



Werkwijzer
Dynamische
Contractbeheersing
Kompas voor SCB

Antea Group

Understanding today.
Improving tomorrow.

Kernteam SCB bestaande uit:

Jaap van Veen
Fons van Laar
Bert Brouwer
Marjolein Oude Groote Beverborg

Tekstbijdragen:

Jaap van Veen
Fons van Laar

Versie:

Versie 3.0 - oktober 2022

Contactadres:

Tolhuisweg 57
8443 DV HEERENVEEN
Postbus 24
8440 AA HEERENVEEN

1	Inleiding: Antea Group en de dynamiek van contractbeheersing.....	1
2	De basis: SCB, UAV-GC, ISO 9001	3
3	Werkwijze Contractbeheersing	7
4	Dynamische Contractbeheersing in de praktijk	14
5	Organisatie en projectinrichting.....	17
6	(UAV-GC)-processen	19

Bijlagen

Bijlage 1 Processen	28
Bijlage 2 Praktische tips audit	38
Bijlage 3 De Spelregels.....	40

2 De basis: SCB, UAV-GC, ISO 9001



QUALITY

De Basis

Om contractbeheersing uit te kunnen voeren op (geïntegreerde) contracten, is het belangrijk om bekend te zijn met de basis waarop je dit doet. Dit hoofdstuk laat je kennismaken met deze basis. Zo worden onder meer SCB, de UAV-GC, de verschillende contractvormen en het belang van ISO 9001 besproken.

Dynamische Contractbeheersing op basis van SCB

In hoofdstuk 1 is de visie van Antea Group met betrekking tot de dynamiek van contractbeheersing beschreven. Hierbij is het goed om te weten dat dynamische contractbeheersing is afgeleid van de methodiek van Systeemgerichte Contractbeheersing (hierna SCB). Het is daarom belangrijk om te weten wat SCB inhoudt. Het vervolg van dit hoofdstuk gaat hier verder op in.

Onder SCB wordt het volgende verstaan:

De (toets)activiteiten van de Opdrachtgever die gericht zijn om zeker te stellen dat aan de uit de Overeenkomst voortvloeiende eisen wordt voldaan en dat risico's op een acceptabel niveau blijven.

Vertrekpunt hierbij is dat contractbeheersing efficiënt (op afstand, met zo min mogelijk inspanning), effectief (gericht op risico's van de Opdrachtgever) is en op basis van de resultaten, de rechtmatigheid van betaling kan aantonen.

Dynamische contractbeheersing voegt hier nog extra dimensies aan toe om de beheersing uit het oogpunt van Antea Group nog efficiënter en effectiever te maken. Het gaat ons immers niet om de afstand, maar om de mate van betrokkenheid.

We onderkennen hierbij het volgende:

- Samenwerken, hetgeen niet altijd overeenkomt met het "op afstand" blijven en met zo min mogelijk inspanning, maar wel leidt tot de realisatie van projectdoelstellingen;

- Op het juiste moment (technisch) inhoudelijk meedenken en hierbij de inhoud en oplossing voorrang geven ten opzichte van formele procedures.
- Proactief handelen om waar mogelijk de betrokkenheid te vergroten, bij te kunnen sturen waar nodig en risico's in een vroeg stadium te beheersen.
- Draagvlak binnen de organisatie van Opdrachtgever creëren en behouden om vertragingen aan Opdrachtgeverszijde te voorkomen/minimaliseren.

De praktische aanpak van dynamische contractbeheersing is verwerkt in de resterende hoofdstukken van deze Werkwijzer.

Systematiek SCB

De systematiek van Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

Kwaliteitsmanagement door de Opdrachtnemer

De verantwoordelijkheid voor het voldoen aan de eisen uit de Overeenkomst (contract) ligt bij de Opdrachtnemer. De Opdrachtnemer beheerst zijn project en dient door middel van verificaties, registraties en keuringen aan te tonen dat aan de eisen uit de Overeenkomst wordt voldaan. Het belangrijkste onderdeel van de projectbeheersing van de Opdrachtnemer is dat hij zelf op tijd afwijkingen signaleert, op tijd passende (corrigerende en/of preventieve) maatregelen neemt en dit hele proces regelmatig evalueert.

