



Progressie

Jaargang 2 · nummer 8 · december 2003

Magazine Professioneel Opdrachtgeverschap

Trends en voorbeelden in het buitenland

Brinkman over professionalisering RWS en bouwsector

Implementatieproces bij de Bouwdienst en Directie Noord-Nederland

Leren op maat





De laatste twee jaar is er binnen Rijkswaterstaat hard gewerkt aan de professionalisering van het opdrachtgeverschap. Dit heeft veel opgeleverd, aan instrumenten - zoals het afwegingsmodel inkoopproces en het inkoopkader RWS - en aan contractvormen - zoals prestatiebestekken en DBFM-contracten. En - last but not least - aan nieuwe kennis en vaardigheden.

In dit nummer laten we zien hoe één van de P-OG instrumenten, het afwegingsmodel inkoopproces, is toegepast in het land. Daarnaast legden we ons oor te luisteren bij de Bouwdienst en Directie Noord-Nederland voor hun ervaringen met de implementatie van P-OG. We hebben ook ervaringen uit binnen- (AVBB) en buitenland (o.a. Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Oostenrijk) waar Rijkswaterstaat zich aan kan spiegelen. Daarnaast heeft de opdrachtgever bij DGP nog wat suggesties.

Er wordt in dit nummer ook vooruit geblikt. We lichten alvast een tipje van de sluier van het Corporate Learning Centre, dat de projectleiders moet opleiden en begeleiden in de nieuwe manier van werken. En we vertellen iets over de nieuwe (personalisatie)functie van het intranetportaal Opdrachtgeverschap.

Kortom, de oogst van twee jaar P-OG in deze laatste PrOGressie van 2003.

Een wereldwijde trend

4

Een kwestie van gezamenlijk optrekken

7

Afwegingsmodel toegepast bij

Haringvlietschuiten

9

Noord-Nederland pakt implementatie

anders aan

10

Thema's, facetten en pins

11

Een training op maat

13

Portaal Opdrachtgeverschap op jouw maat

17

Corporate Learning Centre

18

Colofon

PrOGressie is het informatiebulletin waarmee betrokkenen bij het opdrachtgeversproces 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: v.l.n.r. Tannetje Zaal, Iepe Soet

en René de Boer

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



Knip-og naar het buitenland zie pag. 4



Geven en nemen

Rijkswaterstaat is opdrachtgever én opdrachtnemer. Opdrachtgever richting de markt, en opdrachtnemer richting de Bestuurskern. Het Directoraat-Generaal Personenvervoer (DGP) is de partij die beleid ontwikkelt waar Rijkswaterstaat mee aan de slag gaat. Menno Olman, plaatsvervangend-directeur DGP en tevens directeur Wegen en Verkeersveiligheid, vertelt over de eisen die professioneel opdrachtgeverschap aan RWS en aan DGP stelt.

Hoe ziet u de relatie tussen DGP en Rijkswaterstaat?

“DGP houdt zich bezig met de beleidsvisie en strategie op het gebied van infrastructuur. Rijkswaterstaat doet voor ons twee dingen: als wij de rol van beleidsontwikkelaar vervullen, dan wordt heel veel voorbereidend werk gedaan door Rijkswaterstaat. Daarnaast, als wij besluiten om bijvoorbeeld een weg aan te leggen, verzorgt Rijkswaterstaat de uitvoering.”

Hoe kijkt u tegen professioneel opdrachtgeverschap aan?

“Het spreekt voor zich dat je als opdrachtgever professioneel moet zijn. Professioneel opdrachtgeverschap betekent voor mij dat je van tevoren goed moet kunnen bepalen wat je wil doen, tegen welke prijs, en op welk moment je dat klaar moet hebben. En dat je dat bij de uitvoering waarmaakt. Dat geldt voor de relatie tussen Rijkswaterstaat en de markt, maar hetzelfde geldt voor de relatie tussen Rijkswaterstaat en DGP. Wij moeten als opdrachtgever richting Rijkswaterstaat ook duidelijke opdrachten verschaffen. Als we om planstudies en verkenningen vragen, dan moeten we niet iets vaags formuleren in de trant van: ‘doe mij maar een leuke planstudie...’ Nee, we moeten nog duidelijkere eisen stellen: ‘het product mag zoveel kosten, het moet op deze datum worden aangeleverd, en dit zijn de functionele eisen.’”

Wat kan Rijkswaterstaat nog verbeteren?

“In de ramingen moet nog het nodige gebeuren. Ik heb de afgelopen tijd nog te veel meegemaakt dat ramingen niet kloppen. In de uitvoering gaat men wel eens fors over het budget heen. Je moet natuurlijk ook niet proberen elk risico af te dekken, want daarmee worden de kosten veel te hoog, maar je moet wel realistisch zijn, en dingen niet rooskleuriger voorstellen dan ze zijn. De laatste tijd is beheer en onderhoud ook heel actueel. Daarin is Rijkswaterstaat leidend en heeft DGP een toetsende rol. Ik hoop dat Rijkswaterstaat nog meer zelfkritisch wordt. Rijkswaterstaat heeft veel kennis en ervaring - een van de sterkste punten van de organisatie - maar die eigenschappen kunnen anders denken ook moeilijker maken. Rijkswaterstaat moet durven vernieuwen en durven loslaten. Dat komt neer op de bereidheid om wat je in het verleden altijd hebt gedaan ter discussie te stellen.”



Foto: PE-Fotostudio

Menno Olman

Welke eisen stelt professioneel opdrachtgeverschap nog meer aan Rijkswaterstaat?

“Als Rijkswaterstaat binnenkort een agentschap wordt, dan zal er meer druk komen om als een bedrijf te gaan werken. Maar onder die druk moeten we niet teveel meegeven. We moeten niet vergeten dat de markt waarin wij werken anders is dan een commercieel bedrijf. Bedrijfsmatiger werken, ja, dat is een goed idee. Maar een overheidsinstelling is nu eenmaal geen bedrijf. Het gaat ons niet om het maken van winst, maar om het maken van maatschappelijk gewenste producten: goede wegen en het zorgen van goede bereikbaarheid. En daar kan professioneel opdrachtgeverschap goed bij helpen.”

Professioneel opdrachtgeverschap:

Zijn er ontwikkelingen in het buitenland, soortgelijk aan professioneel opdrachtgeverschap, waar Rijkswaterstaat zich aan kan spiegelen? Mirjam Bult, Paul van der Kroon en Ben Spiering wisselden van gedachten over deze vraag. Bult is als onderzoeker verbonden aan de Universiteit Twente, waar zij betrokken is bij recent onderzoek op het gebied van publiek-private samenwerking (PPS). Van der Kroon is senior beleidsmedewerker bij de Stafunit Internationale Zaken van de Directie Uitvoering bij Rijkswaterstaat, en Spiering is senior projectcoördinator voor PPS-projecten, V&W-breed.

“Vroeger was het dienstkringhoofd de koning over de weg”, vertelt Van der Kroon. “Hij bepaalde hoe ‘zijn’ weg werd beheerd en onderhouden, en hij zorgde - bijvoorbeeld bij werkzaamheden - voor de informatiestromen die betrekking hadden op het verkeer dat over die weg reed. Nu staat de vrager centraal: de weggebruiker. Dat betekent een omslag van lokaal naar een wegvak kijken, dat wil zeggen per regio, naar een netwerkbenadering. Deze verandering zal grote invloed hebben op de wijze waarop we omgaan met zaken als de informatie voor de reiziger, de informatie voor de verschillende wegbeheerders, het incidentmanagement, de onderhoudsplanning enzovoort.” Spiering vult aan: “Deze verandering betekent dat we van een oriëntatie op uitvoerende werkzaamheden op het gebied van aanleg en onderhoud, verschuiven naar een oriëntatie op het managen en exploiteren van samenhangende netwerken. Vertaal dit concept naar een inkoopstrategie en het wordt mogelijk om veel efficiënter te werken.”

Contracten

Op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap zijn er aansprekende voorbeelden uit het buitenland. Bij publiek-private samenwerking (PPS) in de infrastructuur staan concessies in de vorm van DBFM-contracten centraal. Spiering: “Het algemene idee achter deze vormen is: maak een aannemer niet alleen maar verantwoordelijk voor het bouwen, want daarmee spreek je hun innovatie- en leervermogen niet voldoende aan. Maak hem verantwoordelijk voor de hele levenscyclus van de weg: Ontwerp, Bouw, Financiën, en Onderhoud. Deze contractvorm wordt daarom ook met de term ‘LifeCycle’ aangeduid. Naast voordelen kennen deze contractvormen ook nadelen. Het gaat vaak om meerjarige (dertig jaar) en inflexibele contracten. Het deel ‘Financiën’ duidt op het ‘Private Finance Initiative’ (PFI), uit het Verenigd Koninkrijk. Dat betekent dat de aannemer zelf financiering moet zoeken. Hij wordt pas betaald, wanneer de weg klaar is en hij de dienst ‘beschikbaarheid van de weg’ levert.”



