

# Progressie

Magazine ExpertiseCentrum  
Opdrachtgeverschap

# 15

Jaargang 4  
oktober 2005

---

Bedrijfsmatig werken loont

---

Rondweg 's-Hertogenbosch gegund: de balans

---

RWS werft inkoop- en projectexperts

---

PAR: projectmanagement op alle niveaus

---



Ministerie van Verkeer en Waterstaat

PrOGressie geeft deze keer veel stof tot nadenken. Centraal in deze editie staan verschillende instrumenten die ter ondersteuning van de nieuwe werkwijze bij rws zijn ontwikkeld of nog in ontwikkeling zijn.

Ter ondersteuning van de implementatie van de corporate inkoopstrategie van rws heeft ECO instrumenten, modellen en methoden ontwikkeld. Een deel van deze producten wordt toegepast in het inkoopproces en is overzichtelijk ondergebracht in het 'Inkoophuis'. Andere producten van ECO, zoals kostenmanagement, risicomangement, EMVA, enz., ondersteunen het integraal projectmanagement. Op 26 september worden de producten van ECO uitgerold voor het management van rws.

In deze PrOGressie wordt ook een ander instrument besproken waar ECO aan heeft gewerkt: Prestatiemeting Aannemers. Prestatiemetingen zijn vanaf begin 2005 contractueel geregeld bij werken die openbaar zijn aanbesteed. We vroegen aan ECO hoe de prestaties van aannemers en ingenieursbureaus worden gemeten en vroegen een prestatiemeter en projectleider naar hun ervaringen.

Daarnaast belichten we de rol van ECO bij de Uniformering van de Primaire Processen (UPP) van rws. De processen samen – dat wil zeggen de primaire, bestuurlijke en ondersteunende – zullen binnenkort op intranet te vinden zijn in ARIS, een systeem voor het beheer van geautomatiseerde bedrijfsprocessen.

Een voorzet voor verbetering van de sturing binnen projecten is Projectsturing Agentschapvorming rws (PAR). De kern van PAR is een betere beheersing van de (financiële) risico's binnen projecten. Eco speelt bij de totstandkoming en het vervolg van PAR een belangrijke rol.

Een voorbeeld uit de praktijk is de Rondweg Den Bosch. Daar is onlangs een evaluatie uitgevoerd over de gunningfase. Wij presenteren de belangrijkste bevindingen en de lessen die men hieruit kan leren. En een collega bij rws Zuid-Holland onderzocht in welke mate bedrijfsmatig werken kan bijdragen aan de versterking van de integriteit bij rws.

Tot slot ECO in wéér een andere rol: ondersteuner en begeleider van de onlangs aangetrokken inkoopspecialisten.

Je kunt het allemaal lezen in PrOGressie. Veel leesplezier toegewenst!

N.B. Het thema van de volgende PrOGressie is 'Beheer&Onderhoud'. Wil je jouw kennis en ervaringen met je collega's delen, geef het aan ons door en wij proberen ook jouw bijdrage op te nemen.



**10 november in de Doelen in Rotterdam:  
RWS-kennisestafette Infraprojecten.  
(zie ook blz. 16)**

ECO en UPP

4

Bedrijfsmatig werken loont

6

Rondweg 's-Hertogenbosch gegund: de balans

8

Prestatiemeting: proceskwaliteit steeds belangrijker

10

RWS werft inkoop- en projectexperts

12

PAR: projectmanagement op alle niveaus

14

RWS-kennisestafette Infraprojecten

16

#### Colofon

PrOGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdrachtgeverproces worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en praktijkervaringen met de nieuwe manier van werken. PrOGressie is een uitgave van het ExpertiseCentrum Opdrachtgeverschap (ECO). Meer informatie over opdrachtgeverschap is te vinden op <http://intranet.rws.nl/pog>

#### Verschijningsfrequentie:

Per kwartaal

#### Contactpersonen:

Mechelien van Son

telefoon: 030-2857904

e-mail: [m.vson@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:m.vson@bwd.rws.minvenw.nl)

Paula Kuijpers

telefoon: 030-2858130

e-mail: [p.c.kuijpers@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:p.c.kuijpers@bwd.rws.minvenw.nl)

#### Tekst en realisatie:

Direct Dutch Publications B.V., Den Haag

#### Vormgeving:

Gerard Bik BNO

#### Druk:

Thieme Deventer

#### Oplage:

3000 ex.

#### Fotografie:

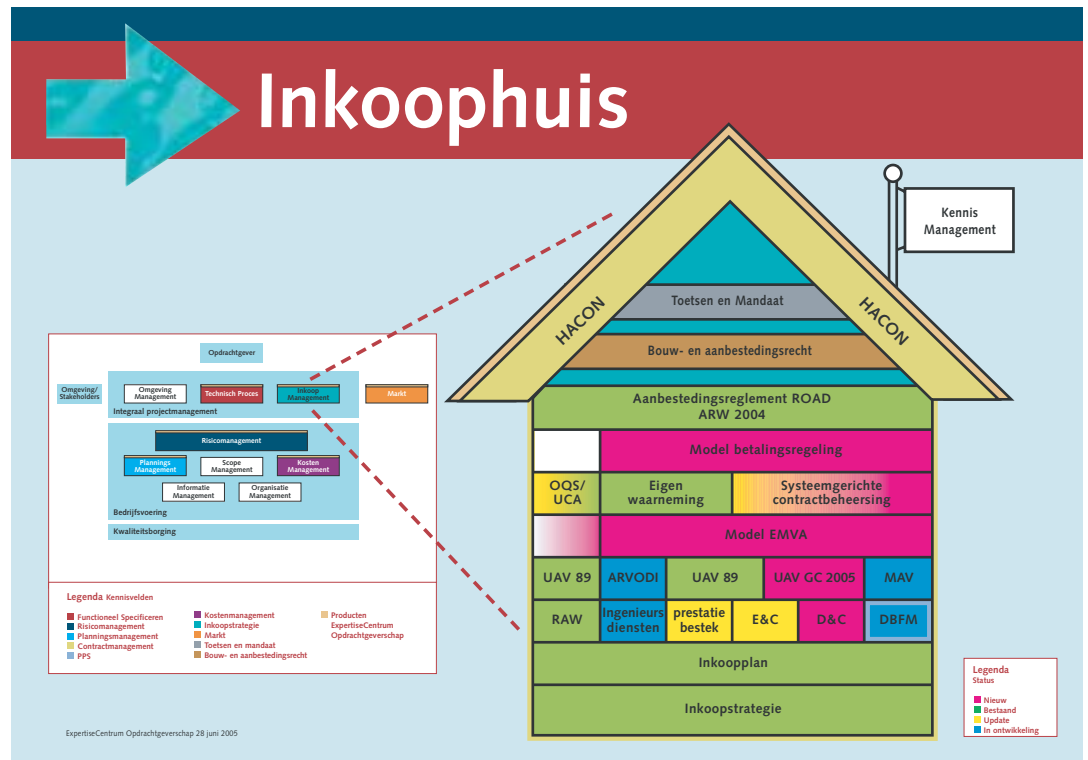
PE-Fotostudio, tenzij anders vermeld

Coverfoto: RWS Noord-Brabant

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

# Het Inkoophuis: bouwstenen van ECO

Om alle stappen en producten van inkoopmanagement te beschrijven, heb je minimaal duizend woorden nodig. Gelukkig zegt één plaatje meer dan duizend woorden. En dat is het plaatje met de ECO-producten rondom inkoopmanagement: het Inkoophuis. Op 26 september zijn de producten gepresenteerd tijdens een ECO-dag in het Mobilion.



