeld daarvan is zoab. In het begin zijn er extra kosten mee gemoeid om deze nieuwe asfaltsoort te maken. Omdat zoab steeds vaker wordt toegepast, wordt de ervaring met dat product steeds groter. Daardoor kun je het na verloop van tijd onderbrengen in het kwadrant ‘standaardisatie’.”

Uitwerking

Het inkoopkader is in volle ontwikkeling. Beemsterboer: “Vergelijk het maar met een huis: het casco staat er, maar de boel moet nog worden ingericht. Daar gaan we de komende maanden aan werken. In de eerste plaats zullen we, in nauwe samenhang met het Ondernemingsplan rws, de inkoopstrategie ontwikkelen en dat vertalen naar het inkoopkader. In de tweede plaats moeten de kwadranten nader worden uitgewerkt, zodat de projectleider er in de praktijk mee aan de slag kan. Voor elk kwadrant zijn we begonnen met het aanstippen van keuzen in het inkoopproces. Deze aanzet wordt met een groot aantal groepen binnen Rijkswaterstaat besproken. We hopen rond de jaarwisseling een stevige eerste versie van de inkoopstrategie te hebben, die is voorzien van praktische handreikingen voor het inkoopproces.”

Nadere informatie

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

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

Irene Hoogstad, e-mail: Irene.Hoogstad@penguinconsultants.nl



ECO: Adviesbureaus onder één noemer

De advisering binnen Rijkswaterstaat op het gebied van inkopen gebeurt door verschillende projectbureaus. Denk maar aan RSO, Kwaliteitszorg, KBI, RISMAN en Marktbenadering. Het plan is om deze bureaus op te laten gaan in één organisatorische eenheid: het Expertisecentrum Opdrachtgeverschap (ECO). Rob Jongkind, kwartiermaker ECO, vertelt over het hoe en waarom van het ECO.



Foto: PE-FotoStudio

Rob Jongkind

“Volgens de uitgangspunten van professioneel opdrachtgeverschap en de aanbevelingen van de parlementaire enquêtecommissie moet Rijkswaterstaat op een professionelere en volgens een uniforme wijze gaan inkopen”, vertelt Jongkind. “Om die verbeterslag goed te ondersteunen, moet de interne advisering over inkopen goed op orde zijn. Binnen Rijkswaterstaat zijn er verschillende adviesbureaus, die allemaal een stuk van de advisering binnen een project verzorgen. Hierdoor overlappen de werkerreinen maar zijn er ook onderwerpen die nu onvoldoende aandacht krijgen. Er is nog geen integrale advisering over alle aspecten van een project mogelijk. Daarom willen we een centrale en kwalitatief hoogwaardige advieseenheid hebben: het ECO, dat als motor kan fungeren om de kwaliteit van inkopen te verbeteren.”

Van alle markten thuis

Het plan van aanpak is in april en mei van dit jaar opgesteld door een projectgroep die bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende adviesbureaus. Het is onder andere geschreven aan de hand van gesprekken met ongeveer dertig toekomstige klanten en andere betrokkenen. “Klanten gaven hun wensen aan over het ECO. Ze wilden bijvoorbeeld dat er snel en adequaat wordt ingespeeld op hun adviesvraag. Daarnaast wensen ze ook één aanspreekpunt in een project, iemand die of van alle markten thuis is of vanuit zijn eigen netwerk antwoord kan geven op de vraag. De adviezen van het ECO komen in verschillende vormen: een simpele vraag via de telefoon, een adviseur die meeloopt in een project, een second opinion en collegiale toetsen. Het ECO zal overigens beperkt van omvang blijven, maar zal veel advieswerk doen door inkoopdeskundigen vanuit de diensten in te schakelen. De netwerkfunctie van ECO is dus heel belangrijk.”

Scope

Het ECO moet op 1 april 2004 operationeel zijn. De eerste stap is inmiddels gezet: het bepalen van de scope en de aard van de dienstverlening van ECO. “Naast advies uitbrengen aan regionale directies en specialistische diensten, moet ECO in opdracht van het hoofdkantoor zorgen voor beleidsondersteunende en beleidsvoorbereidende activiteiten. Daarnaast moet het ECO voor heel Rijkswaterstaat de kennisuitwisseling en –ontwikkeling, het onderhoud van methodieken, de opleidingen, en de informatievoorziening verzorgen. Allemaal ter ondersteuning van het inkoopbeleid.”

ECO zit nu in de tweede fase. “We zijn nu bezig met het bepalen van de structuur van ECO, waaronder de omvang van de afdelingen. Daarna gaan we de formatiebeschrijvingen maken. Alle functies van het ECO zullen worden beschreven, en er zal worden gekeken hoe deze worden ingevuld. We zullen in belangrijke mate gebruikmaken van verplaatsingen, maar er zullen waarschijnlijk ook nieuwe functies ontstaan, waar mensen op kunnen solliciteren. Hoe dat precies eruit gaat zien, zullen we in het komende najaar uitwerken. Dit jaar regelen we ook alle praktische zaken, zoals het budget en huisvesting. Als dat gereed is, kunnen de medewerkers over, en kan het ECO operationeel worden.”

Nadere informatie:

Rob Jongkind, e-mail: rjongkind@bwd.rws.minvenw.nl



Directie Limburg optimaliseert inkoopfunctie

Welke aspecten van ons werk kunnen efficiënter, vroeg het directieteam van Directie Limburg zich vorig jaar af. Aardig wat, zo bleek toen men kort daarop een lijst met vijftig suggesties kreeg aangereikt. Daaruit werden drie onderwerpen geselecteerd die op korte termijn geoptimaliseerd zouden kunnen worden. Daaronder ook de inkoop binnen het primaire proces.

Dat er winst te behalen was op het gebied van inkoop, daar was iedereen het op dat moment over eens. Maar hoe incasseer je die winst? “De eerste stap was om de nulsituatie te meten”, zegt Lilianne Jetten, adjunct-hoofd afdeling Nieuwe Werken Infrastructuur. “Daarmee inventariseer je hoe de inkoopfunctie nu georganiseerd is. Daarna willen we een blauwdruk maken voor het organiseren van een eventuele geconcentreerde inkoopfunctie.”



Foto: Ger van den Elzen

Lilianne Jetten

Inventarisatie

Het inventariserend onderzoek is inmiddels in volle gang, en concentreert zich op alle primaire inkoopcontracten van het primaire proces boven de vijftigduizend euro. “We zijn voor de hele directie in kaart aan het brengen wie zich met zulke inkoop bezighoudt. Dat blijkt een hele verscheidenheid aan mensen te zijn, van projectleiders tot controllers en mensen die nu al bij een specifieke contractafdeling zitten. Er is hier bij Directie Limburg bijvoorbeeld een centrale contractenafdeling, die zich vooral met advies en aanbesteding bezighoudt. Aan de andere kant zitten er ook inkopers en adviseurs op bepaalde afdelingen of bij dienstkringen, zeker als die wat verder van Maastricht afzitten of als ze met heel specifieke contracten werken.

