

BESTUURSWIJZIGING DACE

KENNIS VERRIJKEN DOOR VERBREDEN EN VERBINDEN

Een recente bestuurswijziging bij DACE geeft aanleiding tot een bredere beschouwing dan alleen bedankt en welkom. Het afscheid van Gerard Filé en het aantreden van Jacqueline Schlagwein geeft tegelijk een beeld van de constante ontwikkeling van het vakgebied van cost engineer (CE) en de SIG GWW.

Gerard Filé: 'Groeiende belangstelling goed voor het vak CE'

Sinds 2004 kent DACE de Special Interest Group Grond-, Wegen- en Waterbouw (SIG GWW). Destijds een opvallende ontwikkeling, want daarmee werd een brug geslagen tussen kostendeskundigen uit de (proces)industrie naar die in de civiele sector. "Grensoverschrijdend zou je het kunnen noemen", blikt Gerard terug. "Het lijkt een logische ontwikkeling, maar ik vertel niets nieuws als ik zeg dat het slechten van muren tussen afdelingen of sectoren vaak veel tijd vraagt." Dat het Filé met anderen gelukt is dit resultaat tot stand te brengen, ligt allereerst aan het feit dat hij met hart en ziel een 'kostenman' is. "Dat kun je wel zeggen. De rode draad door mijn carrière is 'kosten'. In meer dan 25 jaar professionele ervaring heb ik mijn bijdrage kunnen leveren aan een groot aantal projecten. Infrastructuur en water hebben daarbij een grote rol gespeeld. Ik heb daarbij zelf veel kostenramingen opgesteld of daar begeleiding bij gegeven. Doel van dit werk was telkens: zorg dat er een afgewogen beslissing gemaakt kan worden en dat het project beheerst kan worden."

De eerste kennismaking van de gedreven kostenspecialist met DACE gaat terug naar de opleiding Certified Cost Engineer in 1988/89. "Ik ben destijds 'gestrikt' door een van de docenten van de opleiding en bestuurslid van DACE (Jan Kok) om de overstap te maken van Rijkswaterstaat naar Solvay. Daar heb ik onder zijn leiding



gezien wat DACE kon betekenen voor de ontwikkeling en de ondersteuning van het vakgebied. Dit is mij ook in de jaren '90 bijgebleven, toen ik bij DHV in dienst was en aan een van de meest uitdagende projecten van destijds heb mogen werken, de HSL-Zuid. Ik ben in 1997 weer actief bij DACE betrokken geraakt, nadat de mogelijkheid ontstond om individueel lid te worden. Dit lidmaatschap was toen iets nieuws en geïntroduceerd op het congres Cost Engineering, dat toen in Rotterdam werd gehouden. In die jaren daarna is het idee geboren om een civiele techniek groep te beginnen. Met enkele vakgenoten die ik trof bij de bijeenkomsten voor de individuele leden, hebben we dit verder uitgewerkt. In 2004 is de groep als SIG GWW gestart. In 2007, na de pensionering van Hans Kuiper, heb ik de voorzittershamer van hem over genomen."

De balans opmakend kijkt Filé met een goed gevoel terug op de afgelopen jaren. "Ik heb de DACE-bijeenkomsten zien verbreden over de jaren heen. De belangstelling voor het vak is zienderogen gegroeid. Van bijeenkomsten met 30 personen is het bezoek de laatste tijd eerder meer dan 100 personen. En het vakgebied is lang niet meer alleen een mannendomein. Goede ontwikkelingen! Ondertussen heeft Civiel (GWW) heeft zijn plekje wel veroverd, dacht ik zo."

Het brengt hem op wat hij als het belangrijkste resultaat ziet van zijn bijdrage binnen het DACE-bestuur en de SIG. "De gestaagde groei van GWW-inbreng in DACE en de 'cross-over bereidheid' van cost engineers, waarbij over de disciplines heen van elkaar geleerd kan worden hoe je het vakgebied kan verrijken." Daarbij noteert hij één overgebleven uitdaging. "De inspanningen van DACE om tot nauwere samenwerking met de NVBK te komen zijn niet volledig gehonoreerd. Het is minder uit de verf gekomen dan wat we gehoopt hadden. Gelukkig hebben DACE en NVBK recentelijk de ambitie uitgesproken om op deelgebieden de samenwerking een steviger invulling te geven. Hier ligt een mooie taak voor mijn opvolgster Jacqueline."

Het blijft dé grote wens van Filé dat DACE het 'thuis' wordt voor alle cost engineers/kostendeskundigen en dat zij mag bijdragen aan het creëren van draagvlak voor nieuwe ontwikkelingen en ideeën. "Ik weet dat je met evolutie meer kunt bereiken dan met een revolutie. Daarom geef ik mijn opvolger Jacqueline Schlagwein graag het volgende mee: blijf de verbinding zoeken tussen civiel en de andere vakken. Op de raakvlakken ontstaan de leukste dingen! Ik wens Jacqueline alle succes toe."

