

Uniformiteit in inkoop RWS

tekst Mark Molenaar

fotografie Leonard Davids, Foppe Koolstra

De diensten van Rijkswaterstaat gaan op uniforme wijze inkopen.

Het ExpertiseCentrum Opdrachtgeverschap (ECO) helpt die eenwording in handelen te realiseren. ECO woont in bij de Bouwdienst en opereert ook onder verantwoordelijkheid van de Hoofdingenieur-Directeur van de Bouwdienst, Leendert Bouter. Bovenal is ECO een belangrijk organisatie-onderdeel voor aannemers, ingenieurs en architecten, ook al krijgen de regionale directies van Rijkswaterstaat er het meeste mee te maken.

Het ExpertiseCentrum Opdrachtgeverschap (ECO) is een gloednieuwe 'corporate' dienst van Rijkswaterstaat, gesmeed uit zeven kleinere adviesonderdelen op het gebied van inkopen. Sinds de start 1 juni 2004 zijn de verhuisdozen snel van de gang verdwenen en is een enthousiaste 'nieuw-begin-koorts' voelbaar. ECO ondersteunt bij het inkopen voor de primaire processen in de grond-, weg- en waterbouw. Een belangrijk organisatieonderdeel dus voor aannemers, ingenieurs en architecten, hoewel de regionale diensten (voorheen directies) er het meeste mee te maken zullen hebben.

Heldere kaders

ECO gaat drie dingen doen. De hoofdmoot van het werk zal bestaan uit advisering. Medewerkers van het centrum kunnen worden gedetacheerd bij een project óf korte adviezen en 'second opinions' geven over hoe de markt te benaderen en de contracten in te richten. Daarvoor moeten er wel heldere kaders zijn. Daarom zal ECO, gevoed vanuit de directie Markt en Inkoop van de staf van de Directeur-Generaal Rijkswaterstaat, het huidige beleid voor inkopen verder vormgeven, zodat uiteindelijk de hele organisatie op een eenvormige manier inkoop. Tot slot gaat ECO datzelfde beleid ondersteunen met de (door)ontwikkeling van methodieken, systemen, hulpmiddelen, opleidingen en geautomatiseerde systemen.

Kaat Appelman is het hoofd van de nieuwe dienst. Aan haar de taak ECO binnen het nieuwe Rijkswaterstaat zijn plaats te geven. Appelman: "Daar moeten we even de tijd voor nemen. Alle diensten krijgen een directie Bedrijfsvoering met daaronder een afdeling Inkoopondersteuning. Dat moet in 2005 gebeuren, maar het veranderen van de werkwijze zal bij de één sneller gaan dan bij de ander. De eerstelijns inkoopondersteuning is een zaak van de diensten. Bij bredere, grotere en dus meer complexe projecten, zullen ze ECO willen – of moeten – inschakelen."



Kaat Appelman: "Contracten zoals Design & Construct zijn niet nieuw, maar vaak is het werk dat eruit voortvloeit wél innovatief."

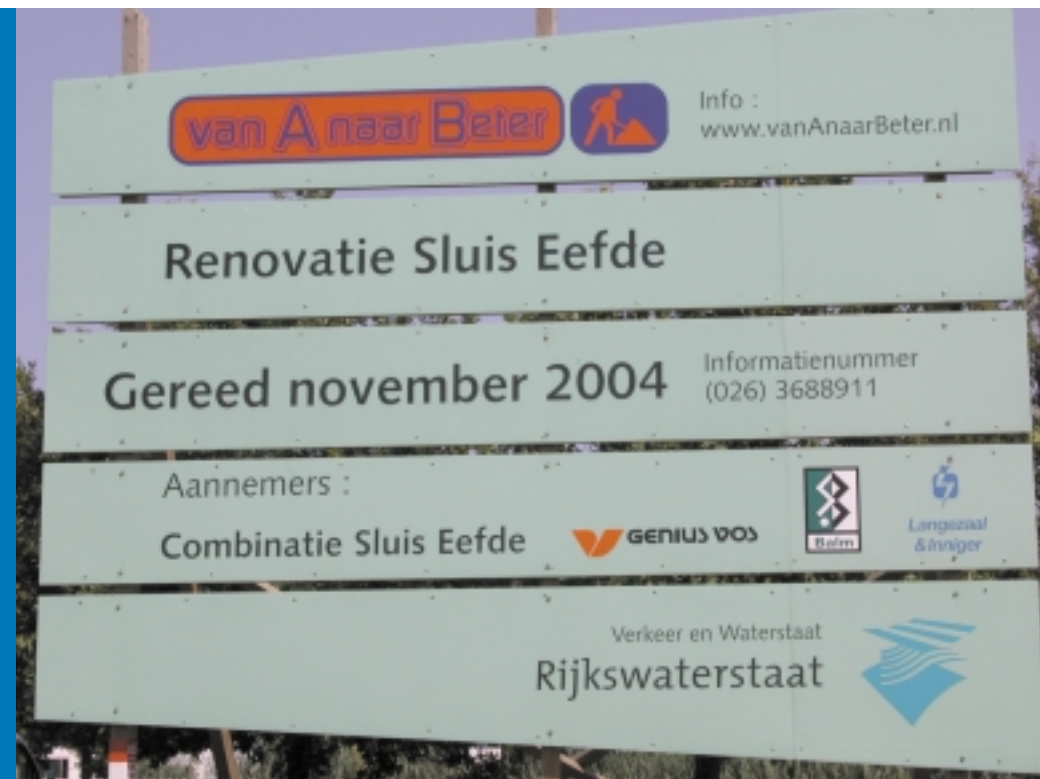
Kaat Appelman...