Per stap van het inkoopproces vragen we aan die personen wat ze doen, hoe de taken verdeeld zijn, enzovoort. We willen weten welk type kennis waar zit, hoeveel inzet in de inkoop wordt gestoken, om hoeveel contracten het nu en straks gaat, en wat voor soort contracten er allemaal worden afgesloten. Ook analyseren we wat voor soort mensen eraan werken: over welke competenties, capaciteiten en kennis beschikken ze? Zodra we een totaalbeeld voor de hele directie hebben, en we verwachten dat we eind augustus zover zijn, gaan we dat met vertegenwoordigers van dienstkringen en afdelingen analyseren, om vervolgens te zoeken naar een goede vorm om al die capaciteit en deskundigheid te optimaliseren.”

Kennispunten

Jetten vindt dat deze inventarisatie heel goed binnen het landelijke beleid past. “Ook in eco worden bijvoorbeeld kennispunten verzameld, vanuit het besef dat we afhankelijk zijn van mensen in de organisatie die hun kennis ter beschikking willen stellen.” Het managen van kennis en expertise is binnen Directie Limburg ook in bredere zin een belangrijk aandachtspunt. “We hebben momenteel al iets van vijfenveertig mensen wiens taakomschrijving voor een deel bestaat uit het borgen van kennis. Vaak zijn ze vooral binnen hun eigen afdeling als kennispunt actief, soms ook directiebreed. En ieder heeft zijn eigen specialisme, variërend van materiaal kennis tot CAD-werk of ontwerpen. Als er ergens een seminar op dat punt wordt georganiseerd, is het dan ook degene die op dat onderwerp als kennispunt fungeert die er als eerste naar toe gaat en het verder moet uitdragen.”

Soortgelijk kennismanagement kan ook op contractgebied zijn vruchten afwerpen, meent Jetten. “Je ziet nu ook al in de praktijk dat dienstkringen steeds meer samen optrekken en dat er onderling veel contact is, zeker over prestatiebestekken. Maar het kan altijd beter, en tussen afdelingen en dienstkringen is het contact nog niet zo frequent. Daar proberen we wat aan te doen, bijvoorbeeld door contractoverleggen te organiseren of bijeenkomsten van projectleiders over de afdelingen heen. Denk

bijvoorbeeld aan de maatwerkbijeenkomst van 17 juni.” (Zie blz. 14 en 15)

Knip

Het gaat niet alleen om het uitwisselen van kennis en deskundigheid, en een strategische werkbenadering. “Optimalisering van de inkoopfunctie kan ook op operationeel niveau, bijvoorbeeld door mensen breder in te zetten. Het beleid van het DT is om die totale inkoopcapaciteit te optimaliseren. Misschien is centralisatie ervan ook een optie, maar alleen als het aantoonbare voordelen heeft.”

In dat geval is de vraag “waar de knip moet komen te liggen”, aldus Jetten. “In ieder geval zullen we de controllerfunctie en de inkoopfunctie willen splitsen. We hebben nu tientallen inkopers

die hun werk naar eer en geweten doen, maar als rws moeten we onze integriteit beter zichtbaar en herkenbaar maken.”

Vervolgens is ook de vraag welke contracten het beste door een centrale inkoopafdeling kunnen worden afgehandeld, en wanneer het beter is om het door de projectleiding zelf te laten doen. “Daarbij zullen we twee zaken in gedachten moeten houden. Het moet onze organisatie meerwaarde opleveren, qua efficiëntie, kennis of een meer transparante integriteit. En de projectleider mag er niet door belemmerd worden.”

Nadere informatie:

Lilianne Jetten, e-mail: e.a.c.m.jetten@dlb.rws.minvenw.nl



Vraag en antwoord

Hoeveel kenniskringen zijn er en wat doen ze?

Jurgen Keijzer, kennismanagement Professioneel Opdrachtgeverschap:

“In het voorjaar 2003 zijn we vanuit het hoofdkantoor samen met de collega’s van de rws-adviesbureaus (toekomstige bundeling in Expertisecentrum Opdrachtgeverschap) actief gaan nadenken over het opzetten van kenniskringen rond onderwerpen die betrekking hadden op de inkoopfunctie.

Dergelijke kenniskringen kunnen bijdragen aan het versterken van het professioneel opdrachtgeverschap binnen Rijkswaterstaat. Het gaat hierbij om uitwisseling van (praktijk)ervaringen, het leveren van een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van specifieke aandachtsgebieden en het vormgeven aan een bruikbare toepassing van verkregen kennis.

De aandachtsgebieden zijn mede bepaald door een kennismanagement-inventarisatie binnen de regionale directies, de specialistische diensten en het hoofdkantoor. Om ervaring op te doen, is gestart met twee kenniskringen: Risicomanagement en Functioneel Specificeren. Er zijn ideeën om in het najaar van 2003 kenniskringen te organiseren voor inkoopplannen en systeemgerichte contractbeheersing.”

Wat is een systeemtoets?

Ivo van den Berg, projectleider Kwaliteitszorg RWS-bouwproces, Projectbureau Kwaliteitszorg:

“Als je kiest voor systeemgerichte contractbeheersing wil je een oordeel kunnen vellen over het functioneren van de kwaliteitsborging (met als belangrijk aspect het corrigerend vermogen) bij de opdrachtnemer. Voor het project dat een opdrachtnemer voor ons uitvoert, vragen wij aan de opdrachtnemer om een kwaliteitsplan op te stellen en er voor te zorgen dat de afspraken die in dat plan staan over de organisatie en werkwijze ook worden nageleefd. Hij moet dat dus zelf bewaken en bijsturen. Deze verplichting staat in het contract en wordt in geval van de

systeemgerichte contractbeheersing als eerste getoetst. Een systeemtoets toetst dus het functioneren van het kwaliteitsplan bij de opdrachtnemer. Hieronder valt ook dat we letten op de wijze waarop de opdrachtnemer zelf controleert of zijn kwaliteitsborging binnen zijn project werkt. De toets lijkt erg veel op het uitvoeren van een of meerdere audits bij medewerkers die een belangrijke rol spelen in de projectorganisatie van de opdrachtnemer. We zullen door middel van interviews achterhalen of inderdaad de bewijzen aanwezig zijn waar uit blijkt dat de kwaliteitsborging op het project bij de opdrachtnemer inclusief de aansturing van zijn eventuele onderaannemers functioneert.”

Hoe kan de systeemtoets in plannen opgenomen worden?

Ivo van den Berg, projectleider Kwaliteitszorg RWS-bouwproces, Projectbureau Kwaliteitszorg:

“Over het algemeen zal een systeemtoets kort na acceptatie van het kwaliteitsplan worden ingepland, uitgevoerd en daarna regelmatig worden herhaald. De frequentie hangt onder andere af van het risicoprofiel van het project en de wijze waarop de opdrachtnemer in zijn kwaliteitsplan laat blijken hoe hij zelf gaat sturen op het functioneren van de kwaliteitsborging. Een ander belangrijk aspect is het aantal feiten (afwijkingen) uit de eerste systeemtoets en de corrigerende maatregelen door de opdrachtnemer. Je kunt bijvoorbeeld starten met een frequentie van een keer per zes weken maar als uit de eerste toets blijkt dat de borging niet functioneert, dan moet je de mix van toetsen en/of frequentie bij gaan stellen. Dit gebeurt op basis van de (rest)risico’s en de wijze waarop de opdrachtnemer zijn beheersmaatregelen neemt. We zullen in de hierop volgende toetsen in ieder geval willen weten of de geplande maatregel die volgt uit eerder geconstateerde afwijkingen door de opdrachtnemer is uitgevoerd.”