Paul van der Kroon

Het concessieprincipe betekent dat bij de contractvorming alleen de eisen worden gedefinieerd en dat de kosten worden teruggewonnen bij de gebruiker, bijvoorbeeld door tolheffing. Er is ook een tussenvorm mogelijk, waarbij ‘schaduwtoel’ wordt geheven. Dan vindt er een transactie plaats tussen het ministerie en de markt op basis van het aantal weggebruikers.

Tol

Aan tolheffing is recentelijk in de media veel aandacht geschonken. Spiering: “Tolheffing voor doorgaande wegen is nog onontgonnen terrein in Nederland, maar het is wel een mogelijk beleidsinstrument voor de toekomst. Voorbeelden uit het buitenland zijn legio. Beprijzing heeft zo zijn voordelen: je spreekt de gebruiker rechtstreeks aan, de autoroutes worden meestal erg goed onderhouden, en het wegennet is veilig. Tegelijk is het ook een probaat middel om de vraag af te remmen.” Van der Kroon geeft als voorbeelden de recente initiatieven in Oostenrijk en Duitsland om te komen tot tolheffing voor het vrachtverkeer. Beide projecten zijn tot stand gekomen met innovatieve contractvormen. In Duitsland zijn de eisen gedefinieerd als ‘het hoogst technisch haalbare’. Partijen moesten daarop tenderen. Oostenrijk heeft daarentegen geen technische maar algemene specificaties op tafel gelegd. Het gevolg is dat Oostenrijk een systeem krijgt dat als het ware op de plank lag. Daar heeft de Italiaanse firma Autostrada het contract gekregen,

een wereldwijde trend



Foto: TU Twente

Mirjam Bult

op basis van een technisch haalbaar en redelijk goedkoop te realiseren concept. Spiering: “In Duitsland is het niet zo goed gegaan, daar is men stuk gelopen op de onhaalbaarheid om zo’n ingewikkelde techniek snel in te voeren.” De Highways Agency, de zusterorganisatie van Rijkswaterstaat in het Verenigd Koninkrijk, heeft recent besloten de Northern Birmingham Relief Road te realiseren - de eerste echte tolweg in Engeland. Echter door de tol voor vrachtauto’s nogal fors aan te zetten, lijkt een deel van het doel – namelijk een omweg voor het vrachtverkeer om kwetsbare gebieden heen – niet te worden bereikt.

Onontkoombare problemen?

Wat betekenen de niet zo rooskleurige voorbeelden uit Duitsland en het Verenigd Koninkrijk nu voor de Nederlandse invoering van innovatieve contractvormen? Moeten we hieruit concluderen dat we op grotere problemen zullen stuiten dan we aannamen? “Nee”, zegt Spiering. “We zitten nu gewoon middenin een leerproces, en dat geeft wat onzekerheid. Vroeger, bij de oude contractvormen, hadden we een handboek met alle details dat ons die houvast bood. Dat hebben we nu niet meer. Dat is op zich wel goed, omdat we meer ruimte aan de markt willen laten. Maar met meer ruimte heb je óók houvast nodig.” Bult: “Een standaard Europees contract zou bijvoorbeeld deze houvast kunnen bieden. Hierbij zou de helft van het contract een vaste vorm kunnen hebben, en dan zou de andere helft op



Foto: PE-FotoStudio

Ben Spiering

basis van nationale wetgeving en maatwerk telkens voor ieder geval apart ingevuld moeten worden. Dan heb je een soort houvast die niet dogmatisch en star is, en waarmee je toch die flexibiliteit behoudt.” Spiering ziet die houvast meer in de sfeer van antwoorden op een aantal vragen: ‘waarvoor ben je als overheid precies verantwoordelijk?’, ‘welke toekomststrategieën gaan we volgen?’. Ook moet je volgens Spiering zorgen dat je een goed beeld van de markt hebt, én van mogelijke contractvormen en de effecten daarvan.

Evolutionair - revolutionair

Gaat Nederland anders met innovatieve contractvorming om dan andere landen? Spiering: “In Nederland besteden we traag maar gestaag steeds meer uit. Soms verloopt in het buitenland zo’n verandering echter met schokken. Bezuinigingen of fouten van de overheid kunnen daar aanleiding zijn tot radicale verandering. Dan moet in één keer het roer om. Vervolgens gebeurt er een tijd niets, totdat bijvoorbeeld een private partij een fout maakt. Soms worden er dan zelfs stappen terug gemaakt.” Van der Kroon geeft een voorbeeld: “In Noorwegen zie je dat de overheid voor het sneeuwvrij maken van het wegennet eerst alles aan de markt wilde uitbesteden, maar uiteindelijk besloot zij om de strategische passen toch zelf in beheer te houden.” Volgens de heren werkt de Nederlandse cultuur traagheid in de hand, maar weet je hier wel waar je aan

toe bent. Bult: “Toch zou ik niet eenduidig positief willen zijn over een dergelijke evolutionaire houding. Vanuit publiek oogpunt is evolutie wel mooi. Het is stabiel en zeker. Maar als je het van de private kant bekijkt, is het dat niet. Voor Nederland weet ik nog steeds niet of innovatieve contracten gemeengoed gaan worden. We zitten immers al een tijdje in dit stadium van wikken en wegen. In het buitenland wordt zo’n knoop veel resoluter doorgehakt.”

Cultuur

Culturele verschillen spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming. Bijvoorbeeld in de relatie tussen opdrachtgever en

opdrachtnemer. Bult: “In Spanje werken de overheid en het bedrijfsleven al lang samen. De Spaanse overheid weet dus precies hoe het aanbod er uit ziet. Daarom kan zij al snel kiezen voor een bepaalde opdrachtnemer. In Nederland ligt zo iets gevoelig. Het publiek is hier snel bang dat een bepaald bedrijf een voorkeurspositie krijgt. Er wordt al gauw doorgeredeneerd naar de belastingbetaler, en o wee als men de indruk heeft dat de overheid eens te veel geld zou uitgeven. Samenwerken op basis van historie levert bij Nederlanders een nare bijsmak op.” In Spanje en het Verenigd Koninkrijk bestaan van oudsher al sterke banden tussen de overheid en de bouwers. Bult: “De zuidelijke landen hebben het imago dat er meer onderling wordt geregeld.

Rijkswaterstaat en de Highways Agency

Onlangs ging de hoofddirectie van V&W op werkbezoek bij de Highways Agency, de zusterorganisatie van Rijkswaterstaat in het Verenigd Koninkrijk. Bert Keijts vertelt over de impressies die hij daar opdeed, onder andere op het gebied van de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer en de ervaringen met innovatieve contractvormen.

“Bij de hoofddirectie was er behoefte om te ‘benchmarken’ met een collega-departement in het buitenland. Daarom zijn wij begin november een kijkje gaan nemen in de keuken van de Highways Agency. Toen ik daar was, viel me op dat de cultuur anders is dan in Nederland. De druk om werkzaamheden over te laten aan de markt is daar veel groter dan hier. Een voorbeeld daarvan is dat als doelstelling is gesteld dat in 2010 25 procent van het investeringsgeld privaat moet zijn. Daarbij moet je niet vergeten dat het geen geld van een marktpartij betreft, maar geld dat is opgebracht door heffing van tol en schaduwtol. Over die eerste tolweg, de Northern Birmingham Relief Road, heb ik ook

het nodige gehoord. Of hier ook zo iets zal komen, durf ik niet te voorspellen. Stel dat je op de A4 tol gaat heffen, dan moet je goed in beeld hebben wat de reactie van de gebruiker zal zijn. Vindt die het de moeite waard om tol te betalen of zal hij een andere route nemen, bijvoorbeeld via de A13? Daarnaast moet je kijken wat het oplevert aan de kant van het Rijk. Aan de ene kant kun je goed ‘benchmarken’ tussen een private partij en een regionale directie op het gebied van het beheren van een weg, maar aan de andere kant krijg je ook een versnippering van je wegennet. De voor- en nadelen van tolheffing moet je dus goed tegen elkaar afwegen voordat je er aan begint.”

Geprivatiseerde dienstkringen

“Een ander voorbeeld van het inschakelen van de markt, is dat de Britse dienstkringen geprivatiseerd zijn. Die vallen dus onder het beheer van een Arcadis of een DHV. Hoewel ik van mening ben dat we hier in Nederland meer aan de markt kunnen en moeten overlaten, denk ik niet dat een dergelijke privatisering hier zal werken. Bovendien is het politieke klimaat hier daar niet geschikt voor. Waar we misschien wel iets van kunnen opsteken, is dat ze daar, zoals ze dat zeggen, heel erg ‘consumer oriented’ zijn: de weggebruiker staat centraal. En de Highways Agency staat ook heel dicht bij de klant. Ze werken aan klachtlijnen en enquêtes, en proberen alles te realiseren waar de klant om vraagt.