Jacqueline Schlagwein: 'Aandacht voor CE van de toekomst'

De verbreding van DACE – meer sectoren, geen 'mannendomein' meer – wordt duidelijk met de opvolging van Gerard Filé door Jacqueline Schlagwein. Zij is de eerste vrouw ooit in het DACE-bestuur en breed in ervaring en inzet als kostendeskundige. "Ik ken zowel de procesindustrie als de infra-sector. Mijn loopbaan begon bij ABB Lummes Global. Daar was ik als 'wiskundige' werkzaam binnen het team Cost Estimating als modellenbouwer. Van daaruit de overstap gemaakt naar Infrastructuur, Arcadis, waar ik veel ervaring heb opgedaan zowel aan opdrachtnemer- als opdrachtgeverszijde. Momenteel werk ik parttime bij Shell, waarbij ik meehelp aan ontwikkeling van een cost estimating systeem. Daarmee is de cirkel rond. Ook ben ik docent bij HAN en trekker van BIM en kosten binnen Arcadis." Jacqueline is voor velen dan ook geen onbekend gezicht. Vorig jaar kwam ze in beeld bij het winnende team van de

Parametric Estimating Challenge. "Ik ben nieuwsgierig en houdt van uitdagingen. Het vak cost engineering boeit mij enorm. Daarom ben ik altijd betrokken geweest bij DACE. Het GWW-uurtje en de bijeenkomsten zijn zeer waardevol voor het ontmoeten van vakgenoten en het kennismaken met andere werkvelden/ technieken via de presentaties. Vooral de bereidheid om te delen, te leren en te discussiëren over het vak en bijbehorende problematiek spreken mij aan. Sinds enkele jaren ben ik nauwer betrokken bij de SIG GWW en vanuit die hoek had ik veel met Gerard Filé te maken. Toen hij mij vroeg het stokje te willen overnemen heb ik er even over nagedacht ... om er vervolgens enthousiast voor te gaan."

Voor Jacqueline betekent de toetreding tot het DACE-bestuur uitsluitend vooruit kijken. "Wat mij betreft is en blijft DACE een van de sleutels voor innovatie, kennisdeling en verbinding tussen de verschillende industrieën. Ik hoop daar op mijn manier een steentje aan te kunnen

bijdragen. De drie 'werelden' binnen het vakgebied – (proces)industrie, GWW/ civiel en bouw – hebben veel overeenkomsten. Gerard heeft uitstekend werk verricht met het integreren van GWW binnen DACE. Ik zou dit willen behouden en nog sterker willen maken." Een andere uitdaging ziet Jacqueline op het gebied van 'werken aan opvolging', het enthousiast maken van jongeren voor het vakgebied. "Het vak kostendeskundige is misschien niet zo sexy, het is wel heel veelbelovend".

Graag zie ik DACE een brug slaan tussen beroepsgroepen en tussen generaties (junior/medior/senior). Daarvoor zal ik mij zodanig inzetten dat DACE een grotere aantrekkingskracht krijgt op jonge geïnteresseerden in het vak cost engineer. Het DACE-bestuur heeft met Gerard Filé onder meer hoge standaarden en professionalisering neergezet. Die ontwikkeling ga ik proberen door te zetten – mét extra aandacht voor de cost engineer van de toekomst." ■

DACE CONTACTBIJENKOMST 19 SEPTEMBER 2013

DESIGN TO COST – PRIJSKAARTJE LEIDEND BIJ ONTWERP

WIM SCHOEVERS

Design to Cost of Target Costing is een kostengericht ontwerp- en managementconcept, waarbij het project of product gerealiseerd wordt op basis van budgettaire (kosten) doelstellingen. Kosten worden als belangrijke ontwerp-parameter meegenomen naast andere ontwerp-criteria. Een benadering die voor het ene bedrijf vanzelfsprekend is en voor andere nog een ontwikkelingsgebied. Dat bleek uit de presentaties tijdens de DACE-contactbijeenkomst op 19 september.

Target Costing in olie & gas industrie staat nog in kinderschoenen

Om met een pionier te beginnen, bij Shell staat Target Costing (TC) in de

kinderschoenen. "Dat heeft vooral te maken met onze geschiedenis", vertelde Wim Witte. "De olie- en gasengineer is opgegroeid in een wereld van technisch leiderschap en overvloed. Maar deze tijd van 'easy oil' is voorbij. Projecten worden steeds complexer en groter.