Innovatief inkopen bij Directie Noord-Brabant

Zo'n drie jaar geleden is het programma P-OG 21 opgepakt bij Directie Noord-Brabant. De nadruk lag eerst op het introduceren van professioneel opdrachtgeverschap in het beheer en onderhoud. Het accent is nu verschoven naar aanleg. Ed Roijen, hoofd aanleg Nieuwe Werken, vertelt over de praktijk van innovatieve contractvormen bij Directie Noord-Brabant.

Professioneel opdrachtgeverschap is onder leiding van Martin Hoenderkamp allereerst opgepakt bij de Hoofdafdeling Waterbeheersing, Instandhouding Infrastructuur (A1). Nu is het de beurt aan de Hoofdafdeling Infrastructuur, Verkeer en Vervoer (IV). Ed Roijen: "Met de prestatiebestekken die zijn ingevoerd, wordt nu goed gewerkt. Sinds kort ontwikkelen we innovatieve contractvormen in de aanleg. We hebben voor een aantal projecten bekeken of het verstandig zou zijn om ze op innovatieve wijze aan te pakken. Voor deze projecten - Zuid-Willemsvaart, A2 Rondweg 's-Hertogenbosch, A2 Rondweg Eindhoven en een knelpunt bij Eindhoven - zijn eerst individuele afwegingen gemaakt. Daarna is het hele pakket in beschouwing genomen. Dus eerst hebben we een afweging op projectniveau gemaakt, en daarna op programmaniveau." Uiteindelijk is besloten om het project A2 Rondweg 's-Hertogenbosch innovatief aan te pakken. (Zie ook artikel 'Rondweg 's-Hertogenbosch: traditioneel of innovatief?' op blz. 10/11)

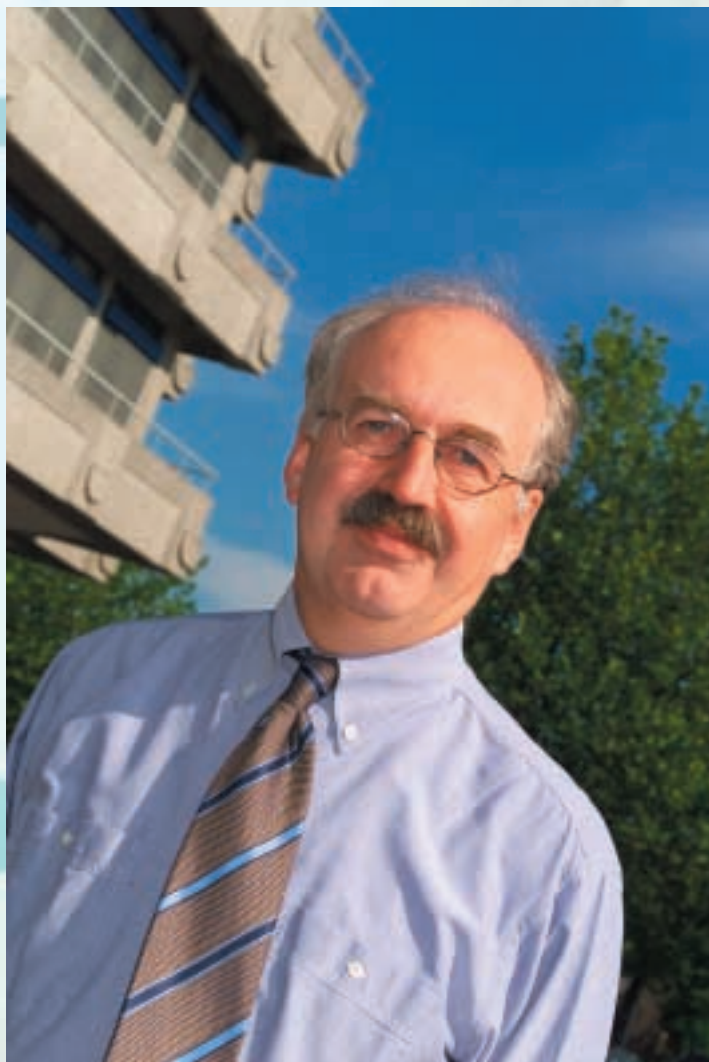
Buffet

Roijen legt uit hoe de afweging is gemaakt. "Bij alle projecten hebben we bekeken wat de voor- en nadelen zijn van de verschillende contractvormen uit het contractenbuffet, maar daar kwam niet echt een eenduidig verhaal uit. Of een aannemer nu een weg bouwt met een gedetailleerd of een minder gedetailleerd contract, een weg blijft een weg. Dan wordt de projectomgeving, contractomgeving, de organisatie eromheen bepalend voor de contractkeuze. Je moet kijken of je genoeg mensen hebt met de juiste scholing om het project innovatief te doen."

Daarnaast blijft het algemeen beleid een punt om goed in de gaten te houden. Roijen ziet hier wel verschuivingen optreden. "De mogelijkheid om via innovatieve contractvormen sneller te bouwen, wordt in tijden van krapte lager gewaardeerd. Contractvereenvoudiging, het bieden van kansen om te komen tot een V&W-kostenreductie en lagere bouwkosten wordt nu hoger gewaardeerd."

Schaalvergroting

Roijen is voorstander van het ontwikkelen van een contractenbuffet. "Door schaalvergroting krijg je met zulke grote projecten te maken dat het niet meer mogelijk is om ze allemaal traditioneel aan te pakken. Je moet dus wel innovatief gaan werken. Daarnaast wordt de aannemer met zoiets als een design & buildcontract geprikkeld om zelf na te gaan denken. Niet over het ontwerp, want daar zit je min of meer aan vast door een



Ed Roijen

tracébesluit, maar meer over de kwaliteit van de uitvoering. Een aannemer krijgt meer vrijheid in de uitvoering, dus zal hij proberen zijn werkpakket zo samen te stellen dat het voor hem het gunstigst is."

Roijen erkent wel dat innovatieve contractvormen extra risico's met zich mee brengen. "Innovatieve contracten zoals design & build brengen grotere risico's met zich mee dan RAW-contracten. Er is gewoon nog niet zo heel veel ervaring mee. Daarom is het ook een goed idee om de mogelijkheid van terugvalopties mee te nemen. Je moet de mogelijkheid hebben om bij aanbesteding het project stop te zetten als blijkt dat de kosten te hoog uitvallen. De A59 en de HSL/A16 zijn relatief duur uitgevallen doordat ze onder hoge tijdsdruk moesten worden voorbereid met daarna een beperkte tijd om de zaken uit te onderhandelen."

Ook hier zet Roijen een kanttekening bij het algemene beleid. "Er moet natuurlijk wel een heldere visie zijn over het feit of, hoe en in welke mate je wilt en kunt onderhandelen als

professionele opdrachtgever. Je kunt wachten totdat de markt met speciale vondsten komt, of je kunt proberen dat zelf te sturen via gerichte onderhandelingen waarvoor je dan wel enige ruimte moet hebben. Aannemers zullen meestal de slimste zaken bewaren voor na de gunning, omdat voor hen de eigen winst-marge belangrijker is dan het doen van een goedkope aanbidding. In de drukte van het ontwikkelen van contractvormen blijft dit punt nog wel eens onderbelicht.”