Ik heb ook negatieve ervaringen vernomen. Onder politieke druk zijn twee langlopende DBFM-contracten afgesloten, een van dertig jaar en een van vijftig jaar. Zo’n lange periode heeft consequenties voor de flexibiliteit in het beheer. De Highways Agency was niet tevreden over die contracten.”

Gelijkwaardigheid

“Als wij marktpartijen meer gaan inschakelen, dan is het van belang dat we een zakelijke relatie hebben met de opdrachtnemer, die gebaseerd is op gelijkwaardigheid, zoals in het Verenigd Koninkrijk. We moeten er wel voor zorgen dat wij bij het inkopen goed hebben vastgesteld dat de interne kwaliteitsborging van de aannemer in orde is. Daarnaast moeten we marktpartijen ook de ruimte geven om met eigen ideeën te komen. Innovatie kan alleen gedijen in een bepaalde mate van vrijheid.”



Nederland wil het braafste kindje van de klas zijn. Dat is op zich nastrevenswaardig, maar soms schieten we daar wel ver in door." Een ander verschil is dat we in Nederland flexibel willen zijn. Bult: "Dertig jaar lopende contracten, daar worden de Nederlandse publieke sector en belastingbetalers erg benauwd van." In het buitenland wordt er wél veel met inflexibele contracten gewerkt. Waarom daar wel? Van der Kroon: "In Frankrijk is er bijvoorbeeld een veel dominanter publiek denken. Vaak wordt daar één oplossing gezien als de beste. In Nederland stellen we liever de contracten eens in de vijf jaar bij." Van der Kroon besluit optimistisch. "Cultuurverschillen blijven waarschijnlijk altijd bestaan. Uiteindelijk is dat niet zo storend.

Duidelijk is wel dat professionalisering van het opdrachtgeverschap van Rijkswaterstaat past in een wereldwijde trend waar we gewoonweg niet omheen kunnen. En door de kinderziektes die daar bij komen kijken, moeten we ons niet laten afschrikken."

Nadere informatie:

Mirjam Bult, e-mail: w.d.bult-spiering@sms.utwente.nl

Paul van der Kroon, e-mail: p.w.a.m.vdkroon@hkw.rws.minvenw.nl

Ben Spiering, e-mail: b.e.spiering@hkw.rws.minvenw.nl

Een kwestie van gezamenlijk optrekken

"Er is enorm veel vraag naar een mooier Nederland, waarin je je goed kunt bewegen. Ik zou tegen RWS-projectleiders willen zeggen: laten we daar samen in combinatieprojecten mee aan de slag gaan." Voor Elco Brinkman, voorzitter van het Algemeen Verbond van Bouwbedrijven (AVBB), gaat professionalisering niet alleen over de onderlinge verhoudingen tussen Rijkswaterstaat en bouwsector, maar vooral ook over de vraag van de klant.



Foto: PE-Fotostudio

Elco Brinkman

Hoe kijkt u aan tegen de professionaliseringslag van opdrachtgeverschap bij rws?

"Zowel Rijkswaterstaat als wijzelf praten veel en vaak over professionalisering. Ergens is dat een beetje vreemd, want professioneel zijn we allebei ook nu al. Wel denk ik dat we met het organiseren van allerlei processen in de schil om ons werk de primaire kern van onze bezigheden een beetje uit het oog zijn verloren. Onze technische vaardigheden zijn van groot belang. En dan heb ik het niet alleen over zaken als materiaalkennis,

maar ook over inzicht in zaken als exploitatie en rentabiliteit. En over het vermogen om onze weg te vinden binnen de complexe netwerken die onze samenleving kenmerken."

Niettemin is er sprake van verschuivende verhoudingen. Hoe vordert dat proces volgens u?

"De overheid concentreert zich op haar kerntaken, en wil meer aan de markt overlaten. Daarin gaan wij natuurlijk graag mee. Ontwerptechnisch, maar ook op het vlak van beheer en onder-

houd, kunnen we heel veel, maar het is een cultuuromslag. Rijkswaterstaat moet leren loslaten, en dat is met tweehonderd jaar geschiedenis niet altijd makkelijk. En voor de markt was het in zekere zin natuurlijk ook wel makkelijk om een bestek tot op de laatste korrel zand aangereikt te krijgen. Daarnaast heeft de overheid natuurlijk een belangrijke maatschappelijke taak, en moet men op last van de maatschappij zeker weten dat er een goed product uit de bus rolt.”

Hoe staat u in dat verband tegenover het principe van externe kwaliteitsborging?

“Hoe minder de overheid zelf hoeft uit te voeren, hoe beter het is. Maar of de overheid de kwaliteitsborging nu zelf doet of laat doen, maakt ons eigenlijk niet zoveel uit. Als je maar de garantie hebt dat de kwaliteitscontroles objectief én inhoudelijk zijn. Kwaliteitscontroles moeten over de technische uitvoering gaan, niet over procedures.”

“ Als meerdere partijen belang hebben bij dezelfde vierkante meter, dan is het logisch dat je allianties sluit. ”

Risico

“Iets waar we zeer mee zitten, is de vraag hoe je het risico belegt. Het vergunningsrisico is typisch een risico dat bij de overheid moet blijven. Schade door bijvoorbeeld het gebruik van verkeerde materialen komt voor rekening van de markt, maar er zijn ook heel wat risico's waar je goed over moet praten met elkaar. Het goede aan de samenwerking met Rijkswaterstaat is dat we nu samen proefondervindelijk bezig zijn daar een nieuwe standaard voor op te stellen.”

Op welk vlak ziet u nog ruimte voor verbetering?

“In de normale marktverhoudingen heb je rechtstreeks contact met de eindgebruiker. Wij zijn als opdrachtgever en -nemer heel erg met elkaar bezig, en zouden ons volgens mij nog veel meer moeten richten op de vraag wat de klant verlangt. Daarbij is dan een rol weggelegd voor organisaties als TLN, Rover of de ANWB. We moeten meer leren denken in combinatieproducten. Neem bijvoorbeeld de manier waarop Philips en Douwe Egberts samenwerken in de vorm van de Senseo-koffiezetapparaten. Dat blijkt heel goed te werken. Op een soortgelijke manier kan ik me voorstellen dat wij de handen ineen kunnen slaan met anderen, bijvoorbeeld met het combineren van infrastructuur en woningbouw. Als meerdere partijen belang hebben bij dezelfde vierkante meter, dan is het eigenlijk alleen maar logisch dat je allianties sluit.”

Meer inzetten op meervoudig ruimtegebruik, dus?

“Ja. In het maatschappelijk debat komt de opdrachtgever meer en meer klem te zitten tussen ruimteclaims voor woningbouw, milieu en de vervoersbehoefte. En ik denk dat de overheid daarbij teveel voor z'n kap neemt. Dat verwijt ik Rijkswaterstaat niet, maar ik zeg wel: leg in ieder geval een deel daarvan bij de markt neer. Je zult zien dat er heel veel oplossingen mogelijk zijn voor één en hetzelfde probleem, maar daar moet je dan wel het juiste klimaat voor scheppen. Het is in dat opzicht mooi dat we nu samen met Rijkswaterstaat een aantal nieuwe, ingewikkelde projecten hebben benoemd, met een duidelijke maatschappelijke vraagstelling, en dat we daarin wat nieuwe contractvormen uitproberen. Innovatie is een kwestie van gezamenlijk optrekken. Dat wordt nog wel eens onderschat.”

Slimme oplossingen

“Naarmate je meer ruimte scheidt voor innovatieve oplossingen, krijg je natuurlijk wel weer nieuwe uitdagingen op je bord. Ze worden voor de opdrachtnemers immers pas interessant als er een kans op herhaling is. Wil je dus de ontwikkeling van innovatieve oplossingen stimuleren, dan moet je volume organiseren. Daarnaast wordt het lastiger om verschillende offertes tegen elkaar af te wegen. Als je opdrachtnemers nu vraagt om meer initiatief te tonen en met slimme oplossingen te komen, krijg je offertes van sterk uiteenlopende aard en kwaliteit, die minder makkelijk te vergelijken zijn. Hoe beoordeel je die? Aan de hand waarvan bepaal je dan je keuze? Niet alleen op basis van kwaliteitsaspecten, zou ik zeggen, maar ook op de mate waarin een oplossing aan de maatschappelijke vraag voldoet.”

En op de prijs?

“Ja, mits je daarbij rekening houdt met een meerjarig perspectief. Marktpartijen denken in termen van kapitaalinvesteringen en terugverdientijd. Projecten hoeven dus niet altijd au fond perdu te worden gefinancierd. Je kunt de financiering ook rond krijgen door mogelijkheden te scheppen voor exploitatie.”

Aan wat voor exploitatie denkt u dan?