“Op 26 september zijn alle producten van eco, waaronder methodieken, handboeken en kennisnetwerken, gepresenteerd aan het management van de diensten. Dat wil zeggen de directeurs Bedrijfsvoering, Nat en Droog, alle hoofden B10, de coördinatoren LPC en de districtshoofden”, vertelt Anita Holst van de afdeling Beleidsadviesing van eco. “Om al die producten in één oogopslag te laten zien, hebben we deze bij elkaar gezet in een zogenaamd Inkoophuis. Het Inkoophuis is een uitvergroting van het inkoopmanagement en ondersteunt de corporate inkoopstrategie.”

## Samenhang duidelijk

Bert van Andel, hoofd van de afdeling Projectadviesing van eco: “De aanleiding voor het maken van het Inkoophuis was de onduidelijkheid over de producten die eco heeft of nog ontwikkelt en de samenhang daartussen. Dit model schept duidelijkheid. Zodra de laatste versie van het Inkoophuis met de eco-producten definitief is, zal het op het eco-portaal, voorheen het portaal Opdrachtgeverschap, komen te staan: het vaste communicatiekanaal van eco.”

## Stappen

Het Inkoophuis geeft (van onderen naar boven) alle stappen met bijbehorende producten weer die nodig zijn voor het inschakelen van de markt. Het inkoopbeleid van rws begint met de corporate inkoopstrategie. Om op projectniveau te bepalen welke stappen er moeten worden genomen, is een inkoopplan nodig. Daaruit blijkt welke contractvorm nodig is. Is dat

duidelijk, dan moeten alle daaruit volgende stappen worden doorlopen tot en met ‘Toetsen en Mandaat’. Stel dat D&C de gekozen contractvorm wordt, dan zijn de te nemen stappen en in te schakelen producten als volgt: UAV-gc 2005, model EMVA, systeemgerichte contractbeheersing, model Betalingsregeling en Aanbestedingsreglement ARW 2004. De algemene regelgeving, het handboek Contracten (HACON), is overkoepelend. Daarom vormt HACON het ‘dak’ van het Inkoophuis.

Het Inkoophuis is bedoeld ter ondersteuning van het inkoopmanagement, dat een onderdeel is van het model voor integraal projectmanagement. Ook voor andere onderdelen van dit model heeft eco producten. Neem bijvoorbeeld functioneel specificeren, een belangrijk onderdeel van het technisch proces.

## Maatwerk

De acties omtrent de eco-producten zijn nog niet afgerond. Holst: “We zijn met de hoofden B10 aan het inventariseren welke inhoudelijke kennis en kunde bij de diensten over de producten beschikbaar is. Het management van de diensten is verantwoordelijk voor de implementatie van de producten, eco stelt deze producten ter beschikking. Wij kunnen wel inhoudelijke begeleiding geven door bijvoorbeeld advisering, opleidingen of coaching. De diensten kunnen in één-op-ééngesprekken aangeven waar ze meer informatie over nodig hebben. Wij zullen vervolgens maatwerk leveren om in die behoefte te voorzien.”



# ECO en UPP

**Nog enkele maanden en dan is RWS een agentschap. Om ervoor te zorgen dat RWS op 1 januari 2006 een organisatie is die eenduidig werkt, worden de primaire, ondersteunende en bestuurlijke processen van RWS uniform gemaakt. ECO is vooral betrokken bij de Uniformering van de Primaire Processen (UPP) van RWS. Maar ook voor de ondersteunende processen doet de Staf DG een beroep op de kennis en kunde van ECO.**

Ab Lambarts, Chief Financial Officer (CFO) van de Staf DG, heeft als taak om binnen rws het 'Huis op Orde' te brengen. Rws wordt een agentschap en om in die hoedanigheid goed te kunnen functioneren, moeten de primaire processen van rws op een uniforme manier zijn vastgelegd. Alle rws-diensten moeten op een en dezelfde manier werken. Het mag niet zo zijn dat de ene rws-dienst aanlegprojecten anders uitvoert en afwikkelt dan de andere, of bijvoorbeeld een ander kwaliteitssysteem gebruikt. Ivo van den Berg, afdeling Ontwikkeling en Beheer van ECO: "Bij de uniformering van primaire processen gaat het er in feite om hoe wij binnen projecten van rws zouden moeten werken. Binnen een project zijn belangrijke beslismomenten. Voor een aantal daarvan heeft ECO producten ontwikkeld." "Met de uniformering van standaardprocessen kom je die producten tegen", vult Frans Breij, van de afdeling Projectadviesing van ECO, aan. "Vandaar dat het voor ons van belang is dat die producten op een goede manier in de processen komen te staan, zodat op het juiste moment voor de gebruikers de ECO-producten zichtbaar worden. Daarom nemen we graag deel aan de werkteams die in het kader van UPP zijn ingesteld."

## Ondersteunende en bestuurlijke processen

Naast de uniformering van primaire processen worden de ondersteunende en bestuurlijke processen uniform gemaakt. Daar is het team Agentschapvorming (AGV) van de Staf DG verantwoordelijk voor. Vooral bij ondersteunende processen is de inbreng van ECO belangrijk, bijvoorbeeld bij projectmanagement, -planning en -bewaking. Breij: "Rws heeft met de corporate inkoopstrategie gekozen voor de uniformering van inkoop. Als je die standaardisatie tot stand wilt brengen, heb je hulpmiddelen nodig. Eco heeft daarom een contractenbuffet ontwikkeld. Er zijn namelijk talloze contractvormen en verschillende manieren van aanbesteden mogelijk. Het contractenbuffet helpt bij het maken van de juiste keuze. Als de rws'er het inkoopproces doorloopt, dan ziet hij op een gegeven moment welke contractvorm bij de werkzaamheden past. Een voorbeeld: bij vast onderhoud hoort een prestatiebestek."

## Tien stappen

Een verandering in de organisatie heeft ook effect op de (administratieve) processen, bijvoorbeeld het inkoopproces. Het inkoopproces is vastgelegd en wordt beheerd in een geautomatiseerd systeem. Dit systeem is de basis voor een



*Ivo van den Berg*

uniforme aanpak, sturing en beheersing. Dit inkoopproces is enkele jaren geleden voor het programma P-OG 21 vastgesteld. Het bestaat uit tien stappen: vaststellen inkoopbehoefte en opstellen inkoopplan; opstellen contract, beheersplan en raming; aanbesteden en gunnen; voorbereiden contractuitvoering en -beheersing; vaststellen geleverde prestatie; betalen; evalueren; en afsluiten opdracht. Breij: "Als gevolg van de corporate inkoopstrategie zijn we nu bezig met een actualiseringslag van het tienstappen-model van het inkoopproces. In het huidige model en de inkoopstrategie wordt aangegeven dat rws de markt pas na de planstudiefase kan inschakelen. Toch zie je dat er wordt geëxperimenteerd. Soms wordt al in de initiatieffase van een MIT-project een beroep gedaan op de markt. Door eerder gebruik te maken van de denkkracht van de markt kunnen we de kosten omlaag brengen. Als je eerder 'naar de markt' wilt, dan zijn voor een beheerst inkoopproces risicomangement, omgevingsmanagement en functioneel specificeren de belangrijkste communicatie- en beheersinstrumenten."

## Nadere informatie:

Ivo van den Berg (ECO), [i.m.vandenbergbwd@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:i.m.vandenbergbwd@bwd.rws.minvenw.nl)

Frans Breij (ECO), [g.f.breij@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:g.f.breij@bwd.rws.minvenw.nl)



Frans Breij

## UPP en ARIS

Hoe de uniformering van primaire processen wordt gerealiseerd, vertelt procesbegeleider UPP Dick Boeve.

Boeve: “Er zijn zeven werkteams die elk een primair proces onder de loep nemen. Deze teams, die bestaan uit medewerkers van verschillende rws-diensten, komen om de drie weken bij elkaar. Op basis van een goed voorbeeld van een rws-dienst wordt een conceptproces gemaakt, bijvoorbeeld voor beheer en onderhoud. Nadat zo'n proces is beschreven, wordt het getoetst. Na een commentaarrounder en een toetsconferentie worden eventuele aanpassingen in het proces verwerkt, waarna het wordt getest en geïmplementeerd bij alle rws-diensten.”