Database

Roijen denkt dat de efficiëntieverbetering bij Directie Noord-Brabant kan leiden tot betere inschrijvingen van aannemers: “Ik ben zelf betrokken geweest bij het opzetten van het programma van eisen bij de A16, A59 en A2 Den Bosch. Als je de laatste vergelijkt met de eerste twee, dan is dat een wereld van verschil. Vroeger kreeg de aannemer een pak papier mee naar huis, waarbij hij vervolgens meer tijd ging besteden aan het doorgronden van de algemene contractvoorwaarden dan de

projectspecifieke risico's en mogelijkheden. Wij hebben nu voor het programma van eisen een database opgezet met een duidelijke structuur in de eisen. Dat maakt alles transparanter. We hebben een aantal toepisen, zoals veiligheid, duurzaamheid en bereikbaarheid. Daaronder hangt een riedel uitgebreidere eisen. Met een paar klikken in de database kun je bijvoorbeeld alle relevante milieueisen te weten komen. Met zo'n database kan een aannemer sneller bepalen waar hij moet gaan optimaliseren. Deze database kan volgens mij bij alle directies van nut zijn. Je kunt ook de risicoboekhouding via een database doen. Dat kan het beoordelen van voorstellen vergemakkelijken. Naarmate opdrachtgever en opdrachtnemer sneller zicht hebben op kansen en risico's wordt de kans op een lagere prijs groter, en dat is wat telt.”

Nadere informatie:

Ed Roijen, e-mail: e.m.e.roijen@dnb.rws.minvenw.nl



P-OG in de praktijk

Rondweg 's-Hertogenbosch: traditioneel of innovatief?

Van twee keer drie naar vier keer twee rijstroken. Dat is het doel van het project A2 Rondweg 's-Hertogenbosch. Voor dit project is de keuze gevallen op een design & buildcontract, met een kleine maintaincomponent: een zogenaamde “langdurige kwaliteitsverplichting” van de aannemer. Projectleider Eduard Figee vertelt hoe men tot deze contractkeuze is gekomen.

De aanbestedingsprocedure van het project A2 Rondweg 's-Hertogenbosch kan in september 2003 beginnen, ervan uitgaande dat de Tweede Kamer het MIT in stand laat. Eduard Figee: “We hebben nu een goed tracébesluit op tafel liggen, dat nagenoeg past binnen het budget van het hoofdkantoor. Dat budget is overigens gebaseerd op een traditionele “RAW”-PRI-raming. Het tracébesluit wordt breed wordt gedragen door de provincie, gemeenten, inwoners en de bedrijven in de buurt.” In oktober 2001, toen het ontwerp tracébesluit was gemaakt, is het projectteam al begonnen met de contractvoorbereiding. “Het uitgangspunt ingegeven door het hoofdkantoor op basis van het afwegingsmodel inkoopproces was toen: ‘we gaan een innovatief contract maken, tenzij...’. Onze insteek is langzamerhand omgevormd tot: ‘we gaan een innovatief contract maken, mits...’. We gaan dus alleen een innovatief contract maken als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan waardoor een innovatief contract aantrekkelijk wordt. We hebben voor drie projecten de A50 (deels), A2 Rondweg Eindhoven, en A2 Rondweg 's-Hertogenbosch eerst een individuele contractafweging gemaakt en bekeken hoe we ze het beste konden aanpakken, traditioneel of innovatief.”



Foto: PE-FotoStudio

Eduard Figee

“Onze insteek is langzamerhand omgevormd tot: ‘we gaan een innovatief contract maken, mits...’.”

Genoeg en goed genoeg

Figee legt uit waarom deze drie projecten naast elkaar zijn gelegd. “De projecten lopen qua uitvoering ongeveer tegelijkertijd, tussen 2004 en 2012. Naast een individuele hebben we een gezamenlijke afweging gemaakt waaruit bleek dat we niet alle drie de projecten innovatief zouden kunnen doen, maar ook niet allemaal traditioneel. Als je ze allemaal traditioneel aanpakt, dan heb je waarschijnlijk niet genoeg personeel. Doe je ze allemaal innovatief, dan dreigt het gevaar dat je personeel kwalitatief niet gesteld is voor een dergelijke omslag. We hebben toen in overleg met de DG (Prins) en HK (Kieft) besloten om één project innovatief aan te pakken. De keuze viel op Rondweg ’s-Hertogenbosch. Dat project was op een aantal punten wat verder uitgewerkt, waardoor de risico’s op dat moment beter inzichtelijk en beheersbaarder waren. Daarnaast is met dit project minder geld gemoeid dan de andere ‘kandidaat’: Rondweg Eindhoven.”

DB en een klein beetje M

Al voordat er was besloten om de Rondweg ’s-Hertogenbosch innovatief aan te pakken, zijn voor alle projecten zes mogelijkheden bekeken: RAW, prestatiebestek, bouwteam, alliantie, design & build (& maintain) en pps. “Uiteindelijk viel de keuze op design & build (& maintain). Vervolgens was de vraag of er wel of geen maintain bij moest komen. Maintain bestaat uit beheer en onderhoud. Onder beheer valt onder meer calamiteiten- en gladheidbestrijding; taken die nu bij de dienstkring liggen en waarop we juridisch ook aangesproken kunnen worden. Het leek ons niet verstandig om maar voor elf kilometer het beheer aan de markt te geven. We wilden wel onderhoud in het contract stoppen, omdat de aannemer daar zelf met zijn aanlegkwaliteit invloed op kan uitoefenen, en hij dat wel zelf effectief kan uitvoeren. Niet voor een lange periode (meer dan tien jaar), omdat je niet kunt inschatten hoe de wereld er dan uitziet, maar voor een middellange periode van vijf tot tien jaar. Immers, je geeft de weg dan qua onderhoud niet te lang uit handen. We hebben ook bekeken wat we wilden laten onderhouden. Kunstwerken en geluidsschermen nemen we niet mee in het onderhoud, omdat die al gauw meer dan twintig jaar blijven staan zonder dat je gebreken ziet. Wat is dan wel slim om mee te nemen? Dat zijn zaken die binnen afzienbare termijn aan het licht komen, met name asfalt. Als daar iets mee gebeurt, merk je dat gauw genoeg. Hetzelfde geldt voor wegmarkeringen, voegovergangen en overgangsconstructies van kunstwerken. Daarom worden deze onderhoudstaken in het contractvoorstel meegenomen.”