Mogelijkheid tot Controle op afstand

De Opdrachtgever kiest (bewust) voor een rol op afstand met minimale inspanning waarbij er minimale bemoeienis is met de invulling van projectmanagement en kwaliteitsmanagement van de Opdrachtnemer. Deze strategie kan echter aangepast worden naar aanleiding van de uitkomsten van de SCB.

Risico gestuurd

De Opdrachtgever voert SCB risicogestuurd uit, hetgeen in dit kader betekent dat de toetsen en

inspanningen zich richten op de risico's die voor de Opdrachtgever de grootste gevolgen hebben en waarbij de Opdrachtnemer invloed heeft op de beheersing.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten voor SCB is de werkwijze van dynamische contractbeheersing, zoals deze door Antea Group wordt uitgevoerd in haar SCB-projecten, nader uitgeschreven in hoofdstuk 3

UAV-GC

Dynamische contractbeheersing wordt over het algemeen toegepast op (geïntegreerde) contracten die als basis de UAV-GC hebben. UAV-GC staat voor Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contracten. Hierin zijn juridische voorwaarden beschreven en processen gestandaardiseerd, zodat alle contracten op basis van de UAV-GC op dezelfde manier worden opgesteld en worden beheerd. De UAV-GC is ontwikkeld door de Stichting CROW in samenwerking met diverse marktpartijen.

Contract op basis van de UAV-GC

Een contract op basis van de UAV-GC bestaat uit de volgende onderdelen:

1. De basisovereenkomst: deze vormt het projectspecifiek juridisch en administratief kader. In dit document worden onder andere de vertegenwoordiging van de partijen, juridische samenhang, de prijs, de betalingswijze, het boete- en bonusbeding en de mijlpaaldata vastgelegd. Tijdens de aanbestedingsperiode worden de nota's van inlichtingen aan deze basisovereenkomst toegevoegd of verwerkt.
2. De Vraagspecificatie: deze vormt het technische en proceskader. De Vraagspecificatie bestaat in het algemeen uit twee delen, maar de Antea Group-standaard bestaat uit één document waarin het algemene deel, de eisen aan het Werk (product of technische eisen) en eisen aan de Werkzaamheden (proces-eisen) zijn gecombineerd.
3. De Annexen: deze vormen de aanvullende bepalingen op het contract (zie Artikel 3. Basisovereenkomst voor specifieke bepalingen)
4. De Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen (UAV-GC).
5. De Aanbieding van de Opdrachtnemer: in de

aanbieding geeft de Opdrachtnemer aan het Werk en eventueel het Meerjarige onderhoud te willen realiseren conform de basisovereenkomst, tegen betaling van de hierin vastgelegde prijs. Daarnaast worden in de aanbieding ook de beloftes van Opdrachtnemer vastgelegd, o.a. vanuit de EMVI.

6. Documenten: het betreft hier Documenten zoals bedoeld in § 1 sub d van de UAV-GC 2005, die bijvoorbeeld op basis van Annex III en IV, door de Opdrachtnemer ter kennisname zijn aangeboden aan de Opdrachtgever. Denk aan een projectmanagementplan of ontwerp.

Bovenstaande indeling geeft ook de mate van belangrijkheid aan. Ook dit is vastgelegd in de UAV-GC.

Verschil tussen traditionele contracten (UAV) versus UAV-GC

Voordat de UAV-GC haar intrede maakte, werden projecten meestal op de "traditionele" wijze uitgevoerd met de UAV (RAW-bestek) als basis. Er vond echter een verschuiving plaats, waarbij het zwaartepunt bij UAV-GC contracten is komen te liggen. Neemt niet weg dat er nog steeds UAV-contracten (RAW- bestekken) worden uitgevoerd.

Het verschil tussen beide contractvormen zit met name in een verschuiving van de werkzaamheden in de voorbereidings- en ontwerpfasen en het toekennen van de risico's en verantwoordelijkheden.