“Bijvoorbeeld van wegen zelf. Wanneer je de prijs van vervoer helder inzichtelijk kunt maken voor de eindgebruiker, zal die er best toe bereid zijn daarvoor te betalen. Neem de A2. Als je daar een 4x2 snelweg van zou maken, met stroken voor lokaal vervoer én voor doorgaand verkeer, waarbij je dan maar op een beperkt aantal plaatsen van de weg afkunt en waar je dus beter kunt doorrijden, dan denk ik dat men daar voor wil betalen. Met een conglomeraat van partijen kun je vervolgens allerlei diensten aanbieden. Dienstverlening langs de weg hoeft niet beperkt te zijn tot informatiepanelen.”



Afwegingsmodel Inkoopproces toegepast bij Haringvlietschuiven

Een conserveringscontract voor het bijwerken van vierendertig Haringvlietschuiven. Dat was de opdracht die de dienstkring Haringvliet in 2000 gaf aan de regionale Bouwdienstafdeling in Capelle aan den IJssel. Dat verzoek werd gehonoreerd en het afwegingsmodel inkoopproces - het instrument waarmee de keuze voor de marktbenadering kan worden bepaald - werd toegepast. Projectleider Arnold Seegers, die zich bezighoudt met het conserveren van waterbouwkundige werken, vertelt over de ervaringen.

Voor de aanpak van het project is eerst het Levensduur Verlengend Onderhoudsmodel (LVO) toegepast. Met behulp van dit model kon het optimale onderhoudsscenario worden bepaald. Voor de marktbenadering is het afwegingsmodel inkoopproces gehanteerd. Seegers, adviseur Inspectie en Onderhoud bij de hoofdafdeling Projectuitvoering en Diensten van de Bouwdienst: "Het LVO-model bepaalde de scope, de feitelijke aanpak van het project. Het beantwoordde de vragen 'kunnen we volstaan met het preventief conserveren?' en 'wat zijn de consequenties als we dat niet doen?'. Ons advies aan de dienstkring was om de schuiven op korte termijn preventief te conserveren, zodat je naar verwachting pas na 2015 een volledige conservering hoeft uit te voeren. Bij zo'n grote conservering moeten de schuiven helemaal kaal worden gemaakt."

Afpellen

De uitkomsten van het LVO-model zijn ingepast in het afwegingsmodel. "De hypothese van het afwegingsmodel is dat alles aan de markt wordt overgelaten. Het startpunt is één contract voor alle onderdelen en voor alle fasen van het werk: ontwerp, realisatie en onderhoud. Vervolgens ga je 'afpellen'. Je bekijkt welke risico's je terug moet nemen.

Als voorbeeld kan ik noemen dat bij het doorlopen van het model naar voren is gekomen dat de huidige en de toelaatbare situatie van de schuiven heel lastig eenduidig te definiëren is. Dat wil zeggen de toestand waarin de schuiven zich mogen bevinden als het gaat om de integriteit van de constructie en de veiligheid. Het maatschappelijk risico dat ontstaat bij falen van de schuiven kan niet worden overgedragen aan de markt. Alles afwegende is er voor gekozen om de verantwoordelijkheid voor het ontwerp bij rws te laten en de realisatie bij de marktpartijen."

Stap voor stap

Het afwegingsmodel is in vier bijeenkomsten doorlopen onder begeleiding van Hugo Buis van Twynstra Gudde. In het projectteam zaten vertegenwoordigers van de Bouwdienst, de dienstkring Haringvliet, Directie Zuid-Holland, het hoofdkantoor en het Steunpunt Conserveringskennis. Seegers ziet veel voordelen in de toepassing van het afwegingsmodel. "Het afwegingsmodel resulteert in een inkoopplan. Doordat je stap voor stap afwegingen maakt, weet je dat je uiteindelijk een gedragen plan hebt. Ook maak je de risico's inzichtelijk. Je weet waar je over praat, en dat helpt bij de



Arnold Seegers

marktbenadering. Daarnaast kun je als een project tijdens de voorbereiding stop wordt gezet - zoals nu het geval is door een gebrek aan financiën - later de draad weer oppakken. Omdat niet alle randvoorwaarden wijzigen, kun je als je dit project later weer oppakt, volstaan met misschien maar één sessie."

Know-how

Ondanks de succesvolle toepassing van het model, plaatst Seegers toch hier en daar enkele kanttekeningen. "Het is moeilijk om de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en het functioneren van schuiven bij een aannemer neer te leggen. Daarnaast ontbreekt het bij Rijkswaterstaat aan beleid om marktpartijen bewust bij de veranderende kennisopbouw te betrekken. Wij geven het hoofdkantoor de aanbeveling gedaan om een marktconsultatie uit te voeren om af te wegen welke verantwoordelijkheden de markt kan/mag dragen. De know-how moet daar namelijk ook aanwezig zijn. Als de marktpartijen ergens weinig kennis van hebben, betekent het dat zij grotere risico's lopen. En aan die risico's zullen zij een prijskaartje hangen, dat hoger kan uitvallen dan wat je zelf hebt ingeschat." Hoewel het project niet door gaat, is het afwegingsmodel binnen drie maanden op een geslaagde manier doorlopen.

Seegers is ook gevraagd om mee te werken aan de toepassing van het afwegingsmodel bij de conservering van de schuiven van de Oosterscheldekering. "Met de ervaringen die wij hebben opgedaan, kunnen anderen hun voordeel doen. Op die manier kunnen de verschillende rws-diensten elkaar helpen, waardoor het werken met het afwegingsmodel steeds makkelijker wordt."

Nadere informatie:

Arnold Seegers, e-mail: a.j.seegers@bwd.rws.minvenw.nl



Kaat Appelman

De aanpak van professioneel opdrachtgeverschap bij Directie Noord-Nederland verschilt met die van andere directies en diensten. Kaat Appelman, portefeuillehouder P-OG en hoofd van de hoofdafdeling Wegen, vertelt hoe en waarom.

Noord-Nederland pakt implementatie anders aan

“P-og is bij ons geleidelijk opgepakt”, vertelt Appelman. “Het hoofdkantoor vroeg ons om met een stappenplan te komen. Wij zagen daar niet zo veel in. Een stappenplan pas je toe als je strakke instrumentele resultaten wilt bereiken. Dat hoort er ook wel bij - denk maar aan prestatiebestekken - maar waar het bij professioneel opdrachtgeverschap om gaat, is dat je leert om op een andere manier te werken. Daarom hebben wij gekozen voor een globaler plan van aanpak. Eerst wilden we als directie een beeld vormen van wat professioneel opdrachtgeverschap betekent, en daarna pas bekijken hoe we dat gaan organiseren. We hebben een startgroep opgericht om daar over na te denken.”

Drempel

Na een paar bijeenkomsten besloot de startgroep om aan te haken op het landelijke beeld van professioneel opdrachtgeverschap. Binnen de startgroep is vervolgens ook de aanpak besproken. “Vanuit het directieteam ben ik aangewezen als de portefeuillehouder van P-OG. Mechelien van Son is onze coördinator. Zij helpt mensen bij de veranderingen in gedrag en vaardigheden als gevolg van de nieuwe manier van denken en werken. Daarnaast zet zij de P-OG-informatie die buiten de directie wordt opgedaan, bijvoorbeeld tijdens de P-OG-dagen en symposia, uit binnen de organisatie.”

Door de krappe budgetten ontstond het gevoel bij Directie Noord-Nederland dat geen meerjarige verplichtingen konden worden aangegaan in de vorm van prestatiebestekken. Dit zorgde er wel voor dat de deadlines van het hoofdkantoor niet werden gehaald. Het hoofdkantoor hielp door Directie Noord-Nederland te stimuleren de vicieuze cirkel te doorbreken, en toch ondanks de krappe budgetten aan de slag te gaan.

DB(F)M

De oorspronkelijke doelstelling van Directie Noord-Nederland was dat uiteindelijk dertig procent van alle contracten innovatief zouden worden. Zo is er bijvoorbeeld een DBFM-contract toegepast in de aanlegsfase tussen Leeuwarden en Drachten, in het project ‘Rijksweg 31’, en een DBM-onderhoudscontract van

dienstkring Groningen, in het project ‘Renovatie Ring Zuid’. “Het overdragen van ervaringen bleek in het eerste project moeilijk. De voorbereiding van het contract duurde al twee jaar, dus je kunt weinig resultaten laten zien. Bij het tweede project was de tijdsperiode kort. Daardoor kon je makkelijker laten zien wat er gebeurde, en wat de resultaten waren. Bij dat project zijn mensen uit de organisatie ook uitgenodigd om te komen kijken. Als iemand die in het project de rol van toezichthouder vervult aan zijn collega vertelt wat de nieuwe manier van werken voor hem betekent, dan gaat kennisverspreiding veel makkelijker.” Volgens Appelman zijn er op het gebied van kennis uitdragen nog verbeteringen mogelijk. “Over de nieuwe denk- en werkwijze is al veel duidelijk geworden. De medewerkers beseffen dat er anders wordt gewerkt, dat de eisen aan de aannemers minder technisch en meer functioneel zijn, en dat je als organisatie je meer als inkoper gaat gedragen, maar ik denk dat we binnen de organisatie wat meer kunnen laten zien van wat er op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap gebeurt. Buiten de organisatie doen wij dat al – bijvoorbeeld in presentaties tijdens de P-OG-dagen – maar we moeten eigenlijk ook zo iets organiseren als de maatwerkbijeenkomst van Directie Limburg om zo de verschillende ervaringen binnen de directie te delen.” (in PrOGressie nr. 7 publiceerden we het verslag hiervan)

Op stapel

Wat momenteel wordt georganiseerd, is de voorbereiding van een kennispunt innovatieve contracten, waarin per innovatief contract de juridische aspecten worden aangegeven. Daarnaast is een medewerker aangewezen die het werken met inkoopplannen gaat implementeren bij de directie. Kortom, er gebeurt genoeg op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap bij Directie Noord-Nederland.