Risicopotje

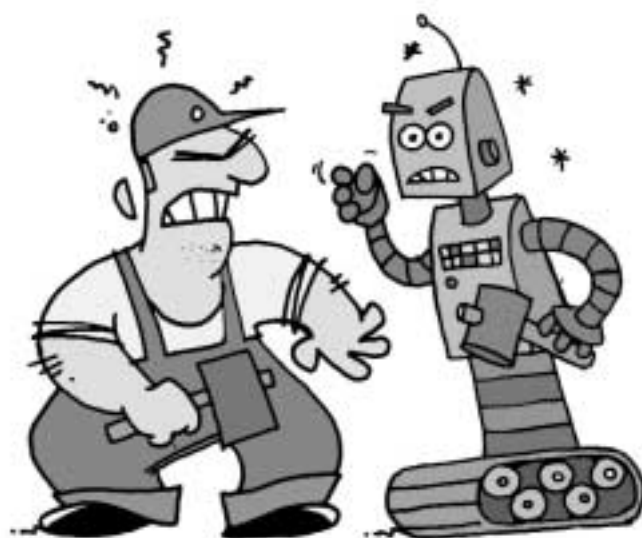
Figee waarschuwt voor haken en ogen aan innovatieve contractvormen. “Het voordeel van dit contract is dat je de aannemer eenvoudiger kunt aansturen. Daarnaast kun je met minder personeel meer werk doen. Maar een innovatieve contractvorm is niet altijd voor de hand liggend. Erg bepalend daarin is dat het hoofdkantoor zeer sterk stuurt op een hard taakstellend budget. De financiële spreiding rond een innovatief project kan echter door de risico’s die gaandeweg kunnen optreden, groter uitvallen. Daarbij past de huidige budgetsturing niet. Bovendien blijkt dat wij in traditionele bestekken, waarop de MIT-budgetten zijn gebaseerd vaak niet alle risico’s verdisconteren. Daarom is ons voorstel – en dit hebben we ook laatst aan de DG van Rijkswaterstaat Bert Keijts meegedeeld – om een risicopotje te maken waarin je geld kunt opnemen dat je kunt gebruiken bij risico’s. Een project kan goedkoper uitvallen, maar ook duurder. Het is belangrijk dat je dat inzichtelijk maakt en dat je daar op bent voorbereid.”

Nadere informatie:

Eduard Figee, e-mail: e.e.m.figee@dnb.rws.minvenw.nl



Knip-og naar de Rondweg



TRADITIONEEL VS INNOVATIEF
THE BATTLE!



Foto: P/E-PhotoStudio

Bert Roelfsema

Transparant inkopen bij Shell

Inkoopplannen en -strategieën zijn aan de orde van de dag bij Rijkswaterstaat. Om te kijken hoe andere organisaties daar mee omgaan, werd Bert Roelfsema van Shell International Exploration and Production BV (SIEP) uitgenodigd om op 9 maart van dit jaar een presentatie te geven in Utrecht. De regionale P-OG-coördinatoren van Rijkswaterstaat die daar aanwezig waren, luisterden naar zijn ervaringen met 'tender boards' en 'on line bidding'.

Bert Roelfsema is 21 jaar werkzaam bij Shell. Sinds 1999 is hij commercieel adviseur op het gebied van site services (alle Facility Management-gerelateerde diensten) en IT-hardware bij SIEP in Rijswijk. Roelfsema vertelt hoe bij SIEP de inkoopstrategie van een project wordt bepaald. "Op het moment dat er een specifiek project wordt opgepakt, gaat de projectleider

- die wij contracthouder noemen - samen met een commercieel adviseur een commerciële strategie opstellen. Afhankelijk van de hoogte van het geldbedrag gaat dat voorstel naar de tender board: een onafhankelijk orgaan, bestaande uit leden van het management. De tender board toetst het commerciële voorstel van het betreffende project, en keurt die goed of af."

Tender boards en challenge panels

Roelfsema vertelt hoe zo'n tender board te werk gaat. "Eens in de drie weken wordt een zitting gehouden, waarbij verschillende onderwerpen worden behandeld. Daar kan de contracthouder zijn strategie toelichten. De tender board stelt daarna kritische vragen met betrekking tot commerciële aspecten, maar ook of budget beschikbaar is, zaken op gebied van Health Safety and Environment (HSE), risicobepaling, alternatieven etc. Als het voorstel aan alle punten voldoet, dan wordt dat geaccepteerd. Als het wordt afgekeurd, dan wordt aangegeven waarom. Je krijgt dan opnieuw de kans om het voorstel in te dienen. Het voordeel van zo'n goedkeuringsorgaan is dat het een beschermingsfunctie heeft. Je moet niet alle verantwoordelijkheden van een grote hoeveelheid geld bij één persoon willen neerleggen. Daarnaast is

het proces transparant: een voorstel blijft niet binnen een afdeling. Het management krijgt tevens overzicht van alle 'high value'-contracten die binnen de organisatie spelen."

On line bidding

Het in concurrentie aanvragen, gebeurt bij SIEP via on line bidding. "Alles wat je kunt tenderen via een gesloten envelop, kun je ook via on line bidding tenderen. Dus niet alleen vaste 'commodities', zoals kantoorartikelen, maar bijvoorbeeld ook dienstverlening, zoals catering en schoonmaak. Vorig jaar is bij SIEP de bouw van een ondergrondse parkeergarage via on line bidding aanbesteed. Het voordeel voor de marktpartijen is dat ze meer dan één keer een prijs kunnen uitbrengen. Daarnaast geven we feedback, waarin we aangeven wat de leveranciers moeten bieden om op nummer 1 van de veiling te komen. De laagste aanbieder wordt het contract gegund. De prijzen die SIEP op het beeldscherm ziet, zijn overigens getransformeerde prijzen waarbij kwaliteit omgezet is in geld (het kwantificeren van weegfactoren). Daarnaast leert de ervaring dat door de goede voorbereiding minder meerwerk ontstaat, en dat leidt weer tot betere kostenbeheersing tijdens het project. On line bidding heeft nog meer voordelen, voor ons en voor de marktpartijen. Gunning van het contract vindt eerder plaats, het is transparanter dan een gesloten enveloppenmethode (weegfactoren worden namelijk vooraf bepaald en gekwantificeerd), aanbieders krijgen meer kennis van de markt, en de uiteindelijke prijs is fair. Die wordt immers bepaald door de markt."

Nadere informatie:

Bert Roelfsema, e-mail: Bert.Roelfsema@shell.com

Het RWS-perspectief

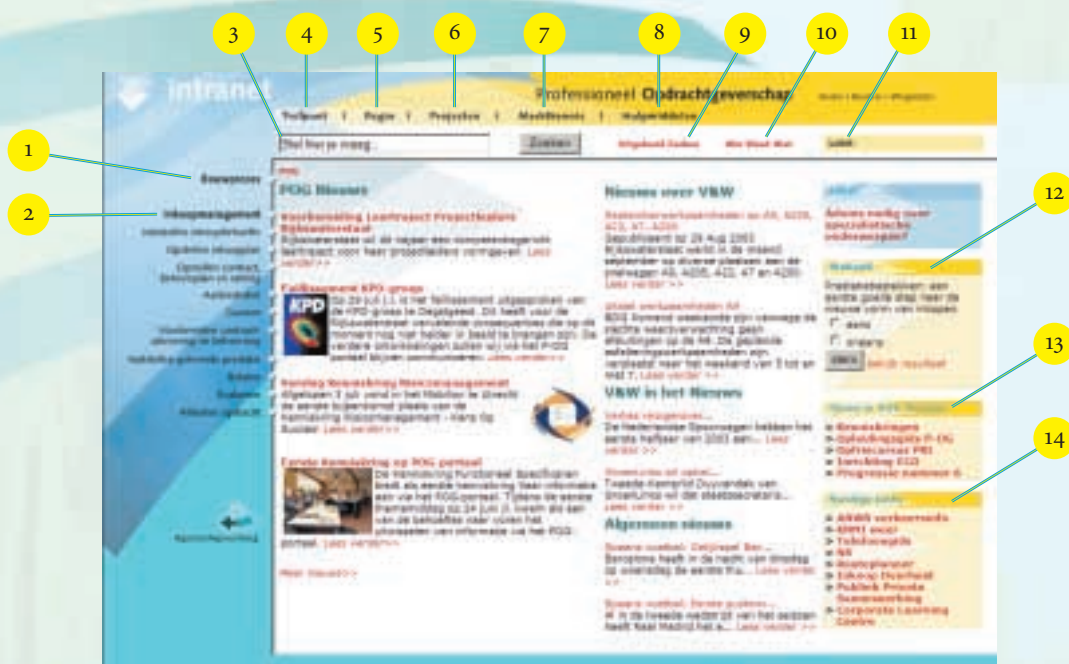
Wat kan Rijkswaterstaat leren van het verhaal van SIEP en wat is er op dit moment al in gang gezet binnen Rijkswaterstaat op dit vlak? Joris Houben, waarnemend hoofd afdeling Markt van het hoofdkantoor, geeft antwoord.