Bij een RAW-bestek of Technische Omschrijving wordt de voorbereiding en het ontwerp door de Opdrachtgever uitgewerkt en dient de Opdrachtnemer de uitvoering voor haar rekening te nemen. De Opdrachtgever heeft in dit geval een uitgebreide verantwoordelijkheid voor fouten en risico's die worden geconstateerd. Ook houdt de Opdrachtgever toezicht op het werk. Daarnaast is Meerjarig onderhoud een onderdeel dat niet binnen deze contractvorm wordt gebruikt.

Bij een UAV-GC-contract ligt dit anders. Hierbij stelt de Opdrachtgever een contract op met daarin op hoofdlijnen de eisen en uitgangspunten. Vervolgens moet de Opdrachtnemer op basis van deze eisen het ontwerp (vaak Definitief- en Uitvoeringsontwerp) vervaardigen en uiteraard de uitvoering en soms het Meerjarig onderhoud voor zijn rekening

nemen. De Opdrachtgever houdt in dit geval geen toezicht, maar controleert de Opdrachtnemer op afstand door het beoordelen van Documenten en het uitvoeren van audits. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsbeheersing ligt in dit geval ook bij Opdrachtnemer.

Verschillende vormen

Inmiddels zijn er diverse vormen (geïntegreerde) contracten beschikbaar. Hieronder de meest voorkomende vormen en realisatiemodellen, wat ze betekenen en waar de focus in het kader van dynamische contractbeheersing en SCB ligt:

- **Engineering & Construct (E&C)**
Bij E&C voert Opdrachtnemer het werk uit met een minimaal aandeel bij het ontwerp (voornamelijk variabel onderhoud en aanleg met een klein ontwerpcomponent).
Focus beheersing: met name op maakbaarheid, de effecten op de omgeving en uitvoeringsaspecten.
- **Design & Construct (D&C)**
Bij D&C is Opdrachtnemer verantwoordelijk voor het ontwerp van infrastructuur en de uitvoering van de aanleg daarvan. *Focus beheersing: op ontwerpproces, afleiden van eisen, ontwerpkeuzes en overdracht/acceptatie door beheerder.*
- **Design, Build, Maintain (DBM)**
Bij DBM is Opdrachtnemer niet alleen verantwoordelijk voor het ontwerp en de bouw van het project, maar ook voor het totale onderhoud gedurende een vastgestelde periode.
Focus beheersing: op ontwerpproces en de gemaakte ontwerpkeuzes die invloed hebben op het (Meerjarig) onderhoud. Ook ligt de focus op overdracht aan en acceptatie door beheerder.
- **Design, Build, Finance & Maintain (DBFM)**
Bij DBFM is Opdrachtnemer niet alleen verantwoordelijk voor het ontwerp en de bouw van het project, maar ook voor de financiering en het totale onderhoud. *Focus beheersing: op rechtmatigheid van betaling en beschikbaarheid*
- **Prestatiecontracten**
De Opdrachtnemer is gedurende enkele jaren verantwoordelijk voor het vaste onderhoud van een deel van een netwerk, bijvoorbeeld het onderhoud van alle provinciale wegen. *Focus beheersing: met name op Processen, techniek en kwaliteit (plan do check act).*
- **Beste Value (BV)**
Best Value is geen aparte contractvorm, maar meer een inkoopmethodiek. Bij BV is de Opdrachtnemer

"in the lead". Opdrachtnemer is de expert en kan op basis van deze expertise het best het project uitvoeren. Opdrachtnemer is hierdoor vrij om naar eigen inzicht te handelen. Voordeel voor Opdrachtgever is dat zij minimale controle hoeft uit te voeren. Er treedt dus ten opzichte van andere contracten een verschuiving op in het controleren, beheersen, vertrouwen en loslaten. Bij BV kan uiteindelijk wel gekozen worden om een geïntegreerd contract op basis van de UAV-GC op te stellen en te realiseren.

Focus beheersing: risicogestuurd op basis van de weekly risk reports. Afhankelijk van de gekozen contractvorm kan besloten worden om SCB als beheersmaatregel te gaan uitvoeren.