Voor meer informatie:

Kaat Appelman, e-mail: k.appelman@dnn.rws.minvenw.nl



De Bouwdienst is op 1 januari 2003 begonnen met P-OG. Formeel gezien dan, want eigenlijk is men al langer bezig met professioneel opdrachtgeverschap. Een interview met de komende (Mathieu Marell), en gaande man (Leo de Vos) voor coördinatie van P-OG bij de Bouwdienst.



Mathieu Marell en Leo de Vos

Thema's, facetten en pins

De Vos: "In 2002 stuurde voormalig P-OG-programma-coördinator manager Jan de Bont een brief naar de Bouwdienst met de vraag: 'Wat doet de Bouwdienst aan professioneel opdrachtgeverschap?' Als antwoord daarop werden vanuit de Bouwdienst een paar plannen gestuurd, die als voorbeelden dienden van professioneel opdrachtgeverschap. De plannen die wij hadden gestuurd, waren losse ingrediënten van P-OG, terwijl het hoofdkantoor eigenlijk een plan van aanpak wilde ontvangen. Ik ben aangetrokken om vanaf het begin van dit jaar dat plan te gaan schrijven."

Ingebakken

De Bouwdienst hoefde niet van voor af aan te beginnen met het schrijven van een plan van aanpak. Marell: "Doordat wij in de praktijk heel veel met inkopen in grote projecten te maken hadden, waren wij al enigszins geprofessionaliseerd. Een heleboel P-OG-elementen waren al ingebakken in de strategie en werkwijze van de Bouwdienst. Zoiets als werken met externe kwaliteitsborging doen wij al sinds 2001, nog voordat dat vanuit HKW werd genoemd. Hetzelfde geldt voor het werken met een kwaliteitssysteem. Dat doen wij al sinds 1996. Daarom hebben wij in ons plan van aanpak, het P-OG-coördinatieplan, aansluiting gezocht met ontwikkelingen die al bij ons liepen."

Bijdragen, vertalen, implementeren

De Vos had het plan net voor de zomer afgerond. Het verschaft overzicht en samenhang tussen alle individuele P-OG-activiteiten binnen de Bouwdienst. Om de risico's te beperken die het bereiken van de doelen kunnen verhinderen, hanteert de Bouwdienst een drietrapsaanpak: bijdragen, vertalen en implementeren. Met 'bijdragen' wordt bedoeld het willen meewerken als Bouwdienst aan rws-brede activiteiten. 'Vertalen' houdt in het vertalen van rws-brede resultaten van P-OG naar

de Bouwdienst-situatie. De laatste stap is het 'implementeren' van de P-OG-resultaten in de Bouwdienst-praktijk.

De Bouwdienst heeft acht aandachtsgebieden vastgesteld op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap. Vier daarvan zijn thema's: Functioneel Specificeren, Inkoop, Kosten, en EKB. Daarnaast zijn er vier gemeenschappelijke facetten die doors door de vier thema's heenlopen: Strategisch Personeelsmanagement, Communicatie, Kennismanagement en ICT. De Vos legt uit waarom er gekozen is om de vier facetten dwars door de andere thema's te laten lopen. "Als je bijvoorbeeld opleidingen gaat maken voor de aparte thema's, dan gaat de medewerker de ene week naar een cursus over inkoop en de week daarna naar een cursus over functioneel specificeren. De medewerker krijgt met alle aspecten van opdrachtgeverschap te maken, dus je kunt beter een integrale opleiding organiseren. Dat is veel efficiënter." (zie ook artikel over het Corporate Learning Centre in dit nummer)

Thema's, facetten en pins

Voor elk thema/facet zijn projectleiders aangewezen met een eigen actieprogramma. Deze actieprogramma's hangen allemaal onder het strategisch plan van de Bouwdienst: het plan waarin de speerpunten van het beleid voor de komende jaren is vastgesteld. Marell: "Het strategisch plan is heel duidelijk het vertrekpunt van P-OG bij de Bouwdienst. Het heeft een algemene strategie en daaronder hangt een aantal tactische plannen, waarvan sommige met P-OG te maken hebben. Op die tactische plannen laten we prestatie-indicatoren los: pins." Met pins worden de effecten van tactische plannen getoetst. In totaal hebben elf pins betrekking op professioneel opdrachtgeverschap: vijf op Inkoop, twee op EKB, en vier op Kosten. Voorbeelden van pins zijn: 'Contractenbuffet beschikbaar als kader voor inkoop per juni 2003', 'Gebruik van Bouwdienst-brede hulpmiddelen

(sjablonen, besteksteksten en dergelijke) in alle projecten per juni 2003', en 'Actief bijdragen aan rws-brede afspraken inzake kostencijfers per juni 2003'.

De Vos: "Met de pins kun je vaststellen of je de vooraf gestelde voortgang wel volgens planning weet waar te maken. Pins zijn een prima hulpmiddel om de ontwikkeling te kunnen sturen."

Kennis delen

De Bouwdienst doet veel aan kennisdeling op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap. De Vos: "Relevante informatie zetten we op het intranetportaal Opdrachtgeverschap (www.venwnet.minvenw.nl/pog), zodat anderen er hun voordeel mee kunnen doen. Wij willen graag op de regiohoek van het intranetportaal ook vernemen wat andere diensten hebben en kijken of we gebruik kunnen maken van wat ieder voor zich geleerd heeft. Waarom opnieuw het wiel uitvinden? Beter iets slim gejat dan slecht bedacht. We hebben ook de namen en e-mailadressen van zo'n vijftig projectleiders op het portaal staan. Als je over een project of de aanpak daarvan informatie zoekt, ben je binnen een paar klikken bij de juiste persoon."

De Vos is ook enthousiast over het fenomeen kenniskringen. "Ik doe mee aan een kenniskring over functioneel specificeren. Vanuit drie diensten werden presentaties gehouden hoe zij

binnen projecten bezig zijn met functioneel specificeren. Zo wordt in één keer heel wat kennis verspreid en kunnen resultaten via het intranetportaal breed worden gedeeld."

Tijd en inspanning

Hoewel P-OG al in volle gang is gezet bij de Bouwdienst, moet er nog veel gebeuren. Marell: "Als iemand naar een psycholoog gaat om zijn psyche te veranderen, dan is hij daar minstens vijf jaar mee bezig. Hier hebben we te maken met een hele organisatie. Het is in dat licht een illusie om te denken dat die verandering zonder veel moeite en in een korte tijd tot stand kan komen. Om zo'n proces toch zo goed en snel mogelijk te laten verlopen, is het van belang dat we goed duidelijk kunnen maken aan de medewerkers wat professioneel opdrachtgeverschap van invloed heeft op hun werkzaamheden en wat de voordelen er van zijn. Een werkwijze in de kern veranderen, kost nu eenmaal veel tijd en inspanning."

Nadere informatie:

Mathieu Marell, e-mail: m.marell@bwd.rws.minvenw.nl

Leo de Vos, e-mail: l.dvos@bwd.rws.minvenw.nl



Vraag en antwoord

Moeten alle functioneel gespecificeerde eisen SMART zijn?

Arie Korteweg, projectmanager functionele eisen in bouwcontracten bij de dww:

"Onder SMART wordt verstaan: specifiek, meetbaar, haalbaar (achievable), realistisch en tijdgeboden. Het meest omstreden onderwerp is de meetbaarheid. Ruwweg is het antwoord op de vraag: een niet meetbare eis is geen eis. Welke eisen je aan die meetbaarheid stelt, verschilt echter. Wat betekent een cijfer bij een meting van medewerkers-tevredenheid? Sommigen zijn daarmee tevreden, anderen niet. Technische medewerkers zijn vaak te snel geneigd om alleen metingen met instrumenten te accepteren, terwijl een visuele waarneming voldoende kan zijn. We moeten van functionele eisen spreken in alle fasen van een project. In het begin staan de verlangens van de maatschappij vertaald in een ministerieel besluit zoals de Nota Mobiliteit, een Service Level Agreement of een tracébesluit. Gaandeweg zullen de eisen nauwkeuriger en meetbaarder worden, hoewel ook eisen op een hoog aggregatieniveau best behoorlijk meetbaar kunnen zijn (bijvoorbeeld doorstroming). Welke eisen worden gesteld aan de meetbaarheid van het plan van

aanpak aan het begin van het inkoopproces (1), aan de meetbaarheid van eisen in een vraagspecificatie (2) en aan de meetbaarheid van een contractspecificatie (3)? Voor een eerlijke mededinging is het handig als de vraagspecificatie (2) goed meetbaar is, maar sommigen vinden het voldoende als door een beoordelingspanel een uitspraak kan worden gedaan. Bij de contractspecificatie (3) kun je ernaar streven, dat deze het enige document is waar de kwaliteit tijdens de contractuitvoering aan wordt afgemeten. Dat stelt hogere eisen aan de meetbaarheid dan wanneer je regelt dat nadere invullingen van de opdrachtnemer, zoals zijn aanbiedingsontwerp en zijn kwaliteitsplan, dezelfde status hebben. In het laatste geval loop je wel het gevaar van moeilijke discussies, dus dit is niet aan te bevelen voor kritische onderdelen."