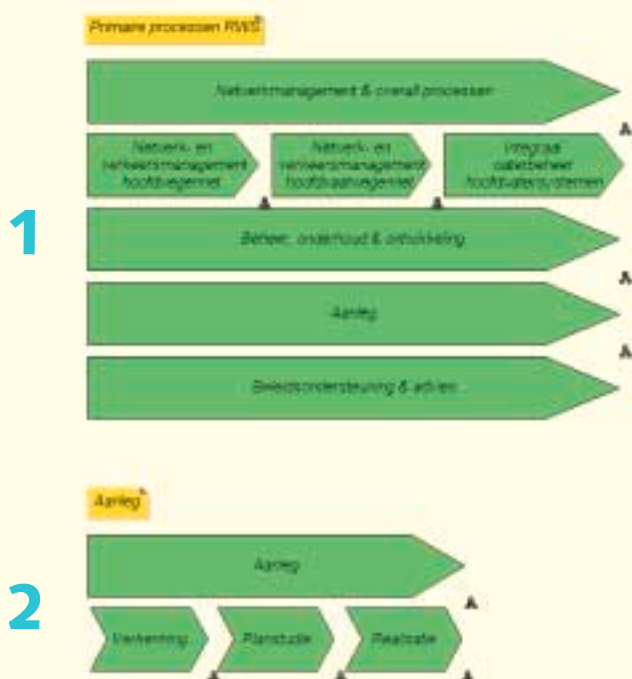
Inmiddels is UPP in de testfase beland. Dit gebeurt binnen zes startdiensten: rws Limburg, rws Noord-Brabant, rws Zeeland, rws Zuid-Holland, de avv en de Bouwdienst. Boeve: “De startdiensten testen de verschillende primaire processen en brengen in beeld hoeveel veranderingen ze voor hun diensten opleveren. Op basis van de tests is er nog de mogelijkheid om een proces aan te scherpen. Per 1 januari 2006 gaan alle diensten de primaire processen implementeren en er mee werken.”

### Digitaal

De primaire processen, ondersteunende en bestuurlijke processen zijn samen de bedrijfsvoeringsprocessen van rws. Deze zijn te vinden in ARIS, een geautomatiseerd procesmanagementsysteem op de intranetsite van het ministerie van Verkeer & Waterstaat. De primaire processen zijn nu al in concept zichtbaar op de review-site: <http://ao.dzl.rws.minvenw.nl/PrimTest/index.htm>

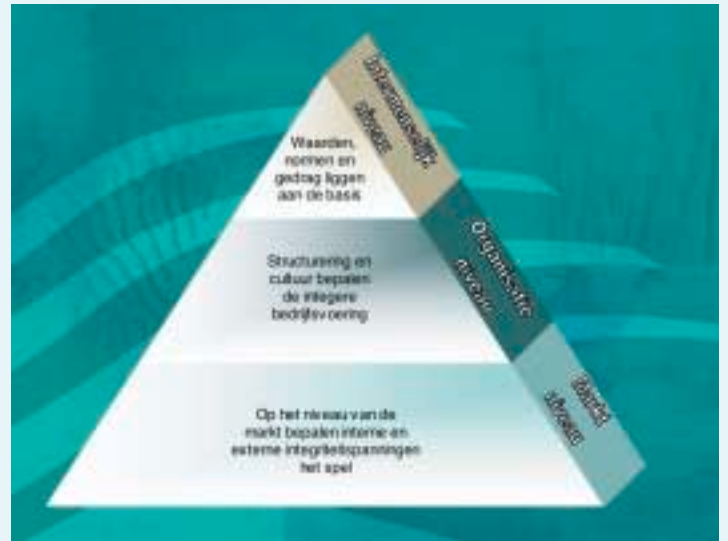
Als je op de site van ARIS komt, komen de drie hoofdprocessen uit het Bedrijfsmodel rws in beeld (zie plaatje 1). Als je op een daarvan klikt, bijvoorbeeld primaire processen, dan komen de onderliggende processen in beeld met daaronder alle bijbehorende stappen. Een voorbeeld daarvan is aanleg (zie plaatje 2). Onder een bepaalde stap hangen bijbehorende documenten. Procesbegeleider Dick Boeve: “Veel partijen binnen rws, zoals ECO, maken documenten die bijdragen aan de uniformering. Tot nu toe was het niet altijd duidelijk bij welke stap in welk proces zo'n document hoort. Met deze uniformeringslag trekken wij een draad door de losse kralen die binnen rws zweven. Op deze manier kunnen deze documenten als standaard binnen rws functioneren.”

Voor vragen over UPP kan worden gebeld met Remco Hoeboer, Nathalie Willems of Dick Boeve op 030-2858317.



# Bedrijfsmatig werken loont

“Geen gemakkelijke klus. Integriteit is niet iets waar je een rekensommetje op loslaat. Zoiets moet je op een andere manier meten”, aldus Marco Tanis, projectleider contractering van RWS Zuid-Holland. Voor zijn afstudeeronderzoek onderzocht hij hoe bedrijfsmatig werken het integer handelen door RWS kan versterken.



Pakweg drie jaar geleden begon Tanis met de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Tanis: “Ik wilde gewoon nog iets leren. De Bestuurskundevariant die ik heb gekozen, is een voltijdstudie die je ’s avonds kunt volgen. In de opleiding staat vooral de theorie centraal. Als ambtenaar kom je genoeg met de praktijk in aanraking. Dat breng je als bagage mee.”

## Zes interviews, vier invalshoeken

Toen de tijd kwam om af te studeren, zocht Tanis contact met de top van rws. Omdat hij een relatie zag tussen bedrijfsmatig

werken en integriteit stelde hij voor daar onderzoek naar te doen. Ook Bert Keijts en Ab Lambarts van de Staf DG zagen hier brood in en Tanis kon al snel aan de slag. “Hoe kunnen we integriteit versterken door bedrijfsmatig te werken? Dat is, eenvoudig geformuleerd, waar ik naar op zoek ging”, aldus Tanis. “Lambarts wilde in het onderzoek ook een koppeling zien met bedrijfskunde. Ook de mensen aan de universiteit vonden dat interessant. Na een uitgebreid literatuuronderzoek, zowel op bestuurskundig als bedrijfskundig gebied, ben ik een empirisch onderzoek begonnen. Omdat integriteit niet makkelijk is te meten of te tellen, heb ik in plaats van kwantitatief kwalitatief onderzoek verricht door zes diepte-interviews te houden met vier verschillende ‘invalshoeken’: de ambtenarij, het bedrijfsleven, de politiek en de bedrijfskundige wetenschap.”

In zes interviews (twee rws’ers, mensen van de top van aannemingsmaatschappij Boskalis en ingenieursbureau Oranjewoud, een hoogleraar Bedrijfskunde en een lid van de Tweede Kamer) zocht Tanis aan de hand van twintig stellingen en open vragen naar de rode draad in de verschillende meningen. Vooral de kans om een lid van de Tweede Kamer te interviewen, was een bonus. “Mijn scriptiebegeleider zei: ‘waarom interview je Marijke Vos niet, de voorzitter van de parlementaire enquêtecommissie Bouwnijverheid?’ Ik stuurde een e-mail en enkele maanden later kon ik haar interviewen en mijn scriptie afronden.”