"Het verhaal van Roelfsema illustreert hoe grotere organisaties met regionaal gespreide vestigingen tot een centraal geregisseerd inkoopbeleid kunnen komen. Ook Rijkswaterstaat gaat in de nabije toekomst meer centraal sturing geven aan grotere en meer complexe inkoopoperaties. Vooralsnog denken we aan projecten van meer dan vijftig miljoen euro en projecten waarbij wordt afgeweken van standaard contractmodellen.

Dat krijgt vorm doordat de 'inkoopplannen' van dergelijke projecten ter goedkeuring moeten worden voorgelegd aan een Centrale Inkoopraad, die momenteel in oprichting is. Deze Inkoopraad beoordeelt de voorstellen vanuit de projectorganisatie en toetst deze aan de inkoopstrategie van Rijkswaterstaat.

Over het onderwerp 'on line bidding' kan worden gemeld dat ook Rijkswaterstaat op dit gebied aan het begin staat van een aantal interessante ontwikkelingen. Denk aan 'elektronisch aanbesteden'. De eerste concrete stappen zijn gezet met het digitaal verspreiden van advertenties en besteksteksten onder bouwbedrijven en ingenieursbureaus. De ervaringen tot nu toe zijn positief, zowel aan de zijde van de markt als aan onze kant. Een interessante impuls aan deze ontwikkeling zal ongetwijfeld worden gegeven door de Europese Richtlijn voor de aanbesteding van Werken, Leveringen en Diensten, die in voorbereiding is. In het laatst bekende concept van deze richtlijn is expliciet ruimte gereserveerd voor 'elektronisch veilen'. Dit houdt in dat er in de aanbestedingsprocedure, nadat de biedingen zijn beoordeeld door de opdrachtgever, aan alle inschrijvers inzicht wordt gegeven in de hoogte van de biedingen. De inschrijvers hebben vervolgens gelegenheid om hun bieding langs elektronische weg te 'verbeteren'. Een dergelijke aanpak komt dicht bij het systeem van 'on line bidding' dat door SIEP wordt gehanteerd."

Portaal Professioneel Opdrachtgeverschap on line!



Sinds mei 2003 staat de eerste versie van het intranetportaal Professioneel Opdrachtgeverschap on line, te vinden op www.venwnet.minvenw.nl/pog. Dit portaal is een must voor elke projectleider die inkoop binnen de grond-, weg- en waterbouwsector. Alle instrumenten die je nodig hebt om een professionele opdrachtgever te zijn, worden gekoppeld aan het werkproces aangeboden. Hieronder een overzicht van wat er op dit moment via de homepage is te vinden.

Meld je aan voor de digitale nieuwsbrief!

Het portaal zal zich de komende maanden verder ontwikkelen om steeds beter aan te sluiten op de behoeften van projectleiders en alle andere medewerkers die opdracht geven in de grond-, weg- en waterbouwsector. Wil je hiervan regelmatig persoonlijk op de hoogte worden gesteld? Meld je dan aan voor de digitale nieuwsbrief. Kies hiervoor op de homepage van het portaal 'trefpunt' en vervolgens 'nieuwsbrief'.

- (Bouwproces). Onder deze button worden schematisch alle stappen van het bouwproces weergegeven, inclusief de belangrijkste beslismomenten.
- (Inkoopmanagement). Het op- en vaststellen van inkoopplannen, het aanbesteden, het voorbereiden en uitvoeren van de contractbeheersing. Deze en andere inkoop gerelateerde acties zijn te vinden onder de button 'Inkoopmanagement'. Per stap wordt aangegeven wat de fase inhoudt, en wordt de in- en output van die fase gegeven. Waar mogelijk worden hulpmiddelen en projectvoorbeelden gegeven.
- (Stel hier je vraag) Wil je iets vragen weten over professioneel opdrachtgeverschap? Vul je vraag in het vrije zoekveld in en klik op 'zoeken'. De zoekmachine zoekt binnen en buiten het portaal.
- (Trefpunt) Hieronder zijn alle interactieve faciliteiten van het portaal te vinden waarmee medewerkers met elkaar in contact kunnen komen. Denk bijvoorbeeld aan een virtuele projectomgeving, een discussie of een kenniskring.
- (Regio) Met een klik op een kaartje van Nederland kun je terecht komen op de inter- en intranetsites van de tien regionale directies. Dit deel gaat uitgroeien tot regioportalen voor de regionale directies, de specialistische diensten en de grote rws-projecten. Als dat eenmaal zover is, weet je snel welke kennis en ervaring er in het land voorhanden is.
- (Projecten) Wil je leren van ervaringen bij een ander project? Klik dan op 'Projecten' en doorzoek de projectenbank.
- (Marktkennis) Hier vind je onder andere informatie over recente marktontwikkelingen in de grond-, weg- en waterbouwsector, gegevens van bedrijven en de Marktmonitor. Handig als je een project 'in de markt wil zetten'.
- (Hulpmiddelen) Alle hulpmiddelen die je nodig kunt hebben bij het uitvoeren van het inkoopproces, zijn hier te vinden. Je kunt vrij zoeken, maar ook binnen een stap van het inkoopproces, binnen het adviesloket, of binnen een contractvorm.
- (Uitgebreid zoeken) Zoek hier op meerdere manieren naar informatie over professioneel opdrachtgeverschap.
- (Wie weet wat?) Op zoek naar (ervarings)deskundigen op allerlei onderdelen van professioneel opdrachtgeverschap? Dan moet je hier zijn. Je kunt op verschillende manieren zoeken.
- (Loket) Het Expertise Centrum Opdrachtgeverschap (ECO) "avant la lettre". Projectleiders kunnen hier specialistische adviezen informatie krijgen van onder andere de Projectbureaus Kwaliteitszorg, Marktbenadering en Risicomanagement en het rws Steunpunt Opdrachtgeverschap. Zij kunnen hier ook de eerste stap zetten naar een meer uitgebreid advies op maat.
- (Webpolls) Geef je mening in de laatste polls.
- (Nieuw in P-OG-portaal) De laatste wijzigingen op het portaal.
- (Handige Links) Handige links voor alle rws'ers.