Nadere informatie:

Arie Korteweg, e-mail: a.l.korteweg@dww.rws.minvenw.nl



Een training op maat

Lelystad, 22 oktober 2003. Het is voor de mensen die de training Prestatiebestekken verzorgen een bijzondere dag. Want vandaag wordt het tweehonderdste diploma uitgereikt aan Rachid Bouchhida. De training is geheel gericht op het leren opstellen en beheersen van prestatiebestekken voor vast onderhoud. De deelnemersgroep bestaat uit bestekschrijvers, projectleiders, directie UAV en toezichhouders. Zij zijn hier om te leren hoe je aannemers op basis van een functioneel omschreven onderhoudstoestand een areaal in stand laat houden en hen vrij kan laten om daarbij een eigen werkwijze te hanteren.

Tannetje Zaal, binnen Rijkswaterstaat verantwoordelijk voor de uitvoering, het beheer en het onderhoud van de modelprestatiebestekken: “In de reguliere cursus die verschillende contractvormen behandelt – de cursus die door de onderwijsinstelling PBNA wordt verzorgd – komt ook het prestatiebestek aan bod, maar daar is het maar een klein onderdeelje van een half uur. Deze cursus met Oranjewoud is specifiek gemaakt voor het omgaan met prestatiebestekken door Rijkswaterstaat en is dus maatwerk.” Waarom Oranjewoud überhaupt bij de cursus betrokken is? Zaal: “Als je meer werk naar de markt wil zetten, dan moet je dat ook op elk gebied doen. Niet alleen in grond-, weg-, en waterbouw, maar ook op onderwijsgebied. Rijkswaterstaat is zelf geen onderwijsinstelling.”

Met een krijtje

De docenten die de cursus geven, zijn Iepe Soet en René de Boer. Soet en De Boer zijn goed ingevoerd in de contractenwereld. Zij werken allebei bij Oranjewoud, dat ze met een glimlach “een van de toonaangevendste ingenieursbureaus van Nederland”



noemen. Het bureau verzorgt ook op maat gemaakte cursussen. Er heerst “in de klas” een soort jongenscultuur. De toon waarop wordt gecommuniceerd, blijkt een belangrijke eigenschap van én een voorwaarde voor deze cursus. “Daar zijn de docenten ook op uitgezocht”, zegt Zaal. Want de cursisten zijn niet op hun mondje gevallen en zitten niet te wachten op een juffrouw met een krijtje. De heren van Oranjewoud weten waar ze het over hebben, want ze zijn beiden ingenieurs die ervaring met prestatiebestekken hebben opgedaan. En de onderwijskundige kennis is ook aanwezig. Ze hanteren de Methode van de Amerikaan David Kolb. Hij onderscheidt vier leerstijlen: doen, denken, bezinnen en beslissen. Meteen aan de slag dus.

Niet zonder slag of stoot

Het is dag twee en het “huiswerk” wordt besproken. De cursisten hebben, als vervolg op dag één, in groepjes een prestatiebestek geformuleerd. Er moet een onderhoudscontract worden gesloten voor een huis. Hoe formuleer je de eisen? De docent doet een gewaagd voorstel om de discussie te prikkelen: “Wil ik een *mooi*

huis?” Marcelle Borst van de dienstkring Afsluitdijk zegt dat de totstandkoming van een bestek in haar groepje niet zonder slag of stoot is verlopen. “Wij hebben met opzet in ons prestatiebestek heel pietluttig van alles voorgeschreven. Dat doen we omdat we in de gehele groep net zo’n discussie willen aanzwengelen als het verhitte gesprek dat we in ons deelgroepje hebben gehad. Het liep werkelijk enorm uit de hand.” En inderdaad, ook hier wordt een pittige discussie gevoerd. Sommigen zien het absoluut niet zitten als de aannemer niet voorgeschreven krijgt wanneer en met welke verf hij de kozijnen moet gaan verven. “Als hij gaat schilderen tijdens een regenachtige week en het ziet er de eerste tijd nog aardig uit, dan hebben wij een probleem”, zegt een van de cursisten. Hij zou hem het liefst willen vertellen welke verf hij moet inkopen, en hem willen opbellen dat het vandaag een goede dag is om te verven. “Maar daar moeten we vanaf”, zegt Zaal. Soet komt met een oplossing. “Stel, je merkt zoiets gemiddeld pas na tien jaar. Dan maak je de schilder verantwoordelijk voor een periode van twaalf jaar, en dan ben je overal van af.” Een van de cursisten is



daar nogal sceptisch over: "Ik zie dit echt niet in alle gevallen slagen. Ja, er zijn misschien bestekken waar zoiets kan lukken, als het gaat om groenvoorziening of zo. Maar als de technische eisen hoog zijn, bijvoorbeeld bij de bouw van dijken, dan voorziet ik grote problemen."

Waterverf

Wat moet je als er problemen opduiken die je van tevoren met geen mogelijkheid had kunnen voorzien, bijvoorbeeld als je pas met rotte balken wordt geconfronteerd als de goot verwijderd is? Leg je het risico dan volledig bij de aannemer neer, of ga je onderhandelen? "De cursisten moeten leren dat het omgaan met prestatiebestekken een zakelijke houding vergt, er wordt immers omgegaan met gemeenschapsgeld", zegt Zaal.

De Boer wijst er verder op dat je een bestek niet in je eentje maakt: je kunt allerlei experts raadplegen en hun bevindingen in het bestek meenemen. Zo kun je dus van tevoren een vangnet inbouwen. Zaal: "Ook een aannemer heeft met risico's rekening te houden, en wij zijn er niet om hen de hand boven het hoofd

te houden. Wij moeten gewoon zien te krijgen wat we willen hebben."

Er zijn ook cursisten die de geschetste houding gemakkelijker aannemen. Een van hen roept uit de hoek: "Al wil hij er waterverf opsmeren, hij doet maar, als het maar voldoet aan de eisen die ik hem gesteld heb." Dat mag Zaal graag horen. "Want", zegt ze, "als wij bijvoorbeeld verfsystemen gaan voorschrijven, dan is het einde zoek."

Nog niet iedereen is om. Je moet, zoals een van de cursisten het uitdrukt, wel "een kop van ruim denken" hebben als je hierin wilt gaan geloven. Zaal vindt het niet vreemd of verwerpelijk dat er initieel scepsis heerst ten aanzien van dit soort nieuwe manieren van denken. En het niet langer geven van concrete aanwijzingen aan de aannemer is ook wel moeilijk. Je moet durven vertrouwen op de expertise van de aannemer. Zaal zegt: "Mensen hebben moeite om los te laten."

Te laat of niet te laat

In de groep gaat een punt van kritiek op. Een cursist: "Voor onze



dienstkring komt de cursus een jaar te laat. We zijn namelijk al vanaf de herfst van 2002 bezig met de voorbereidingen van een prestatiebestek en de uitvoering ervan." Maar Zaal is het niet met hem eens. "Deze cursus is echt niet te laat. Ik merk dat de discussie hier vele malen beter wordt gevoerd door de input van Waterstaters die reeds ervaring hebben opgedaan met het opstellen en beheersen van prestatiebestekken." De aanwezigheid van deze 'ervaringsdeskundigen' biedt zeker meerwaarde aan de training. "Het is allemaal een stuk concreter want het staat dicht bij de dagelijkse praktijk van werken. De mensen hier steken er dus ook meer van op."

Nadere informatie:

Tannetje Zaal, e-mail: t.c.zaal-schaalje@bwd.rws.minvenw.nl



In ProGressie nr. 3 van oktober 2002 gingen we al uitgebreid in op de achtergrond en het doel van het prestatiebestek en de daarvoor ontwikkelde modellen, welke sinds 1-1-2003 als vastgestelde standaards fungeren voor werkzaamheden in het vaste onderhoud bij RWS. Deze modelbestekken en de daarbij behorende handreikingen zijn beschikbaar op het intranetportaal www.venwnet.minvenw.nl/pog. Daar kunt u ook terecht voor nadere informatie over de training en over de eerste, vooral positieve bevindingen met de modelbestekken.