... studeerde aan de Landbouwwuniversiteit Wageningen en aan de Open Universiteit. Ze volgde in het kader van de opleiding Bestuurskunde modules Toekomstverkenning in Organisaties, Overheidsmanagement, Overheidsbeleid in Nederland en Politicologie. Appelman werkt sinds 1989 voor Rijkswaterstaat. Tijdens haar dienstverband volgde zij onder meer de rijksbrede managementleergang via het ministerie van Binnenlandse Zaken en ze vervulde de volgende functies:
juni 1989 - juni 2001: Meetkundige Dienst, onder meer hoofd van de afdeling Kartografie & GIS-bestandsopbouw en GISMER en waarnemend hoofd van de Hoofdafdeling Geo-advisering;
juni 2001 - juni 2004: Directie Noord-Nederland, hoofd van de Hoofdafdeling Wegen. Daar was zij ook portefeuillehouder Professioneel Opdrachtgeverschap;
sinds juni 2004: Hoofd van ECO.

Rolverdeling

Deze uitspraak lijkt de indruk te ondermijnen dat Rijkswaterstaat veel ervaring heeft met inkopen en opdrachtgeverschap. Appelman: "Er is veel ervaring, mede doordat diverse diensten en projectbureaus het afgelopen decennium veel hebben ontwikkeld. Maar bij de nieuwe contractvormen kan het zijn dat diensten daar een stuk minder ervaring mee hebben. Daarnaast zal het implementeren van instrumenten en beleid de nodige inspanning vergen. Voor sommige projecten verlenen wij het mandaat voor de Directeur-Generaal Rijkswaterstaat. Het is dus van belang om direct op het juiste spoor te zitten en nieuwe ideeën te toetsen, anders kan het zijn dat men een hoop werk voor niets doet. In de praktijk zullen we werkende weg de precieze roloverdeling binnen Rijkswaterstaat moeten vaststellen, ook omdat we alle kennis die in de organisatie aanwezig is goed willen benutten en inzetten. Het interne netwerk is van groot belang."

ECO woont in bij de Bouwdienst, maar de diensten staan los van elkaar. Appelman: "De Bouwdienst is één van onze klanten. Wel één die een hele grote inkoper van infrastructuur is, dus zitten we dicht bij het vuur, hebben we de kortste lijnen naar de praktijk. Officieel vallen we onder de Hoofdingenieur-Directeur van de Bouwdienst: Leendert Bouter. Hij is dus ook HID van ECO." ▶



Werk aan de Sluis Eefde. Nadat vorig jaar de eerste sluisdeur werd vervangen, was deze zomer de tweede aan de beurt. Hiervoor werd het scheepvaartverkeer in juli twee weken gestremd. De Bouwdienst was in opdracht van de Regionale Directie Oost-Nederland van Rijkswaterstaat betrokken bij de voorbereiding van de grootschalige renovatie van dit sluisencomplex en begeleidt de uitvoering.



ECO ondersteunt bij het inkopen voor de primaire processen in de grond-, weg- en waterbouw



Conservering van de stormvloedkering Hollandse IJssel.

POG-Portaal

Waterstaters die een goede indruk willen krijgen van wat er allemaal mogelijk is bij ECO, kunnen terecht bij het POG-Portaal op intranet:

<http://pog.venw.net.minvenw.nl/index/php>.

Hier zijn onder meer praktijkvoorbeelden te vinden, de stappen van het inkoopplan en de mogelijkheid om 'best practices' in te voeren.

Ook is er alle gelegenheid tot het stellen van vragen, al kan dat ook telefonisch: 030 - 2858011.