Met P-OG lerend op weg

Directie Limburg koppelt ervaringe

Ervaringen binnen projecten kun je op verschillende manieren uitdragen binnen een organisatie. Je kunt een rapport verspreiden, informatie op intranet zetten, of je kunt simpelweg vertellen over de ervaringen, zoals de Directie Limburg deed tijdens 'Met P-OG lerend op weg', een maatwerkbijeenkomst waarbij de balans werd opgemaakt van een jaar lang P-OG binnen projecten. Zo'n dertig RWS'ers van Directie Limburg kwamen op dinsdag 17 juni bijeen in het kantoor van dienstkring Maastricht Maas om te luisteren naar vier projectleiders die op een innovatieve manier de markt hebben ingeschakeld.

Na een korte inleiding van dagvoorzitter Rob Prins, hoofd van de hoofdafdeling wegen, was het woord aan Ger Linssen van de dienstkring Autosnelwegen St. Joost. Binnen zijn dienstkring zijn prestatiebestekken in het leven geroepen voor alle vaste onderhoudswerkzaamheden: voor maaiwerk, beplanting, grijs onderhoud, straatwerk, en afval op verzorgingsplaatsen. Linssen: "Het grote verschil met een RAW-bestek is dat bij een prestatiebestek de aannemer de noodzaak, de werkzaamheden en de frequentie van die werkzaamheden bepaalt, en dat de hoeveelheden niet van tevoren zijn vastgelegd." Kortom: de

[lees verder op pagina 16](#)

De tussenstand

Hoe staat het met de professionalisering van het Limburgse opdrachtgeverschap? In de optiek van Jos Vrencken, P-OG-coördinator bij Directie Limburg, is er geen betere gelegenheid voor het beantwoorden van die vraag dan je oor goed te luisteren te leggen op de maatwerkbijeenkomst.

"In het kader van professioneel opdrachtgeverschap heeft Limburg zijn projectleiders namelijk centraal gesteld. Waar de projectleider staat, daar moet de feitelijke veranderstap gezet worden. Zij zijn degenen die professioneel opdracht moeten geven, die ervoor aan de lat staan om de gevraagde producten tot stand te brengen. Daarbij moeten ze mobiliseren wat in de markt te vinden is. En de ervaringen die men daarmee op doet, moeten worden uitgewisseld, bijvoorbeeld in de maatwerkbijeenkomst." (Zie blz. 14 en 15) Vrencken ziet zijn eigen taak als coördinator dan ook hoofdzakelijk als faciliterend en verbindend. "De schoenen zijn klaargezet voor de mensen die erin willen stappen."

Aanpak

De richting die het Limburgse DT heeft gekozen, aldus Vrencken, focust op "gedragsverandering - rolinvulling en houding - plus het verbeteren van het procesmanagement. De projectleiders wordt gevraagd om hun project volgens de nieuwe insteek aan te pakken, en ze worden daarbij gecoacht door de lijn, dus door afdelings- en dienstkringhoofden." De aanpak wordt volgens Vrencken ook gekenmerkt door realisme. "We nemen niet al te grote stappen tegelijk, en melden een stap pas als we erin geslaagd zijn om hem te zetten. Haalbare resultaten, daar gaat het om. Niet overdrijven met je ambities".

Hij schat in dat Directie Limburg zich nu tussen de bewustwordingsfase en de ontwikkelfase bevindt. "Men ziet de nieuwe aanpak nu om zich heen, en men kan zich er dan beter een voorstelling bij maken. Wat ik echt fantastisch vind, is dat professioneel opdrachtgeverschap niet alleen een item voor 'jonge honden' blijkt te zijn. Ook, of juist, de 45'ers en 55'ers zijn vanuit hun intrinsieke motivatie sterk betrokken bij dit bedrijf.



Jos Vrencken

Foto: Ger van den Elzen

Als ze eenmaal begrepen hebben wat de nieuwe richting is, dan gaat het snel, dan komt de ervaring uit de kast."

Bestekken tellen

Limburg hikt nu wat aan tegen de vraag hoe je de voortgang nu evalueert. "Je kunt natuurlijk bestekken gaan tellen, en dat doen we natuurlijk ook. Maar hoe solide en omvangrijk is de gedragsverandering bij mensen? Mijn gevoel zegt dat het goed gaat, dat het veranderproces gestart is en de motor al lekker begint warm te lopen."

Nadere informatie:

Jos Vrencken, e-mail: J.H.A.M.Vrencken@dlb.rws.minvenw.nl

n terug in maatwerkbijeenkomst



Reacties

Rob Prins, hoofd van de hoofdafdeling wegen, Directie Limburg:

“De directie kwam zelf met het idee voor deze maatwerkbijeenkomst, om zo op een actieve manier de P-OG-gedachte te verspreiden onder de medewerkers. We hebben al eerder bijeenkomsten gehad over professioneel opdrachtgeverschap, maar die hadden een hoger abstractieniveau. Professioneel opdrachtgeverschap komt beter van de grond als je aan de hand van praktijkvoorbeelden laat zien wat het concreet voor de medewerkers betekent. De reacties die ik tot nu toe heb ontvangen over de formule van de dag zijn positief.

Ik vond zelf vooral de discussie interessant die ontstond naar aanleiding van de stelling ‘Kostenbewustzijn bij RWS kan beter’. Het is essentieel om eerst een goede risicoanalyse uit te voeren en de resultaten terug te koppelen naar de opdrachtgever binnen je eigen organisatie. Samen bepaal je de koers van het inkopen, dus hoe je de markt wilt inschakelen. Als die koers duidelijk in kaart is gebracht, dan weet de projectleider ook wat hij kan, mag en welke ruimte hij daarvoor heeft.”

Jeroen Overbeek, specialist geo-informatie bij de advies- en informatie-dienst, Directie Limburg:

“Het delen van kennis en ervaring op deze manier sprak mij erg aan. Er was ook een goede mix van projecten. Zowel ‘nat’ als ‘droog’ waren in voldoende mate vertegenwoordigd. De presentatie van Dienstkring Nijmegen-Maas over het zandbestek sloot het beste aan bij de werkzaamheden van onze afdeling.

De discussie was interessant, maar ging vooral over financiële perikelen rondom beheer en onderhoud (nat). Ik had toch liever de discussie wat meer toegespitst willen zien op professioneel opdrachtgeverschap.”

Arthur de Craen, projectleider planstudie A2 Grathem-Urmond, Directie Limburg:

“Het viel me op dat onze organisatie een groot verandervermogen bezit. Er lopen veel mensen rond met lef en initiatief. En dat hebben we ook nodig omdat we op een andere manier moeten gaan werken. Mijn presentatie heette ‘De kunst van het loslaten’ en ik denk dat we die bezitten. Naar aanleiding van mijn presentatie werd er opgemerkt dat we misschien zonder een regionale directie kunnen werken. Volgens mij is

dat niet zo. De regionale directie is nodig om de contacten met partijen in de regio te onderhouden. Denk bijvoorbeeld aan gemeenten, bedrijven, en belangenorganisaties. Dat is belangrijk als we een publieksgerichte dienstverlener willen zijn.”