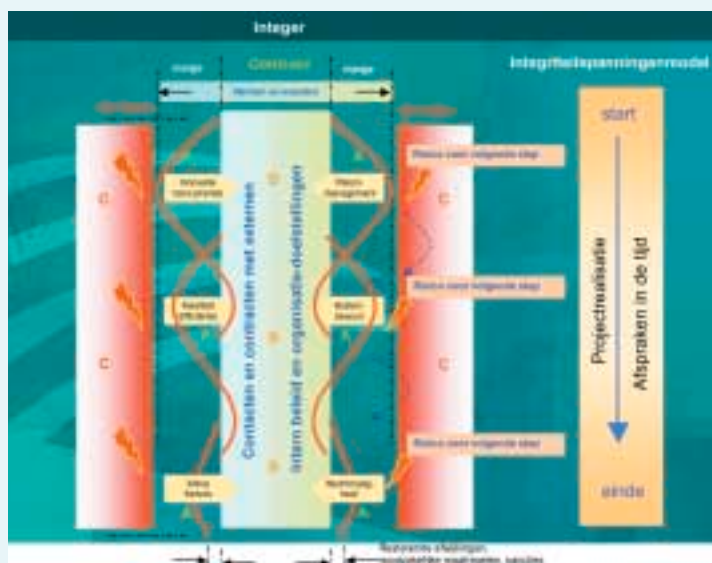
## Resultaten

De bevindingen beschrijft Tanis in de vorm van een piramide waarin drie modellen te onderkennen zijn. Tanis: “Eén model gaat over het intermenselijke niveau, waarin normen en waarden centraal staan. Daarnaast heb je het organisatieniveau, dat gaat over de structuur en de cultuur van de organisatie. En als laatste, het marktniveau: de relatie en spanningen met betrekking tot intern beleid en de externe spelers.”

De drie kernwoorden die op het intermenselijke niveau naar voren kwamen, zijn ‘vertrouwen’, ‘relativering’ en ‘openheid’. Om bedrijfsmatig en integriteitsgericht te kunnen werken, moet er







vertrouwen zijn tussen top-, middenmanagement en werkvloer. Relativering is nodig om onnodige crises te voorkomen. Uitspraken, beslissingen en problemen, zoals die bijvoorbeeld worden gepresenteerd in de media, moeten worden gewogen op waarde, betrouwbaarheid en relevantie. Openheid hangt samen met vertrouwen en relativering. Er moet een open sfeer zijn tussen management en medewerkers. “En daar schort het nog wel eens aan”, verklaart Tanis. “Openheid is vooral een intern probleem. Een van de conclusies is dat het middenmanagement als een soort kleilaag fungeert. Het beleid van de top wordt niet vertaald naar de werkvloer en de signalen van de werkvloer komen niet aan bij de top. Het is aan het topmanagement om daar iets aan te doen.”

### Zakelijk handelen

Op het niveau van de organisatie blijkt uit het onderzoek dat rws zich te weinig als echt bedrijf profileert. Tanis: “Dat zeiden niet alleen de externen, maar ook de rws’ers die ik interviewde. Ga zakelijk handelen, dan zien we je echt als zakelijk partner, is het advies van de markt. Als rws het heeft over ‘meer markt’, dan dient daar veel actiever op gestuurd te worden. Door vertrouwen daarin ontstaat een gewenste cultuurverandering. Maar dan moet je als organisatie wel over deskundig personeel beschikken.”

Met de markt moeten duidelijke afspraken worden gemaakt. Dat kan met name door regels te verminderen en te vereenvoudigen. Een teveel aan regels en procedures leidt tot ondoorzichtigheid en problemen. Tanis: “Er verdwijnen veel regels, maar er komen er ook weer veel bij. Daarnaast moeten de regels door de juiste persoon op de juiste plek in de organisatie worden gehanteerd. Er moet met name bij het middenmanagement – de managers zitten immers dicht op de praktijk – een breed gedragen besef zijn van spanningen en spelletjes die in relatie met de markt en de omgeving aan de orde kunnen zijn.”

### Kortom

Na afloop leverde Tanis zijn scriptie aan Ab Lambarts op. Al gauw werd hij door Lambarts uitgenodigd om zijn onderzoek op

16 juni te presenteren aan de Staf DG. Ook werd hij gevraagd om mee te werken aan het leertraject van de DG/HID’ n. Op 16 en 17 oktober zal hij in het kader van dit leertraject het onderdeel integriteit verder uitdiepen en in debat gaan met de DG/HID’ n. De conclusies en leerpunten zullen worden verwerkt in de leermodules die de Staf DG opzet in het kader van de Agentschapvorming. Ook extern wordt aandacht besteed aan het onderzoek van Tanis. Zo zal hij binnenkort een presentatie geven aan de integriteitstaf van PSIBouw.

Volgens Tanis is de belangrijkste conclusie uit zijn scriptie de volgende: “Het is van fundamenteel belang dat de deskundigen, als persoon, op het niveau van hun functie in de gelegenheid worden gesteld om eerlijke, efficiënte en integere afwegingen te maken en daar vervolgens open over te kunnen en te mogen communiceren.”

Vooraf dat laatste is essentieel. Tanis: “Een efficiënte keuze moet op steun kunnen rekenen van een hoger echelon, zeker als die keuze past binnen het beleid. Als je een handeling niet aan je collega of chef kunt uitleggen of er niet over durft te vertellen, dan weet je dat er iets niet goed zit.”

### Nadere informatie:

Marco Tanis (DZH), m.tanis@dzh.rws.minvenw.nl

### Controle op controle

*Leon Hombergen, beleidsadviseur ECO:*

“Enkele jaren geleden heb ik meegewerkt aan een onderzoek naar integriteit. We bekeken welke fraudegevoeligheden een nieuwe contractvorm, Design&Construct, met zich mee zou kunnen brengen. Het rapport dat we hebben gepubliceerd, heeft als input gediend voor de corporate inkoopstrategie van rws.

Bij de Directie Kennis en de afdeling UM van het toenmalige hoofdkantoor van rws maakte men zich zorgen over een nieuwe contractvorm die mogelijk fraude in de hand zou werken. Bij de RAW-contractvormen vond de fraude plaats buiten het ambtelijk apparaat om, de prijsafspraken werden immers in het vooroverleg gemaakt. Met het D&C-contract krijg je een verschuiving van fraudegevoelige plekken. Voor het beoordelen van het product heb je vakkennis nodig. Dat is werk van en voor specialisten en het is moeilijk om als niet-specialist de rechtmatigheid te toetsen.

Gelukkig is de naïviteit van enkele jaren geleden voorbij en men realiseert zich dat fraude kan voorkomen. We zullen alert moeten blijven. De signalen van niet-integer gedrag moeten we beter zien te herkennen. Een belangrijke rol daarin is weggelegd voor het lijnmanagement.

Voorkomen is beter dan genezen en we moeten extra aandacht besteden aan gevoelige momenten. Gelukkig zijn er steeds meer instrumenten die helpen fraude te voorkomen. Zo gebruiken ze bij het DBFM-project de Tweede Coentunnel een elektronisch beschikbaarheidssysteem. Daarmee kan objectief worden bepaald wanneer het wegdek in orde is en of alle technische installaties in orde zijn, zodat de weg kan worden opengesteld. Met dit instrument kan niet worden gemarchandeerd. Wellicht zal zo’n instrument ook elders kunnen worden ingezet.”

# Rondweg 's-Hertogenbosch gegund: de balans

Volgend jaar gaat, bijna drie jaar nadat besloten werd een D&Cm-contract te gaan voorbereiden, de schop in de grond voor de verbreding van de A2 Rondweg 's-Hertogenbosch. De aannemer is bekend, de uitvoering kan van start. En ondertussen hebben het Bossche aanbestedingsteam en ECO met een evaluatierapport de balans opgemaakt van het voorbereidings- en gunningstraject. Wat ging goed? Wat kon beter? En wat is nu uiteindelijk de winst van deze integrale aanbesteding?

De Rondweg 's-Hertogenbosch wordt vanaf volgend jaar over elf kilometer verbreed, van tweemaal drie naar vier maal twee rijstroken. Er is een integraal contract getekend voor het ontwerp, de aanleg én zeven jaar onderhoud. Daarmee verwacht rws Noord-Brabant dat eventuele tekortkomingen aan de verhardingsconstructie en nog enkele andere onderhoudsgevoelige onderdelen zonder extra kosten zullen worden verholpen.