Zakelijke relatie

Een andere belangrijke doelgroep is 'de markt'. Marktpartijen moeten zich schikken naar het opdrachtgeverschap van Rijkswaterstaat. Dat die relatie erg gevoelig kan zijn, is de afgelopen jaren via parlementaire enquêtes wel bewezen. Appelman: "Waar we vroeger vaak op voet van gelijkheid (pariteit) met de markt werkten als het om regelgeving ging, geven we nu als opdrachtgever aan wat de voorwaarden zijn. En dat is zoals het hoort. Daarnaast denk ik dat die zakelijke relatie niet vervelend hoeft te zijn, zolang iedereen zich bewust is van zijn rol en de omgangsvormen goed zijn. De markt is en blijft een heel belangrijke partij. De veranderingen binnen Rijkswaterstaat moeten ook voor hen te verhapstukken zijn. Kunnen en willen de marktpartijen de veranderingen oppakken? Gaat het in het goede tempo? We moeten goed

ervaringen uitwisselen, zakelijk met elkaar omgaan en elkaars realiteit in het oog houden. Vervolgens kunnen wij, als opdrachtgever, in alle redelijkheid bepalen of we ons aanpassen. Overigens zal uniformiteit ook voor de markt prettig zijn."

Creativiteit

De bron van alle veranderingen is de oude wens van Rijkswaterstaat om creativiteit te stimuleren en zo product- en prijsvoordeel te behalen. Al sinds meerdere jaren experimenteren de diensten met zogenaamde 'innovatieve contracten'. Is dat geen contradictio in terminus? Appelman: "Ik ben niet dolgelukkig met de term 'innovatief contract'. We willen voordeel behalen door een creatieve manier van werken. Andere typen contracten dan het RAW-contract – zoveel cement, zoveel boutjes, in die en die afmetingen – bieden daarvoor meer ruimte. Contracten als Design & Construct (& Finance & Maintain, etc.) zijn niet geheel nieuw voor Rijkswaterstaat; vaak is het werk dat eruit voortvloeit wél echt innovatief. We halen er denkkraft mee uit de markt. Rijkswaterstaat wil daarom dat deze innovatieve contracten de standaard worden. Bij de aanleg van infrastructuur gaan we in principe werken met een Design & Construct. ECO gaat die contracten verder ontwikkelen en het resultaat monitoren."

Dat monitoren gebeurt zowel aan de zijde van de opdrachtgever als aan die van de opdrachtnemer. Kaat Appelman heeft één groot verzoek: "Goede ervaringen, slechte ervaringen, kleine of grote vragen, nieuwe ideeën? Leg ze tijdig bij ons neer. We zijn er tenslotte voor om het inkoopproces continu te verbeteren en kunnen in allerlei varianten hulp bieden." Dat de Rijkswaterstaatsdiensten de komende tijd intensief zullen kennismaken met ECO, staat als een paal boven water. In het trainingsprogramma voor de nieuwe directeuren Bedrijfsvoering, dat na de vakantieperiode van start gaat, zal ook ECO een hele dag verzorgen. Samen met het 'Corporate Learning Centre' verzorgt ECO nu al het traject Professioneel Projectleiderschap. Appelman: "En er staat nog veel meer op het programma. Ik denk dat we veel mensen binnen Rijkswaterstaat regelmatig en wellicht stelselmatig zullen zien." □



Een nieuwe deur voor de sluis Eefde.



Werk in uitvoering: natuurbrug over de A2.

Topprioriteit ECO

Onder verantwoordelijkheid van Martin Beljaars (Hoofddirectie Rijkswaterstaat, portefeuillehouder Bouw en Markt) is de 'Rijkswaterstaat inkoopstrategie' opgesteld. De hoofdlijnen van de strategie zijn: meer integraal uitbesteden (bijvoorbeeld voor vast en variabel onderhoud) en meer schaalvergroting. ECO gaat het implementatieplan van de inkoopstrategie nader uitwerken in nauwe samenwerking met de Rijkswaterstaatsdiensten en projectdirecties. Het implementatieplan is de paraplu voor alle werkzaamheden en producten van ECO.

Belangrijke speerpunten in het plan zijn:

- ondersteuning bij de uitvoering van managementcontracten tussen de Directeur-Generaal en de Hoofdingenieur-Directeur op basis van de inkoopstrategie 2004;
- het verkrijgen van managementinformatie voor de staf van de Directeur-Generaal en voor de regionale en specialistische diensten. Bijvoorbeeld over hoe Rijkswaterstaat nu inkoop;
- het uitwerken van onder andere de prestatie-meting aannemers en van aanbevelingen voor integriteit in relatie tot opdrachtgeverschap;
- het voorbereiden van de inkoopstrategie 2006 en verder.