Aardig wat megaprojecten scoren onder de maat als het om de financiële resultaten gaat. Daarmee groeit de noodzaak en ook de uitdaging om de kosten competitief te laten zijn. Deze nieuwe realiteit vraagt allereerst een andere mindset. Namelijk die van 'scope driven estimates' naar 'estimate driven scopes'. Kosten als ontwerp-parameter dus, in plaats van uitkomst. Om deze denkslag te bevorderen zijn intern 'Road to Target Costing'-programma's opgezet, inclusief pilotprojecten. Business en

project managers zullen de drijvende kracht moeten zijn. Zij komen onderweg heel wat hobbels tegen. Niet alleen de houding van mensen, zoals een sterke focus op productie en hoeveelheden, maar ook de interne organisatie, de bedrijfscultuur.

Andere belemmeringen zijn kennisachterstand, standards – bijvoorbeeld veiligheidseisen - en de olieprijs. Een stijgende olieprijs kan, zeker bij langlopende projecten, behoorlijk roet in het kostenbewust denken gooien."

Tot nu toe kon Shell zich volgens Witte nog aardig wat permitteren. "Maar het besef dat Target Costing een 'winner' kan zijn, groeit met de dag. Cost engineering, voorheen geen basisdiscipline, wordt meer en meer ingezet. De intentie



is om Target Costing meer en meer toe te passen op projecten. Daar is een integrale teambenadering voor nodig: project engineers, cost engineers, business managers, commercial managers en finance allen rond de tafel. Wij denken dat projectteams die de Target Costing-principes als uitgangspunt nemen, succesvol kunnen zijn. We intensiveren de aandacht daarvoor. Uiteindelijk zal het prijskaartje het ontwerp in belangrijke mate bepalen, al was het alleen maar uit concurrentieoverwegingen."

De productprijs als ontwerpparameter

Goof Pruijsen van i4Value opent zijn bijdrage met de opmerking 'IKEA gebruikt de prijs als ontwerp-parameter al zolang ze bestaan'. Het is volgens hem een toonaangevend bedrijf, dat Target Costing als basisprincipe in zijn bedrijfsvoering heeft verankerd. "Zij ontwerpen eerst het prijskaartje. Marktoverwegingen worden al in het ontwikkelproces meegenomen."

Pruijsen heeft ruime ervaring met het opzetten en implementeren van Target Costing en Total Cost of Ownership, onder meer bij Philips Healthcare. Ook is hij mede-auteur van het boek 'Target Costing & Value Analysis – better products at better margins'. "Uit een onderzoek in de apparatenindustrie blijkt dat wanneer de prijs als ontwerp-parameter gebruikt zou worden, veertig procent kostenbe-

sparing kan worden bereikt. En dat zonder de functionaliteit van een apparaat aan te tasten. Er is dus ruimte voor verbetering genoeg. Ook bij bestaande producten.

Als je gaat herontwerpen, bijvoorbeeld voor een nieuwe generatie van het product, is er ruimte voor Target Costing. Het is goed dit in samenwerking te doen met leveranciers. Zij bezitten veel kennis. 'Dit moet je bouwen, wat kost dat?' is een gepasseerd station. Dan laat je waardevolle kennis liggen."

Pruijsen organiseert design-workshops om het kennisdelen met betrokken partijen op gang te brengen. "Begrip van de kostenconsequenties van ontwerpkeuzes is belangrijk. Waarom kost iets wat het kost? Een gouden randje kost natuurlijk meer, maar er spelen vaak ook niet-materiële zaken, die kostenconsequenties hebben. Zo kan een functie-analyse veel winst opleveren om te begrijpen wat echt nodig is. En daarvoor meerdere concepten te bedenken. Engineers zijn geneigd heel snel één oplossing te bedenken en daarin vast te blijven zitten. En vaak blijkt dat dan ook nog een oplossing te zijn voor een probleem dat er niet is. Een nadere analyse had iets heel anders kunnen opleveren."

Maximale klantwaarde bij plafondbedrag in infrasector

Kees Vermeij (Ballast Nedam) gaat tot slot

in op de methode die Ballast Nedam Infra / Speciale Projecten toepast in het kader van Design to Cost bij aanbestedingen, waarbij wordt gestuurd op maximale klantwaarde bij een gegeven plafondbedrag. "De benadering van ontwerpopties beperken tot prijslimiet was ook bij ons wennen voor veel ontwerpers en werkvoorbereiders. Toch zijn we al een heel eind gevorderd in het werken met plafondprijzen. Daarbij proberen we ook meer subjectieve aspecten als de waarde van klantenwensen in kosten te kwantificeren. Als voorbeeldproject neem ik graag de ondertunneling van de A2 in Maastricht. Daar stelde de opdrachtgever: 'wij gunnen aan de marktpartij die het beste plan aanbiedt om risicodragend uit te voeren binnen het vaste budget'. In hun ogen was het beste plan het plan dat de meeste meerwaarde toevoegt. Dat betekent in feite dat de aanbieder die de meeste wensen van de klant in zijn prijs weet mee te nemen, het project wordt gegund."