Toen eind 2002 werd besloten tot een geïntegreerde aanbesteding was dat een primeur voor Noord-Brabant. Er werd een aanbestedingsteam samengesteld onder leiding van projectmanager Eduard Figee en zijn plaatsvervanger Maarten Flerakkers van de Bouwdienst. Met hen praten we over de 'plussen en minnen' van het traject tot dusverre.

## Het algemene oordeel

Figee: "De gunning is over de hele linie geslaagd verlopen. We hebben een goede prijs gekregen en de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen rws en de aannemer is meer van deze tijd. Vroeger zag je nog wel eens dat wij verantwoordelijk waren voor iets waar wij geen maar de aannemer wel invloed op had. Dat is nu gewoon beter geregeld. Daarnaast zet rws minder mensen in én is de bouwtijd een stuk korter dan verwacht. Het MIT gaat ervan uit dat de verbrede weg in 2010 gereed komt, maar de aannemer verwacht al in 2009 klaar te zijn."

Flerakkers: "Weliswaar zijn we verhoudingsgewijs wat meer tijd aan de voorbereiding kwijt geweest, maar daar staat tegenover dat dat ruimschoots is goedge maakt doordat de markt sneller ontwerpt en bouwt. Er zit met name winst in de fasering, maar ook in de manier waarop de aannemer een en ander logistiek regelt."

## Goed én goedkoop

Figee: "De aannemer durft er ook voor te kiezen om bepaalde dingen niet te doen of om 'op het randje' aan te bieden. Dat wil overigens niet zeggen dat het een slechte weg wordt. Het ontwerp voldoet gewoon aan alle eisen, normen en voorschriften. Maar aannemers kijken gewoon anders tegen zo'n ontwerp aan dan wij. Bij rws is een ingeslepen prikkel om alles

zo goed mogelijk te maken. De markt wordt vooral gedreven door de prikkel om het weliswaar voldoende, maar vooral ook snel en goedkoop te maken."

Flerakkers: "Bij rws zijn we al gauw geneigd wat ruimer en veiliger te ontwerpen, 'extra zekerheid' in te bouwen. Als het aan de aannemer ligt, voldoet hij aan de norm, meer niet. Daar is ook niets op tegen. Hij bekijkt het vanuit een andere invalshoek. Als je dus besluit tot een gunning op laagste prijs, dan moet je je dat vooraf realiseren. Je moet je vooraf afvragen of je daarmee kunt leven."

Figee: "Gunnen op extra kwaliteit kan natuurlijk ook, maar dan moet je voor die extra kwaliteit ook wel budget ter beschikking hebben. En wat je dan meer wil, moet je ook goed en objectief omschrijven. Doe je dat niet, dan sta je in een gerechtelijke procedure zwak. Het gaat immers om grote projecten en veel geld. Aannemers willen zo'n werk per se hebben en schuwen niet om je af te straffen op – zelfs kleine – zwakheden."

## Ruimte geven

Flerakkers: "Integraal aanbesteden betekent natuurlijk dat we de aannemer wat meer ruimte geven. En dan zie je dat wij best nog moeite hebben met loslaten. Dan heb ik het niet alleen over de werkvloer, maar zeker ook over centraal geregelde richtlijnen. Vooral de technische richtlijnen zouden we op dat punt wel een keertje kritisch mogen doorakkeren. Centraal inkopen van activiteiten levert weliswaar door schaalvergroting een besparing op, maar in een integraal contract wel weer extra interfaces of beperkingen. De aannemer wordt namelijk opgelegd iets toe te passen."

Figee: "Eigenlijk moeten we in het tracébesluit zoveel mogelijk ontwerprijmte vrij laten. Toen het tracé voor dit project werd vastgelegd, wisten we nog niet dat het integraal zou worden aanbesteed. Als je dat wel weet, moet je op dat moment al bezig zijn met het behouden van voldoende ontwerprijmte voor de aannemer. Ook al willen bestuurders natuurlijk graag zekerheid. Je moet zaken niet tot op de vierkante centimeters dicht-timmeren. Daar ligt in de toekomst dan ook nog een mooie uitdaging voor de bestuurlijke platforms."

## Integraal denken, integraal doen

Flerakkers: "Iets wat uit de evaluatie als een duidelijke succesfactor naar voren kwam, was dat we een weliswaar klein, maar goed aanbestedingsteam hadden. Cruciaal was dat op sleutelposities in het team mensen zaten die een bredere blik en interesse hadden dan het eigen vakgebied. En dan gaat het niet alleen om de technici. Juist voor de mensen met een juridische achtergrond, de contractbeheersers en de financiële experts is het essentieel zo'n brede blik te hebben. De aard van ieders werk

### Stelling:

Het minimum van de technische eisen is ook goed!

Mee eens of juist niet? Laat uw mening horen via het ECO-portaal.





Foto: RWS Noord-Brabant

In rood worden de geplande verbredingswerkzaamheden aangegeven

is zodanig dat ze eigenlijk geen document kunnen schrijven zonder inhoudelijk overleg met anderen te voeren.”

Figee: “Dat werd gestimuleerd doordat we er bewust voor hebben gekozen om iedereen op één locatie bij elkaar te brengen. Dan is iedereen voortdurend op de hoogte van wat er speelt, en hoef je elkaar niet steeds bij te praten. Je leert ook veel gemakkelijker van elkaar. Een toekomstige leerpunt uit dit project is ook dat, als je externe capaciteit nodig hebt, je die beter in kunt huren dan werk uit te besteden. Er zitten gewoon zoveel raakvlakken tussen alle deelwerkzaamheden. Daar moet je tussendoor even met elkaar over kunnen praten.”

Fleerackers: “Je zag dat de rest van het team, buiten die kern van sleutelposities, in de loop van de tijd ook een bredere blik heeft gekregen. Zo kwamen de technische teamleden op een gegeven moment plotseling met een vraag over de juridische implicaties van een bepaalde oplossing. En de jurist ging zich bemoeien met de techniek. Hartstikke mooi”.

Figee: “En tot slot niet onbelangrijk: maak goede afspraken met je opdrachtgever. Wat mag je als team en waar komt de opdrachtgever in beeld. De opdrachtgever moet ook los kunnen laten, vertrouwen hebben in het team. Op die manier ben je een volwaardig gesprekspartner met de aannemer en kun je snel beslissen.”

### Lessen in vogelvlucht

- Besef vooraf terdege dat een aanbesteding op laagste prijs betekent dat aanbiedingen aan de onderkant van de technische eisen gaan zitten. Daar is niks mis mee, maar vraag je wel af of je daar mee kunt leven. Als je dat niet kunt, moet je de extra's omschrijven en daar vooraf ook de noodzakelijke middelen voor regelen.
- Zorg voor een kleine maar goede, integraal denkende projectorganisatie, bij voorkeur op één locatie, en kies voor inhuur in plaats van uitbesteding.
- Zorg voor korte lijnen en goede afspraken met de opdrachtgever. Voor dit project werden vooraf duidelijke protocollen gemaakt tussen aanbestedingsteam en de opdrachtgever, waardoor het aanbestedingsteam sneller kon reageren op vragen en voorstellen van aannemers.

### De balans

Figee: “De balans slaat duidelijk positief uit. Goedkoper, sneller en met minder mensen. We hebben bereikt waar ook het ondernemingsplan op stuurt. En dan mag je toch een klein beetje trots zijn.”

Fleerackers: “In datzelfde ondernemingsplan staat ook kennisborging als belangrijk speerpunt. Daar moeten wij als rws ook aan werken. Wij willen onze kennis uitdragen. Daarvoor is het evaluatierapport ook opgesteld, maar je kunt natuurlijk altijd bellen voor een toelichting en een collegiaal gesprek. Zo zijn wij als project ook begonnen en zo komen we als rws ook verder.”