- **Traditionele contractvormen zoals de RAW-systematiek of Technische Omschrijvingen**
Dit is een gestandaardiseerde vorm van voorschrijven van werken in de RAW-besteksystematiek, een stelsel juridische, administratieve en technische voorwaarden voor het samenstellen van contracten. Het CROW actualiseert en beheert dit.
Focus beheersing: over het algemeen door de inzet van een directievoerder en toezichhouder. Maar het kan ook risicogestuurd, o.a. met behulp van waarnemers. De focus ligt dan voornamelijk op uitvoeringsrisico's en kwaliteit in de uitvoering
- **Hybride Contracten**
Bepaalde aspecten in de uitvraag zelf gedetailleerd willen vastleggen, maar op andere aspecten de markt de vrijheid geven het in te vullen. Dat is het kenmerk van hybride contracten. Dit betekent meestal een combinatie van een RAW-bestek, voor de gedetailleerde uitvraag, met een aantal functionele eisen. In feite wordt dan een RAW-bestek onder de bepalingen van UAV-GC 2005 in de markt gezet.
Focus beheersing: Deze contractvorm is gestoeld op twee gedachten. Dit vraagt om een flexibele opstelling voor de beheersing, waarbij de focus ligt op uitvoeringsrisico's en kwaliteit in de uitvoering.

De conclusie die je uit het bovenstaande haalt, is dat je bij de genoemde contractvormen altijd de methodiek van SCB kan gebruiken. De mate waarin je SCB uitvoert is afhankelijk van het soort contract en de risico's die je signaleert. In de volgende hoofdstukken is dit verder toegelicht.

3 Werkwijze Contractbeheersing

ISO 9001

Naast kennis van de UAV-GC is het belangrijk om kennis te hebben van de ISO 9001. De reden hiervan is dat in de meeste contracten van de Odrachtnermer gevraagd wordt om te beschikken over een kwaliteitssysteem op basis van ISO 9001.

ISO 9001 is een internationale norm voor kwaliteitsmanagement. ISO 9001 kan gebruikt worden om te beoordelen of de organisatie van de Odrachtnermer in staat is om te voldoen aan: de eisen van de Odrachtgever, de op het product van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de (kwaliteits)eisen van Odrachtnermer zelf. Daarnaast vormen de eisen uit de ISO 9001 met elkaar goede aanknopingspunten voor het opzetten en inrichten van een kwaliteitsmanagementsysteem.

ISO 9001 wordt ook wel als volgt versimpeld weergegeven: zeg wat je doet, doe wat je zegt en bewijs het.

Door het vragen van een ISO 9001 certificering is het voor de Odrachtgever gemakkelijker om het kwaliteitssysteem van de Odrachtnermer te beoordelen omdat hier vanuit de ISO voorwaarden aan worden gesteld.


Binnen de contractbeheersing wordt uitgegaan van een effectief kwaliteitssysteem van de Odrachtnermer. ISO 9001 is hiervoor een belangrijke meetlat op basis waarvan toetsen worden ingericht en uitgevoerd. Inmiddels is er een nieuwe versie van ISO 9001, namelijk die van 2015. De certificering voor deze nieuwe versie kan drie jaar lang duren. Totdat bedrijven zich hebben gecertificeerd, kan men zich nog certificeren voor de nieuwe versie. Vanaf 2018 vervalt de certificering van deze versie en kan men zich alleen nog voor de ISO 9001:2015 certificeren.

De voorgaande hoofdstukken geven visie en richting aan onze wijze van contractbeheersing en de relatie met geïntegreerde contracten, maar hoe gaan we er in de praktijk nu mee om? Dit hoofdstuk geeft hiervoor handvatten.

Werkwijze contractbeheersing

Een eenduidige werkwijze is noodzakelijk om bij elk project de juiste kwaliteit te kunnen leveren en te zorgen dat de klant (altijd) herkenbare producten ontvangt. Om dit te realiseren dienen een aantal stappen te worden doorlopen. Het betreft hier de volgende stappen:

- Project Start Up (PSU);
- Het opstellen van een contractbeheersplan;
- Het uitvoeren van een risicoanalyse inclusief risicodossier en toetsplanning die input vormen voor het toetsplan;
- Het uitvoeren van toetsen;
- Projectafsluiting.

Hieronder wordt per stap een nadere toelichting gegeven. Daarnaast zijn diverse modellen beschikbaar die ter ondersteuning dienen bij de uitvoering van contractbeheersing. Deze worden door middel van het teken:  aangegeven.