Portaal Opdrachtgeverschap op jouw maat

Het is inmiddels al weer meer dan een half jaar geleden dat het intranetportaal Opdrachtgeverschap het licht zag. Dat gebeurde op 15 mei tijdens de landelijke projectleidersdag in Amersfoort. Hoog tijd om eens te kijken hoe het portaal zich ondertussen heeft ontwikkeld.

De ambities waren hoog. Het portaal zou moeten uitgroeien tot 'de vaksite voor opdrachtgevers in de grond-, weg- en waterbouwsector' op het intranet van V&W. Dat doel wordt redelijk bereikt. Het portaal is een ware vindplaats geworden voor alles wat te maken heeft met professioneel opdrachtgeverschap. Je kunt er terecht voor modelaanpakken en hulpmiddelen die je kunt gebruiken bij het inkoopproces, en via de 'wie weet wat' of de 'kenniskringen' spoor je een deskundige collega op die een antwoord heeft op jouw vraag. Bovendien is er, naast vraag, ook sprake van aanbod. Projectleiders bieden steeds vaker ervaringen en informatie over hun project via het portaal aan. En daarmee wordt al een belangrijke karakteristiek van het portaal verwezenlijkt. Het is namelijk een virtuele marktplaats: een ruilbeurs waar je ervaringen en informatie uitwisselt met je collega's.

Er is dus al veel, maar we zijn er nog niet. De volgende stap die wordt gezet, is de ontwikkeling van het 'persoonlijke portaal'. Jan van de Ven, projectleider van het Portaal Professioneel Opdrachtgeverschap, vertelt er meer over.

Wat is dat, een persoonlijk portaal?

"Het woord zegt het eigenlijk al. Een persoonlijk portaal is voor iedereen verschillend. Ik ben als opdrachtgever betrokken bij andere projecten dan iemand anders en heb dus behoefte aan andere informatie en ervaringen. Wat nu ontwikkeld wordt, stelt je in staat om uit het totale aanbod van kennis en informatie alleen datgene te halen wat jij belangrijk vindt. Je wordt dus bediend op maat."

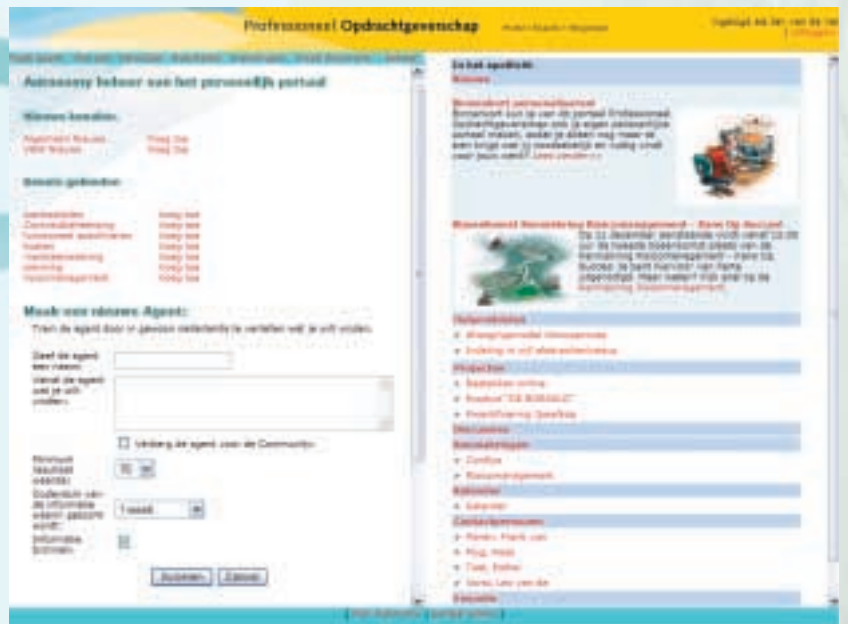
Hoe gaat dat in zijn werk?

"We hebben een beheerscherm ontwikkeld waarop je je persoonlijke voorkeuren kunt aangeven. Dat doe je door daarop de categorieën aan te vinken die voor jou van belang zijn. Zo kun je kiezen voor verschillende nieuwsbronnen en informatie per onderwerp (bijvoorbeeld de HSL-Zuid). Ook kun je links maken naar hulpmiddelen, projecten, discussies en kenniskringen die voor jou van belang zijn. Kortom, hier bepaal je zelf wat je straks op je scherm te zien krijgt.

Tot slot kun je nog een keuze maken uit de acht kennisgebieden van het Expertisecentrum Opdrachtgeverschap (ECO). Die inhoud van die kennisgebieden gaan we in de komende maand op detail invullen met een aantal inhoudelijk deskundigen uit de organisatie. Daarmee ontstaan acht zogenaamde 'collectieve profielen'."

En wat heb ik dan?

"Dan heb je een pagina die helemaal voor jou op maat is gemaakt en die je als je persoonlijke startpagina kunt instellen.



Dit is een eerste proef van een persoonlijke pagina, die bij het ter perse gaan van ProGressie nog niet volledig was uitgekristalliseerd. Wel geeft hij een goed beeld van hoe de pagina er binnenkort uit komt te zien.

Rechts zie je de persoonlijke selectie van Jan van de Ven van onderdelen uit het portaal. Links zie je een onderdeel van het beheerscherm waar je onder meer een keuze kunt maken uit de collectieve profielen van ECO of waar je zelf een zoekprofiel kunt aanmaken.

Dit is dan je vertrekpunt om van daaruit naar achterliggende ervaringen en informatie over opdrachtgeven te surfen."

Is het ingewikkeld?

"Zo klinkt het misschien wel, maar dat is het niet. Er komt straks een pagina op het portaal, waarop je een keuze kunt maken uit het totale aanbod. Dat kun je zelf doen, maar ook samen met een of meer collega's waarmee je in hetzelfde project zit. We zorgen bovendien voor een duidelijke handleiding. En kom je er dan nog niet uit, dan kun je terecht bij onze helpdesk 'het Webserviceteam', maar vast ook wel bij een van je collega's."

Hoeveel werk is het?

"Dat bepaal je helemaal zelf. Sommigen zullen het één keer instellen en dan niet meer veranderen. Dat gaat snel. Anderen zullen langer nodig hebben en een aantal keren aanpassen voordat hun startpagina precies 'op maat' is. Zeker als je iedere keer andere ervaringen en informatie nodig hebt, is het eigenlijk een continu proces. Maar dat bepaal je dus zelf."

Klinkt futuristisch. Wanneer kan het?

"Officieel op 1 januari 2004, maar waarschijnlijk al in december. Kijk af en toe op het portaal (www.venwnet.minvenw.nl/pog). Of nog beter, neem een abonnement op onze digitale nieuwsbrief, dan blijf je op de hoogte van de laatste ontwikkelingen."

Nadere informatie:

Jan van de Ven, e-mail: j.vdven@bwd.rws.minvenw.nl

Corporate Learning Centre: Alle

Vanaf 1 januari van het komend jaar moeten alle leeractiviteiten binnen Rijkswaterstaat via het Corporate Learning Centre (CLC) lopen, inclusief de activiteiten die gericht zijn op P-OG en BLS. Ellen van Heeswijck bereidt de formele oprichting van het CLC voor, en vertelt samen met Marjan Lont over de leerroute voor projectleiders die wordt ontwikkeld.

Het voornemen om het CLC op te richten, is ingegeven door de agentschapvorming en ingezette trends op het gebied van leren en ontwikkelen van de medewerkers. Door betere afstemming en bundeling van diverse opleidings- en ontwikkelinitiatieven moeten dubbelingen worden voorkomen. Ook kan door het centraliseren van inkoop, initiatieven en logistiek, besparingen worden gerealiseerd waarbij een constante kwaliteit wordt gewaarborgd. “Binnen de agentschapvorming lopen er twee grote veranderingstrajecten: P-OG en BLS”, vertelt Ellen van Heeswijck, projectleider Corporate Learning Centre. “De leeractiviteiten voortkomend uit deze twee veranderingstrajecten worden gebundeld in het CLC, zodat er betere afstemming tussen de trajecten mogelijk is, en de kwaliteit van de leeractiviteiten kan worden gewaarborgd.”