Nader informatie:

Eduard Figee (DNB), e.e.m.figee@dnb.rws.minvenw.nl

# Prestatiemeting: proceskwaliteit

**In de corporate inkoopstrategie van RWS staat de volgende zin: “...er zal meer rekening worden gehouden met de eerder geleverde prestaties”. Een aannemer die bij een aantal prestatiemetingen voldoende tot goed scoort bij uitvoering van werk voor RWS verhoogt daarmee zijn kansen op toekomstige inschrijvingen. Het project ‘Prestatiemeting Aannemers’ geeft hier invulling aan.**

Volgens Gijsbert de Jong, projectleider van Prestatiemeting Aannemers bij ECO, was het slechts een kwestie van tijd voordat prestatiemetingen bij rws zouden worden ingevoerd. De Jong: “Er is geen enkele professionele inkoper die niet aan leveranciersmanagement doet. Het is belangrijk dat je een beeld vormt over de aannemers en leveranciers uit de gww-sector met wie je werkt. Als blijkt dat dezelfde altijd slecht scoort, dan kun je op zijn minst informeren hoe dat komt. Dit is voor de aannemers ook een belangrijke waarde van het meetsysteem. Die krijgen nu van ons een signaal over de ‘klanttevredenheid’. Dit najaar wordt de eerste rapportage overhandigd aan de aannemer bij wie een meting heeft plaatsgevonden.”

## Gestart

Vanaf januari 2005 zijn prestatiemetingen voor werken die openbaar worden aanbesteed contractueel geregeld. Het oorspronkelijke idee was om met een meetsysteem bij de gunning van een nieuw contract de proceskwaliteit mee te laten wegen. Juridisch is dit echter complex. “Daarom hebben we besloten om de juridische discussie even voor ons uit te schuiven”, zegt De Jong. “Laten we ons eerst maar concentreren

op het vakkundig meten van de prestaties van de aannemers. Als wij daar meer ervaring mee hebben opgedaan, dan bekijken we in een later stadium hoe we de prestatiemeting kunnen laten meewegen bij aanbesteding van werken.” Joris Schillemans, adviseur contractontwikkeling van ECO: “We houden die doelstelling wel voor ogen. De periode tot 2007 wordt gebruikt om het meetsysteem te optimaliseren en de weg vrij te maken voor daadwerkelijke toepassing in aanbestedingsprocedures.”

## Prestatiemeting-teams

De eerste prestatiemeting wordt een jaar na de gunning gedaan, de laatste meting na de oplevering. Als een project korter dan een jaar duurt, dan wordt alleen na de oplevering een meting gedaan. “We hebben voor de meting van de prestaties acht teams van twee personen samengesteld”, vertelt Schillemans. “Voorlopig zijn het vaste teams, omdat het leerproces dan makkelijker is. Te zijner tijd zullen de leden van de teams gaan rouleren. De prestatiemeters zijn ervaren rws-collega’s uit het werkveld die voldoen aan de voor dit werk gestelde competenties. Bovendien vinden ze het leuk om bij andere organisatieonderdelen ‘een kijkje in de keuken te nemen’ en op deze manier een bijdrage te leveren aan het gezamenlijk leren van rws. Tijdens ‘terugkomdagen’ bekijken we hoe de metingen verlopen en kunnen de teams onderling ervaringen uitwisselen. Praktijkvoorbeelden behandelen we dan in de totale groep van prestatiemeters. We bekijken hoe het oordeel tot stand is gekomen en of daar nog discussie over is. Er vindt ook terugkoppeling plaats naar de verschillende systeemonderdelen van het meetsysteem. Het systeem wordt op die manier verfijnd.”

## De juiste partner

*Steven van Merkestijn, prestatiemeter, rws Oost-Nederland:*

“Bij prestatiemetingen snijdt het mes aan twee kanten. Enerzijds wordt de opdrachtnemende partij geprikkeld om goed werk te leveren. Anderzijds wordt de eigen organisatie gestimuleerd om professioneel te handelen en zorgvuldig het beheer van een project te organiseren. Prestatiemetingen zijn ook een krachtig tool om marktpartijen duidelijk te maken wat we van ze verwachten. De verwachting is eigenlijk heel simpel. We willen opdrachtnemers met vakmanschap die zorgeloos producten realiseren en met ons zoeken naar creatieve oplossingen. Het leuke aan prestatiemetingen is dat je door de bezoeken bij andere RWS-projecten een breder beeld krijgt van RWS.”

## Dezelfde taal

*Martin de Jonge, projectleider, rws Zeeland:*

“Wij hadden te maken met een prestatiemeting voor de reconstructie van de N58 voor het gedeelte Oostburg-Sluis. Voor dit project, waarin de totale hoofdrijbaan van de N58 gereconstrueerd wordt en waarbij ook parallelwegen worden aangelegd, wordt een E&C-contract toegepast. Op 23 maart van dit jaar kwamen twee prestatiemeters bij ons langs om met het scoreformulier de kwaliteit van het werk van de aannemer te controleren. Wat mij erg aansprak, was dat de twee prestatiemeters kennis van zaken hadden en elkaar goed aanvulden. Eén had veel uitvoeringsdeskundigheid en de ander was juridisch goed op de hoogte. We spraken allemaal dezelfde taal en dat maakt communicatie een stuk makkelijker. Waar je als projectteam goed op moet letten, is dat het projectdossier goed op orde is. Als je niet tevreden bent over het werk van de aannemer tijdens de uitvoering van het project, dan moet je dat schriftelijk aan hem meedelen. Op basis van het aantal brieven dat naar de aannemer is gestuurd - en dat terug te vinden is in het projectdossier - kan worden bepaald hoeveel moeite het rws heeft gekost om de aannemer op het goede spoor te zetten. Hoe minder opmerkingen van onze kant, des te beter is de kwaliteit van het werk dat hij heeft geleverd.”

# steeds belangrijker

“Laten we ons eerst maar concentreren op het vakkundig meten van de prestaties van de aannemers.”



*Gijsbert de Jong en Joris Schillemans*

## Bewijs

Belangrijk bij de metingen is de volledigheid van het projectdossier. De Jong: “De prestatimeters baseren hun oordeel namelijk op het projectdossier bij de diensten. Onze collega’s daar moeten zich zeer bewust zijn van hun rol. Als een aannemer goed of slecht scoort, dan moet dit met de aannemer worden besproken en worden vastgelegd in het dossier. Bij prestatiemetingen zoeken we naar bewijsmateriaal dat terug te vinden is in het dossier en ook bekend is bij de aannemer. Idealiter moet de oordeelsvorming van de prestatimeters en de projectdirectie overeenkomen. Het is echter niet zo dat de prestatimeters een oordeel van de directie overnemen, er een streep onder zetten en zo tot hun eigen oordeel komen. De uiteindelijke, onafhankelijke oordeelsvorming ligt bij de prestatimeters”.

## Nadere informatie:

Bij ECO is een loket Prestatiemeting Aannemers ingericht en op het ECO-portaal (onder kennisveld ‘Markt’) is altijd actuele informatie te vinden over Prestatiemeting Aannemers.

In september 2005 zullen alle regionale diensten een grote hoeveelheid flyers over dit onderwerp ontvangen, die kunnen worden uitgedeeld aan externe belanghebbenden en aan RWS-medewerkers die binnen hun functie met prestatiemetingen te maken hebben.

De verwachting is dat eind 2005 het aantal mensen dat prestatiemetingen uitvoert, wordt uitgebreid.

Belangstellenden kunnen ook contact opnemen met:  
Joris Schillemans (ECO), [j.g.schillemans@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:j.g.schillemans@bwd.rws.minvenw.nl)  
Gijsbert de Jong (ECO), [g.djong@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:g.djong@bwd.rws.minvenw.nl)

Het loket Prestatiemeting Aannemers is iedere maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag geopend van 8.30 tot 12.30 uur. Het loket is bereikbaar via e-mail: [prestatiemeting@bwd.rws.minvenw.nl](mailto:prestatiemeting@bwd.rws.minvenw.nl), en de telefoon: 030-2858585.