3.1 Project Start Up

Een gestroomlijnde projectbeheersing begint met een goede Project Start Up (PSU). We onderscheiden hierin drie overleggen:

- PSU Intern;
- PSU Odrachtgever en contractbeheerser;
- PSU Odrachtgever, contractbeheerser en Odrachtnermer.

Een goede PSU gaat over het inrichten van het project en het maken van heldere afspraken over doelen, verwachtingen, procedures en communicatie. Door het delen van doelen en verwachtingen heeft men een beter beeld van elkaar over hoe men "in de wedstrijd zit" hetgeen de samenwerking kan bevorderen. Maak daarnaast afspraken over communicatie (wie communiceert met wie), over

processen, bijvoorbeeld het beoordelingsproces, en over overlegfrequentie en agendapunten. Heldere afspraken vooraf voorkomen discussies achteraf. Een Project StartUp is als het ware een eerste kennismaking dus besteed daar aandacht aan en bereid het goed voor. Het heeft de voorkeur om naast het formele deel ook een informeel deel te organiseren om de kennismaking te bevorderen.



Spelregel 1

Speur naar kansen

'Het project verdient het'. In elk project liggen kansen om het slimmer te doen.

3.2 Opstellen contractbeheersplan

Een succesvol contractbeheersingstraject start met het opstellen van een contractbeheersplan. In dit plan wordt omschreven op welke wijze (strategie) contractbeheersing gaat plaatsvinden, wie het gaan uitvoeren en hoe hierover gecommuniceerd wordt.

Het is belangrijk om bij het opstellen van het contractbeheersplan duidelijke afspraken met de Odrachtgever te maken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de contractbeheersorganisatie en dit in het contractbeheersplan ook vast te leggen. Ook hierbij is het belangrijk om verwachtingen met elkaar (Odrachtgever) te delen. Het contractbeheersplan is een document waarin afspraken met betrekking tot strategie, communicatie, organisatie en kwaliteitsborging zijn vastgelegd. Het contractbeheersplan dient afgestemd te zijn op de projectfase.



Te hanteren processen en modellen:

- *Model contractbeheersplan*

3.3 Opstellen van een toetsplan inclusief risicodossier en toetsplanning

Het toetsplan is de praktische en dynamische vertaling van het contractbeheersplan. Het dient als praktisch handvat voor het contractbeheersteam bij het uitvoeren van toetsen. In het toetsplan worden keuzes beschreven die gemaakt zijn: wat wordt getoetst, wanneer en met welk doel? Verder wordt een beeld van de stand van zaken van het werk geschetst, zijn achtergronden bij risico's beschreven en worden beslissingen voor het bijstellen van de toetsplanning vastgelegd. Het toetsplan geeft gedurende de voortgang van het project een duidelijk beeld van beslissingen die zijn genomen, waarmee voor de resterende duur onderbouwde keuzes gemaakt kunnen worden.

Het risicodossier en de toetsplanning zijn onderdeel (bijlagen) van het toetsplan en dynamische documenten. Dit betekent dat ze regelmatig geactualiseerd dienen te worden om de contractbeheersing gericht en doelmatig uit te kunnen voeren.



Te hanteren en modelleren:

- Model toetsplan



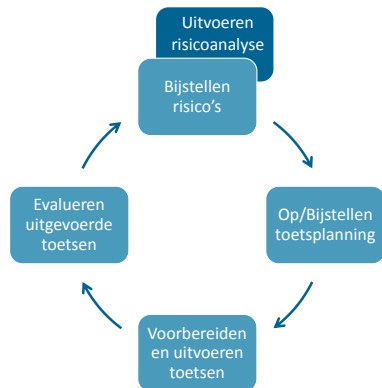
Spelregel 2 Handel risicogestuurd

Effectieve en efficiënte contractbeheersing richt zich op het beheersen van de toprisco's. Onderken dat risicogestuurd werken mensenwerk is.