Een behoorlijke uitdaging, volgens

Vermeij. "Wij hebben vroegtijdig alle benodigde disciplines verzameld in een team van goede mensen, specialisten die volgens ons pasten bij het project en de wensen van de klant. Die zijn steeds fysiek bij elkaar gekomen, allereerst om verkennende gesprekken te voeren met de opdrachtgever, ontwerpers en toeleveranciers. Dan leer je niet alleen elkaar kennen, maar ook wat de diverse partijen, waaronder de opdrachtgever, van belang, van waarde vinden. Bijvoorbeeld vormgeving. Dat maakt dat ook architecten en landschapdeskundigen betrokken moeten worden. Gaandeweg bouwt zich niet alleen een beeld van klantenwensen op, maar ook een waardekwantificatie en vervolgens een vertaling naar kostprijs.

tificatie en vervolgens een vertaling naar kostprijs.

Zo kon een raming worden opgezet, die de belangrijkste kostencomponenten in

Om iets voor de helft van de prijs te realiseren moet je creatief zijn. Innovatie kan goed samengaan met kostenbesparingen.

beeld bracht. Ook werd duidelijk wat de grootste beïnvloedbare kostendrijvers waren. De harde of zachte criteria, de

klantenwensen, zijn gewaardeerd en vastgezet. Daarna is het project opgeknipt in onderdelen en zijn deze binnen budget uitgerekend. Dit begrotingsproces is voortdurend getoetst aan de basisraming en aan alle andere criteria.

Daarbij was vaak lastig de waarde van de klantenwens goed in te schatten. Het intensieve overlegproces, de dialoog met allen om één tafel, heeft in dit verband zijn vruchten afgeworpen. Zo zijn we tot een bieding gekomen die door de opdrachtgever uiteindelijk is aanvaard.

Onze ervaring is dat Design to Cost niet stopt bij de gunning. Dan begint het pas." ■

DACE PRIJZENBOEKJE GAAT ONLINE!

In 1959 publiceerde de voorloper van DACE - Webci - haar eerste Prijzenboekje. Inmiddels zijn wij 29 edities verder en is het DACE Prijzenboekje uitgegroeid tot een begrip in Nederland bij alle Engineers die betrokken zijn bij het begroten van investeringskosten van industriële projecten in de procesindustrie. Het Prijzenboekje heeft velen van u op weg geholpen bij het samenstellen van kostenramingen en het maken van kostenafwegingen voor alternatieve uitvoeringen. Het boekje

vol (West-Europese) richtprijzen past mooi in de binnenzak en is aldus altijd bij de hand. Prima en handig, maar wordt het niet eens tijd om ook online te gaan? Inderdaad, de voortschrijdende digitalisering van de samenleving waren aanleiding voor DACE en de uitgeverij om een marktonderzoek uit te voeren onder de (internationale) gebruikers in 2011. De gebruikers hebben inderdaad behoefte aan een web-based versie naast het vertrouwde boekje en dan bij voorkeur Engelstalig, zodat internationale collega's in Nederland en de (Nederlandse) collega's elders in de wereld het ook kunnen gebruiken.

allereerste test website, een zg. "wireframe", te beoordelen. Dit heeft geleid tot een breed gedragen concept voor een Engelstalig web-based Prijzenboekje, met goede zoekfuncties en geschikt voor multi-user gebruik bij grote bedrijven. DACE en BIM Media hebben het uitgeefconcept verder uitgewerkt en op 13 november 2013 de nieuwe uitgeefovereenkomst voor het online DACE Prijzenboekje ondertekend.

In mei 2014 gaat de web-based versie officieel online. De 30e editie van deze veelgebruikte publicatie heet vanaf dat moment "DACE Price Booklet". Het is nog steeds uw vertrouwde boekje met de vertrouwde indeling, maar nu in het Engels en met inlogcodes voor de web-based versie. Vanaf nu beschikken Engineers 'altijd en overal ter wereld' over onze actuele richtprijzen!

Meer informatie www.bimmedia.nl of www.dace.nl ■

In 2012 hebben BIM Media (onderdeel van Sdu Uitgevers) en DACE gewerkt aan een functionele specificatie van een web-based versie en zijn een aantal leden van SIG CEPI uitgenodigd om een



Ondertekening uitgeefovereenkomst 13 nov 2013 te Soestdijk: BIM Media: Frank van de Water (contentmanager), Nic Louis (directeur), Michael Sprong (uitgever) DACE: Robert de Vries (voorzitter), Julius Freutel (directeur).