# RWS werft inkoop- en projectexpe

In 2007 krijgt de infrastructuur een fikse financiële injectie. RWS anticipeert hierop door deze zomer een grote campagne te starten om – zowel intern als extern – mensen te werven die ervoor zorgen dat het werk dat zich aandient goed en op tijd wordt uitgevoerd. Project- en inkoopexperts die een impuls kunnen geven aan de nieuwe manier van werken zoals die in het ondernemingsplan wordt geschetst: zakelijk en publieksgericht. Mensen die weten hoe je de markt, die steeds eerder en vaker moet worden ingeschakeld, optimaal inschakelt en aanstuurt. Honderdendertig 'gaten' moeten worden gevuld. "We leggen de lat hoog bij de selectie", aldus Sieben Poel, van RWS Noord-Holland en coördinator RPC. "Als de eerste wervingsronde onvoldoende goede kandidaten oplevert, dan zoeken we door."



Foto: Stockprix

De selectiecriteria zijn scherp, omdat de mensen terechtkomen op sleutelposities in de regionale projectcentra en bij de directies Bedrijfsvoering. In totaal zijn ongeveer tachtig projectdeskundigen nodig en vijftig inkoopexperts. Poel: "We zoeken mensen die gezag uitstralen, een zakelijke houding hebben, efficiënt kunnen werken en – ja, zelfs bij de overheid – een beetje commercieel kunnen denken. Deskundigen die weten hoe je kosten kunt minimaliseren, marktstrategieën ontwikkelt en projecten beheerst. Allemaal eigenschappen die belangrijk zijn nu wij de markt eerder, vaker en sterker inschakelen dan voorheen. Meer regie, minder uitvoering."

## Omslag

"We zoeken mensen die het klappen van de zweep kennen en nagenoeg direct inzetbaar zijn", vult Erwin Stolk, directeur Bedrijfsvoering bij RIKZ, aan. "Hoe sneller zij voor de gewenste omslag in de organisatie kunnen zorgen, hoe beter." Dat er ook

binnen rws mensen rondlopen met de juiste competenties behoeft wat hem betreft nauwelijks betoog. "Maar het zijn er niet genoeg en daarom moeten we ook mensen van buiten aantrekken."

## Op bedrijfsmatige leest

Om de juiste mensen aan te trekken, is de wervingscampagne ook op bedrijfsmatige leest geschoeid. Poel: "Als je slagvaardige, zakelijke mensen wilt aantrekken – die je liefst gisteren op de spilfuncties aan het werk wilt hebben – zul je ook zelf een toonbeeld van slagvaardigheid moeten zijn: een zakelijke toon in de advertentie – nog niet gelukt wegens vigerend beleid –, een snelle procedure en professionele begeleiding."

"De campagne is daarom niet opgepakt door de afzonderlijke diensten, maar centraal door de Corporate Dienst van rws. Een extern bureau ondersteunt het traject. Het bureau brieft alle betrokkenen, screent de sollicitatiebrieven en c.v.'s, nodigt

potentiële kandidaten uit voor een gesprek en maakt de eerste selectie.

### Minder eiland

Pas in de tweede gespreksronde komen de directeuren Bedrijfsvoering in actie. Stolk: “Omdat de campagne centraal wordt georganiseerd, zijn dat er twaalf in totaal. Bij gesprekken per afzonderlijke directie zouden het er maar liefst 32 zijn.” Zij zijn, net als de andere rws’ers die betrokken zijn bij de werving en selectie, gebriefd door de trekkers van de wervingscampagne samen met het externe bureau. Op de hei – één locatie buiten rws – waar ook alle gesprekken gehouden worden. Ook de arbeidsvoorwaardengesprekken, aan het eind van de rit, zijn efficiënt georganiseerd. Daarbij zijn een HRM-adviseur aanwezig en een klein team dat bij specifieke wensen van kandidaten direct knopen kan en mag doorhakken. Minder eiland, meer corporate.

### Kruisbestuiving

Er worden trainingsprogramma’s ontwikkeld voor de ‘nieuwe’ mensen. Eco regelt dit voor de inkoop- en de projectfuncties voor zover het de inkoop betreft, bureau Projectmanagement van de Bouwdienst verzorgt het voor de projectfuncties. Dit in nauw overleg met het Corporate Learning Center van rws. En er komt een speciale module voor niet-rws’ers. Poel: “Niet om ze het vak te leren, maar om ze wegwijs te maken in onze organisatie. Bijzonder is dat de projectspecialisten een deel van de inkooptraining gaan volgen en vice versa. Deze kruisbestuiving is ingebouwd, omdat wij het belangrijk vinden dat mensen die in projecten met elkaar te maken krijgen globaal op de hoogte zijn van elkaars werkteerrein.” Stolk vult aan: “Om goed te kunnen samenwerken in een team, bijvoorbeeld een projectteam, moet je oog hebben voor alle schakels in de keten.”

### Oud en nieuw

De eerste nieuwe mensen kunnen naar verwachting rond de jaarwisseling aan de slag. Eerst centraal, daarna worden zij zo spoedig mogelijk ingezet op programma’s of projecten in het land of in de regio. Het landelijk projectcentrum (LPC) en het collectief van de directeuren Bedrijfsvoering hebben de regie als het gaat om het toedelen van mensen aan projecten. Stolk: “Daarbij zullen nieuwkomers zoveel mogelijk worden gekoppeld aan rws’ers, zodat oude en nieuwe kennis van elkaar kan leren en profiteren.”

#### Nadere informatie:

Sieben Poel (DNH), s.j.poel@dnh.rws.minvenw.nl

Erwin Stolk (RIKZ), e.stolk@rikz.rws.minvenw.nl

Matthijs Sepers (CDR), h.j.m.sepers@cdr.rws.minvenw.nl

## Gezocht voor zes sleutelposities

Voor de regionale projectcentra (RPC’s)  
Circa 80 fte

*Projectmanagers* die in staat zijn zelfstandig complexe projecten of programma’s te regisseren waar grote bestuurlijke en maatschappelijke belangen mee zijn gemeoid.

*Contractmanagers* die leiding kunnen geven aan de voorbereiding en uitvoering van complexe innovatieve contracten met vergaande vormen van uitbesteding.

*Systems engineers/functioneel ontwerpers* die gewenste verbeteringen of vernieuwingen aan de infrastructuur systematisch kunnen beschrijven in functionele eisen. Dit opdat de markt, met vrijheid van uitvoeringswijze en eigen ontwerp, het gewenste product kan bepalen.

Voor de directies Bedrijfsvoering  
Circa 50 fte

*Inkoopadviseurs* die zorgen voor een goede toepassing van de inkoopstrategie bij de realisatie van infrastructurele projecten. Zij doen dit op basis van een gedegen marktkennis en zakelijke overwegingen.

*Kosten- en risicodeskundigen* die in staat zijn financiële afwegingen te maken in alle fasen van een project – specifiek bij het inkoopproces.

*Contractexperts/bouwjuristen* die proactief adviseren in alle fasen van het inkoopproces en de uitvoering van contracten. Zij moeten in staat zijn risicovolle juridische passages te formuleren.

### Lessen uit de wervingscampagne

Sverda Miedema van rws Noord-Holland werkt intensief mee aan de wervingscampagne en heeft daar veel van geleerd. “We moeten bij rws leren om scherper te formuleren – geen vakjargon maar heldere, zakelijke taal – en pro-actiever te werken. Daarom maak ik, vooruitlopend op de arbeidsvoorwaardengesprekken, een lijst van mogelijke eisen en wensen van de kandidaten. Een soort risico-inventarisatie. Dan kan rws straks weloverwogen, goed en snel zaken met hen doen.”