Jurgen Keijzer, medewerker kennismanagement professioneel opdrachtgeverschap, hoofdkantoor:

“De maatwerkbijeenkomst was een goed initiatief. In één keer worden de ervaringen die er zijn opgedaan binnen Directie Limburg op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap gedeeld met collega's. Wat ik vooral nuttig vond aan deze maatwerkbijeenkomst was dat er niet alleen werd verteld wat er goed was gegaan tijdens een project, maar ook wat de minpunten waren. En dat de sprekers aangaven wat ze een volgende keer anders zouden doen.”

Gert-Jan Mevissen, contractadviseur bij De Maaswerken:

“Tijdens zo'n maatwerkbijeenkomst leer je mensen kennen die in hetzelfde schuitje zitten als jij en je hoort waar zij in de praktijk tegenaan zijn gelopen. Bij De Maaswerken zijn wij ook bezig met een MER-tracé. We zitten nu tussen de planfase en de uitvoering in. Daarom sprak de presentatie ‘De kunst van het loslaten’ mij aan, omdat alles wat er werd gezegd heel herkenbaar was.”

Marjolijn Ransijn, beleidsmedewerker/productleider bij de afdeling integraal waterbeleid, Directie Limburg:

“Het is leerzaam om tijdens zo'n maatwerkbijeenkomst te horen van anderen die bezig zijn met innovatieve contractvormen. Sommige presentaties zijn natuurlijk meer van toepassing op je eigen werkzaamheden dan andere. Onderhoud behoort niet tot mijn werkzaamheden, maar het op de markt zetten van een dienst zoals aangegeven in het verhaal over het Tracé/MER wel. Tijdens de discussie kwam natuurlijk ter sprake hoe we om moeten of kunnen gaan met verminderde budgetten. Goed dat daar naar gekeken wordt, maar ik hoop niet dat dat betekent dat we input gestuurd gaan werken. Het is mijns inziens erg belangrijk dat je duidelijk aangeeft wat je wel en niet met een bepaald budget kan doen.”

aannemer krijgt meer uitvoeringsvrijheid, en kan efficiënter gaan werken door bijvoorbeeld werkzaamheden te bundelen. “Waarom hebben jullie de aannemer een contract van vijf jaar gegeven?” luidde een vraag van een van de aanwezigen. Linssen antwoordde dat een aannemer rendement wil zien. Door de aannemer een contract van vijf jaar aan te bieden, zal hij eerder gaan investeren om zijn werk efficiënter te kunnen doen. Als belangrijke leerpunten noemde Linssen het belang van een uitgebreide risicoanalyse en het eenduidig hanteren van termen als “storend” en “schoon” om de kwaliteit van een stukje areaal aan te geven.

De kunst van het loslaten

DHV heeft eind 2002 de opdracht gekregen om een planstudie uit te voeren naar A2 Grathem-Urmond, een traject waar veel files voorkomen. Dat moet uitmonden in een trajectnota/MER waarin opties staan om de knelpunten op te lossen. Op basis van de trajectnota kiest de minister een tracé. Arthur de Craen sprak in zijn lezing ‘De kunst van het loslaten’ over deze planstudie. “We hebben bijna alles uitbesteed, behalve wat niet kan of wat we echt zelf willen of moeten doen.” “Hebben we dan nog wel een regionale directie nodig?” vraagt iemand. “Ja, de regionale directie moet de externe communicatie verzorgen, met de regionale en lokale instanties en met V&W. Dat hebben wij ook gedaan binnen dit project”, aldus De Craen.

De Craen benadrukte ook het belang van een goede risicoanalyse, en stelde dat de risico’s en verantwoordelijkheden bij één partij moeten liggen. Omdat de markt veel verantwoordelijkheden krijgt, moet een goede voorselectie worden gedaan aan de hand van visies van de opdrachtnemer en de opdrachtgever. Na de voorselectie kunnen de overgebleven partijen een offerte sturen. Als leerpunt noemde De Craen dat het vragen van een plan van aanpak niet nodig is, omdat je daar in deze fase toch niets mee doet.

Zandbestek

Mark van Diemen van dienstkring Nijmegen-Maas ging in op een contract dat is vastgesteld, maar nog niet op de markt is gebracht: het zandbestek. Om de vaarweg van de Maas begaanbaar en veilig te houden, moet er op verschillende locaties in de Maas geregeld sediment worden verwijderd. Het contract dat is opgesteld, draagt op innovatieve wijze zorg voor dit onderhoud. De aannemer mag zelf binnen aangegeven marges het sediment uitbaggeren en verhandelen. Het moment van uitvoering kan hij zelf bepalen. Als de bouwstoffenprijs hoog is, zal hij zoveel mogelijk zand proberen uit te baggeren om te verkopen. “Als de prijzen hoog zijn, neemt de aannemer de boete dan niet voor lief?”, vraagt een aanwezige. “Nee, die boete is zo hoog dat hij er geen baat bij heeft om te veel te baggeren”, aldus Van Diemen. Rob Prins: “We hebben ook werken waar zand nodig is, bijvoorbeeld bij de A73. Misschien zijn er verrekenconstructies denkbaar, waarbij zand wordt overgeheveld van het ene naar het andere RWS-project. Dat zou onderzocht kunnen worden.”

W en E

Louk Jeurens van de werktuigbouwkundige en elektrotechnische dienst stond in zijn presentatie ‘Bekijk het eens anders’ stil bij de veranderingen in het onderhoud van werktuigbouwkundige en elektrotechnische installaties. “We gaan nu functioneel specificeren, waarbij we aangeven wat en waarom we iets willen, en niet meer praten op boutjes- en moereniveau.” Jeurens gaf



de volgende tips: “mobiliseer de kennis (binnen rws en daarbuiten), durf van het traditionele pad af te wijken, neem de hoofdlijnen in acht (wet en richtlijnen) en leer door te evalueren, te klankborden en te delen.”

Discussie

“Wanneer zijn we professioneel?”, vraagt Prins aan het publiek tijdens de discussie. “Als je inhoudelijk deskundig bent”, merkt een aanwezige op. “Als je binnen een A4’tje het gewenste resultaat kunt aangeven”, zegt een ander. “Als je weet hoe je de markt zo optimaal mogelijk kunt inschakelen”, roept iemand. “Als we in beeld hebben welke risico’s bij ons moeten liggen en welke bij de markt.” De laatste opmerking geeft de rode draad van de presentaties aan: het belang van een goede risicoanalyse en een duidelijke rolverdeling tussen de verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer en de opdrachtgever.

Een tweede stelling is: “Kostenbewustzijn bij rws kan beter”. De aanwezigen bespreken hoe rws kostenefficiënter zou kunnen worden. Een reactie uit de zaal: “Je wordt vanzelf kostenbewust door gekort te worden”. “Misschien word je gestimuleerd als je aan moet geven waarom je iets niet voor een bepaald budget kunt maken”, merkt een aanwezige op. “Het is nu al afzien met het budget dat je hebt. Je hebt vaak echt alles nodig”, vertelt een andere medewerker. Vervolgens wordt het aspect veiligheid besproken (De wettelijke normen worden niet altijd gehaald door een gebrek aan geld), en in hoeverre rws en de markt over dezelfde kennis moeten beschikken.

Jan de Bont sluit de dag af met zijn definitie van ‘professioneel’: “Professioneel is slim inkopen. En dat kun je alleen doen door een goede inkoopstrategie te hanteren. Als alle geledingen binnen rws zorgen voor een sterke inkoopstrategie, worden we als organisatie doelmatiger.”