Efficiënt en effectief inkopen

Het CLC wordt opgericht om toegevoegde waarde te kunnen bieden aan alle opleiding- en ontwikkelinitiatieven. Waar dat gewenst is, neemt het CLC ook zelf initiatieven. Het CLC wil de kwaliteit van rws opleiding- en ontwikkeltrajecten garanderen, onder andere met een kwaliteitskeurmerk. Behalve dat initiatieven op elkaar worden afgestemd, zal ook de samenhang tussen initiatieven en het beleid worden bewaakt. De kosten zullen worden gespreid met een brede toepassing van onderwijsinitiatieven. Er moet tegelijk efficiënt en effectief worden ingekocht. Marjan Lont, adviseur van het CLC: “Ook op dit vlak wil Rijkswaterstaat een professioneel opdrachtgever zijn. Tegelijkertijd moet er optimaal en verantwoord gebruik gemaakt worden van de kennis en ervaring die al aanwezig is. Rijkswaterstaat gaat dus alleen inkopen als dat echt noodzakelijk is. Zo moet aanwezige interdepartementale kennis en ervaring optimaal worden benut, zodat er zorgvuldig met het Rijksgeld wordt omgegaan. De bedoeling is ook dat het volgen van onderwijs wordt afgestemd op de functie van het individu. rws'ers gaan dus geen cursussen volgen die niet voor de beroepsuitoefening noodzakelijk zijn. Ook zal de opleiding en ontwikkeling zo veel mogelijk plaatsvinden bij de werkplek in de buurt. Het hele onderwijsaanbod wordt flexibel, maar ‘mean en lean’. Er zal voortdurend kritisch gekeken worden wat de kosten en de baten zijn.”

Leerroute projectleiders

“Om de aanbesteding van het competentiegerichte leertraject voor projectleiders breed aan de markt bekend te maken, is een advertentie geplaatst, onder andere in de Staatscourant”, vertelt

Lont. “Op basis van de criteria genoemd in de bekendmaking konden bureaus hun interesse kenbaar maken. Ze moesten aantonen dat ze aan bepaalde criteria konden voldoen. Ze moesten een competentiegerichte leertraject kunnen vormgeven en ervaring hebben met de overheid, projectmatig werken en interactieve planvorming. Daarnaast moesten ze inzicht hebben in de overheidsdynamiek. De respons op de bekendmaking was overweldigend. In totaal hebben zesendertig (combinaties van) bureaus gereageerd. Met een voorselectie-commissie hebben we, op basis van de gestelde criteria, vier partijen geselecteerd, die vervolgens offerte hebben uitgebracht. De criteria om de uiteindelijke opdracht te gunnen aan een van deze bureaus waren onder andere de prijs-kwaliteitverhouding, consistentie en samenhang van de hele leerroute, praktijkgerichtheid, het

“ Mensen weten ons al te vinden, maar formeel zijn we nog steeds in oprichting. ”

centraal stellen van het individu, en variatie in vormen van leren. De partij die als beste uit de bus komt, gaat samen met Rijkswaterstaat de leerroute voor projectleiders vormgeven. Het accent van de leerroute zal liggen op competentieverandering. Aspecten waarvan wij denken dat ze relevant zijn voor projectleiders zijn onder andere klantgericht- en publieksgerichtheid, omgevingsbewustzijn, durf, creativiteit, integriteit, en zakelijkheid. De leerroute voor de projectleiders bestaat uit een hoofdstroom en daarnaast uit een bouwdoos met daarin competentiegerichte workshops, simulaties en (electronische)cursussen. Het leertraject start met een ‘assessment’ volgens de Birkman-methode (een instrument dat leidt tot een gedetailleerde persoonsbeschrijving). Afhankelijk van de uitkomsten daarvan, de aard en omvang van het project en de opleidingswensen, wordt samen met de projectleider een individueel leertraject uitgestippeld. Dit wordt vastgelegd in een leercontract. Binnen de hoofdstroom van het leertraject zullen de projectleiders elkaar in groepjes regelmatig ontmoeten tijdens groepscoaching, intervisie en verkenningen. Afhankelijk van de

leeractiviteiten onder één dak



Foto: PE-Fotostudio

Ellen van Heeswijck en Marjan Lont

eigen leerroute zullen ze verschillende workshops, simulaties en/of cursussen volgen. In het voorjaar van 2004 gaat de leerroute voor de eerste projectleiders van start.”

In de wandelgangen

In 2004 zal het CLC worden meegenomen in de reorganisatie van het hoofdkantoor. Van Heeswijck: “We zijn inmiddels bekend in de wandelgangen en mensen weten ons al te vinden, maar formeel zijn we nog steeds in oprichting. De ontwikkeling van het CLC verloopt volgens drie fasen. In de eerste fase is er slechts een virtueel CLC. Vooralsnog ontwikkelt zich dit uit de stafdienst P&O, van waaruit al een aantal leeractiviteiten ontwikkeld en gecoördineerd worden. Tijdens de eerste fase wordt de organisatie van BLS en P-OG nadrukkelijker ondersteund.”

Lont: “Binnen de Stafdienst P&O van het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat zijn in het verleden opleidingen ontwikkeld die directie- en dienstoverstijgend zijn, waaronder management-trainingen en vaktechnische opleidingen. Binnen specialistische diensten en regionale directies zijn er ook opleidingen ontwikkeld en ingekocht. Deze zaken willen we bundelen. Tussen de opleidingen die binnen Rijkswaterstaat beschikbaar zijn, zitten hier en daar dubbelingen die we eruit willen halen. Sommige opleidingen gaan we opschonen en actualiseren voordat ze onder het CLC worden ondergebracht.” Sommige leeractiviteiten kunnen ook sneuvelen. Van Heeswijck: “We moeten niet meer aanbieden dan nodig is. In de tweede fase zal een gebruikersraad worden ingesteld die zich uit moet spreken

over opleidingencatalogus die moet worden opgesteld. Aan het einde van deze fase wordt vastgesteld welke opleidings-initiatieven overbodig zijn, kwalitatief onder de maat, al dan niet passen binnen de corporate strategie, verdere ondersteuning nodig hebben, breder moeten worden verspreid, moeten worden gecertificeerd, anders moeten worden ingekocht, enzovoort. In de derde fase zal de inkoop van opleidingen en leeractiviteiten centraal worden geregistreerd.”

ECO en Corporate Learning Centre

Hoewel het Expertise Centrum Opdrachtgeverschap dat in oprichting is zich ook bezighoudt met opleidingen, is er een groot verschil tussen het ECO en het Corporate Learning Centre. Lont: “Het ECO stelt het eisenprogramma voor de leeractiviteiten op, op het gebied van onder andere Prestatiebestekken, verschillende contractvormen, Kwaliteitsborging, Functioneel Specificeren en Inkoopmanagement. Wij hebben de onderwijskundige expertise en zullen de logistieke en de didactische kant van de leeractiviteiten regelen. Dat betekent de hele uitvoering van het leertraject: van het inhuren van docenten tot en met het regelen van locaties. Met name daarop willen we behoorlijke besparingen realiseren door centraal in te kopen.”

Nadere informatie:

Ellen van Heeswijck, e-mail: p.c.m.vheeswijck@avv.rws.minvenw.nl

Marjan Lont, e-mail: m.b.lont@hkw.rws.minvenw.nl



Rijkswaterstaat op weg naar nieuwe aanbestedingsvormen

Directie Noord-Nederland heeft onlangs een nieuwe publicatie uitgegeven: "Rijkswaterstaat op weg naar nieuwe aanbestedingsvormen". Het rapport beschrijft een onderzoek dat is gedaan naar aanleiding van het beleid van Rijkswaterstaat om door nieuwe, meer marktgerichte aanbestedingsvormen projecten op de markt te zetten.

Het rapport bestaat uit een theoretisch deel over de doelstellingen en voor- en nadelen van nieuwe aanbestedingsvormen. De rest van de publicatie beschrijft de praktijkervaringen in het project Renovatie Ring Zuid Groningen, het eerste (middel)grote innovatieve onderhouds- en aanlegproject van Directie Noord-Nederland. Er wordt beschreven in hoeverre de doelstellingen van het project zijn gehaald en wat er nog beter had gekund.

Voor meer informatie:

Kaat Appelman, e-mail: k.appelman@dnn.rws.minvenw.nl



Handreiking systeemgerichte contractbeheersing

Bij systeemgerichte contractbeheersing worden contracteisen door de opdrachtgever beheerst door gebruik te maken van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer. De beheersing bestaat uit het toetsen van het functioneren van het kwaliteitsplan van de opdrachtnemer en het toetsen van de betrouwbaarheid van de registraties. Hierdoor kan met minder direct toezicht op afstand worden getoetst.

De 'handreiking systeemgerichte contractbeheersing' geeft voor de relevante stappen in de basisstructuur inkoopmanagement van Rijkswaterstaat een nadere toelichting gericht op systeemgerichte contractbeheersing. De handreiking biedt projectleiders, directies UAV, toezichhouders, en medewerkers van bedrijfsbureaus en contractzaken een hulpmiddel bij de afweging of systeemgerichte contractbeheersing een geschikte beheersingsstrategie is voor de realisatie van een project of projectonderdeel. Daarnaast helpt het bij het opstellen van een contractbeheersingsplan en de inrichting van een contract voor wat betreft de systeemgerichte beheersing.

Voor meer informatie of aanvragen: Petra Teodorascu-Arkesteijn (DWW), tel. 015-2518373, of e-mail: P.M.T.Teodorascu-Arkesteijn@dww.rws.minvenw.nl



Alle genoemde publicaties zijn binnenkort eveneens te vinden op www.venwnet.minvenw.nl/pog