# PAR: projectmanagement op alle

Het RWS Ondernemingsplan noemt enkele knelpunten binnen RWS: bedrijfsvoeringproblemen, een probleemontwikkende managementcultuur en politiek-maatschappelijke druk. RWS zou bijvoorbeeld te duur werken. De conclusie is dat een nieuwe werkwijze nodig is. Efficiënter, waardoor meer rendement wordt behaald uit de medewerkers. Ook een betere beheersing van de productie is nodig. Met het rapport Projectsturing Agentschap RWS (PAR) is een pilot ingeluid om risico's binnen projecten beter te kunnen managen.



Jan Rienstra

“Een van de doelstellingen van Agentschapvorming is dat rws een betrouwbare partner is voor de politiek”, vertelt Jan Rienstra, nu werkzaam bij rws Noord-Holland en daarvoor op het voormalig hoofdkantoor, Staf DG, van rws. “Wat rws belooft, moet het waar kunnen maken. Vroeger kwam het voor dat het departement een project binnenhaalde waarvan op voorhand duidelijk was dat het met dát geld nooit kon, en ook niet binnen de gestelde termijn. Gedurende de looptijd van het project werd ‘vergiffenis’ gevraagd en werd het project uiteindelijk gerealiseerd tegen een hogere prijs en op een later moment dan politiek was afgesproken. Het gevolg daarvan was spanning tussen de praktijk van een project en het signaal dat rws eerder binnen het departement had gegeven. Deze werkwijze is thans absoluut ongepast.”

## Werkelijke versus geraamde kosten

Het document PAR, dat begin 2004 is opgesteld in opdracht van de Stuurgroep Projectbeheersing van het DT-rws, beschrijft hoe de kern van beheersing van projecten bestaat uit het beter kunnen managen van risico's. Het doel van projectbeheersing is

dat het afgesproken product tegen de afgesproken kosten op het afgesproken tijdstip wordt geleverd. “Met risicomangement ben je in staat zo dicht te blijven bij wat je hebt beloofd”, aldus Gijsbert de Jong van ECO. “PAR maakt duidelijk waarop de projectmanager dient te sturen en voor welke onderwerpen hij ‘hogerop’ moet. Dat betreft risico's die door hem niet te beïnvloeden zijn. Het helder communiceren over deze risico's en hier besluiten over nemen op het juiste niveau is een van de meest kenmerkende zaken in PAR.”

De werkwijze is als volgt. Per kwartaal maakt de projectmanager een rapportage met daarin de voortgang van het project, de risico's die de voortgang van het project bedreigen, de maatregelen die hij neemt om die risico's te beheersen en de kosten die met de beheersmaatregelen gemoeid zijn. Hiermee maakt de projectmanager het project ‘voorspelbaar’. Dat impliceert dat in die gevallen wanneer de gemelde risico's zich - onverhoopt - aandienen en de projectkosten om die reden hoger uitvallen dan eerder afgesproken, dit voor niemand een verrassing is en de projectmanager niet wordt aangekeken op het uitlopen van zijn planning of raming.



# niveaus



Gijsbert de Jong

Deze werkwijze geeft de projectmanager een grote steun in de rug. Deze rapportage gaat naar de verantwoordelijke H1D van het project. Op deze manier is de H1D ook inhoudelijk beter op de hoogte van een project. En kan hij zijn verantwoordelijkheid nemen op grond van die risico's. "PAR scherpt de H1D als verantwoordelijke voor de uitvoering van het project", aldus Rienstra.

## Open communicatie

De H1D gaat daarna in gesprek met de Chief Financial Officer (CFO) van het driemanschap van de Staf DG, Ab Lambarts. Rienstra: "Per project worden de top 5 risico's besproken. Op basis daarvan kunnen besluiten worden genomen om de verschillen tussen budget en de prognose te verkleinen. Bijvoorbeeld door het budget of de scope van een project aan te passen, of door de risico's te nemen en die goed te monitoren." Door PAR kan dus niet alleen een projectmanager een project beter sturen, maar ook de H1D's en de DG. Essentieel in dit proces is dat op alle niveaus vóóraf open wordt gecommuniceerd over project en risico's, en heldere besluiten worden genomen.

## Vervolg

Er is begonnen met het 'werkendeweg vorm en inhoud' geven aan de ontwikkeling van de nieuwe sturing. De genoemde vijf projecten zullen door de CFO worden gevolgd. De leereffecten worden onder andere verwerkt in een definitieve versie van het PAR-document, die omstreeks de jaarwisseling wordt verwacht en een duidelijke plaats zal krijgen in de projectsturing van Rijkswaterstaat. Voor de andere MIT- en SNIP-projecten van RWS zijn de H1D'en en de directeurs Nat en Droog in de eigen dienst aan zet. Dat geldt niet alleen voor het technisch introduceren van een nieuwe werkwijze, maar zeker ook voor de 'zachte kant' van deze methode: het coachen van projectmanagers in deze werkwijze en steun bieden op momenten dat 'slecht nieuws' moet worden verteld.



Rondweg 's-Hertogenbosch, knooppunt Empel

Foto: RWS Noord-Brabant

PAR wordt momenteel toegepast op de 'big five', de volgende vijf grote MIT-projecten:

- A5/A10 Westrandweg/Tweede Coentunnel;
- A2 Rondweg 's-Hertogenbosch;
- A4 Burgerveen-Leiden;
- A2-corridor Amsterdam-Utrecht en
- A73-Zuid.

## Nadere informatie:

Gijsbert de Jong (ECO), g.djong@bwd.rws.minvenw.nl

Jan Rienstra (DNH), j.rienstra@dnh.rws.minvenw.nl

## RWS-kennisestafette Infraprojecten

Op donderdag 10 november 2005 wordt in de Doelen in Rotterdam een rws-werkconferentie gehouden. “Een dag voor alle medewerkers en managers die een sleutelrol spelen bij de plan- en uitvoeringsfase van projecten”, aldus organisator Frans de Mol, medewerker van Bureau Adviseurs van de Corporate Dienst.



De naam van de werkconferentie is ‘rws-kennisestafette Infraprojecten’. De dag gaat in op de nieuwe werkwijze ‘meer markt’ en de ervaringen die ermee zijn opgedaan binnen de organisatie. De dag zal bestaan uit een plenair gedeelte en twintig workshops. De Mol: “Onder leiding van dagvoorzitter Peter Struijk, HID van rws Noord-Nederland, starten we met een discussie tussen enkele vertegenwoordigers van onder andere de ‘big five’-projecten (zie artikel over PAR), de HSL en ZSM. Onderwerpen die aan bod komen, zijn onder andere functioneel specificeren, het managen van risico’s en het toetsen van aannemers.”

Ook zal in het plenaire gedeelte worden ingegaan op leertrajecten die projectleiders kunnen volgen om zich de nieuwe werkwijze eigen te maken. Aan het einde van de ochtend vinden de eerste workshops plaats, variërend van lezingen tot discussies. Gedurende de hele dag kan een informatiemarkt worden bezocht.

### Openhartigheid

De workshops vinden aan het einde van de ochtend en in de middag plaats. Ter afsluiting worden aan alle aanwezigen de belangrijkste resultaten van de workshops gepresenteerd. Volgens De Mol is ‘openhartigheid’ het sleutelwoord van de dag. De Mol: “Hetzelfde geldt voor de sprekers en de workshop-begeleiders. We zijn beslist niet alleen op zoek naar gelikte succesverhalen. Vooral van ervaringen in projecten die minder succesvol verliepen, kunnen we veel opsteken.”

Voor inschrijvingen kunt u terecht op de intranetsite van het ministerie van Verkeer en Waterstaat:  
<http://intranet.minvenw.nl/cend/kennisestafette>



### Knip-og naar prestatiemetingen