3.3.1 Uitvoeren risicoanalyses en opstellen risicodossiers

Zoals reeds beschreven gaat contractbeheersing uit van risicogestuurd toetsen. Voor de bepaling van de toetsstrategie is het dus van belang om inzicht te hebben in de belangrijkste risico's van het project. Om dit inzicht te krijgen worden doorlopend risicoanalyses uitgevoerd, hierbij verdient het de aanbeveling om gezamenlijke risicosessies te organiseren. Dit kan zowel alleen met Opdrachtgever als ook samen met

Opdrachtnemer (vaak afhankelijk van de wensen van Opdrachtgever). Voorkeur heeft echter om de sessies gezamenlijk met Opdrachtnemer te houden om zo alle risico's zo goed mogelijk inzichtelijk te krijgen. Betrek ook bij de eerste risicosessies het Technisch en Omgevingsmanagement. Zij worden immers later bij het uitvoeren van de toetsen ook betrokken. Een reeds in precontractuele fase opgesteld risicodossier of een door de Opdrachtnemer opgesteld risicodossier kan als input dienen voor de risicosessie. Het heeft de voorkeur om de risicosessie op een onafhankelijke locatie te houden en (indien het mogelijk is) gebruik te maken van een onafhankelijke voorzitter. Dit bevordert het benoemen van risico's en beheersmaatregelen en zorgt er ook voor dat Risicomangers vrij kunnen meedenken zonder de rol van voorzitter te moeten uitvoeren. De resultaten van de risicosessies worden verwerkt in het risicodossier, waarbij de risico's worden gekwantificeerd (afhankelijk van de gekozen methode, bijv. RISMAN).



Bedenk bij het formuleren van risico's al: is dit risico toetsbaar en hoe ga ik hier op toetsen? Voor elk risico wordt aangegeven op welke wijze de Opdrachtgever wil toetsen of de Opdrachtnemer dit risico op een effectieve wijze beheerst. Dit kan door middel van het uitvoeren van een systeemtoets, een processtoets of een producttoets, waarnemingen of bijvoorbeeld het organiseren van, of het aanwezig zijn bij overleggen en het monitoren van de werkzaamheden.

Toetsing wordt risicogestuurd en steekproefsgewijs uitgevoerd, wat inhoudt dat alleen die risico's worden

getoetst die op basis van de risicoscore boven een vooraf vastgestelde grenswaarde uitkomen. Deze risicoclassificatie noemen we de toetsdrempel en wordt afhankelijk van de grootte of complexiteit van een project vastgesteld.

Voor specifieke gevallen, zoals veiligheid, kan een toetsdrempel vastgesteld worden op basis van alleen het gevolg, dus onafhankelijk van de kans. Voorbeeld: wanneer een risico op gevolg voor veiligheid hoger scoort dan een 2, ongeacht de kans van optreden, dient er een toets plaats te vinden.



Te hanteren en modelleren:

- Model risicodossier

3.3.2 Opstellen toetsplanning

De toetsplanning is een belangrijk instrument in de contractbeheersing om de voortgang van het toetsproces te bewaken. In deze toetsplanning worden de uit te voeren toetsen op basis van de toprisco's

Systeemtoets

Bij de systeemtoets gaat het om de risicovolle aspecten van het projectmanagement van de Opdrachtnemer. In de Vraagspecificatie is omschreven waar het systeem van projectmanagement van de Opdrachtnemer aan moet voldoen (opgezet conform ISO 9001). Het gaat hierbij om de wijze waarop het projectmanagement is ingericht ten aanzien van de inzet van mensen, middelen, risicobeheersing, bewaking van procescontroles, omgaan met afwijkingen en interne controles.

Procestoets

Bij de procestoets wordt getoetst hoe de processen die de Opdrachtnemer heeft omschreven in het Projectmanagementplan/Projectkwaliteitsplan en deel(kwaliteits)plannen functioneren. Met andere woorden: er wordt getoetst of de Opdrachtnemer de beheersmaatregelen volgens plan uitvoert. De toets is gericht op kritieke aspecten die binnen het werkproces van invloed zijn op het uiteindelijke resultaat en vindt plaats door middel van audits, het bijwonen of observeren van processen en/of opvragen van beoordelingen van controles en kwaliteitsregistraties. Richt je tijdens de procestoets/audit niet alleen op het proces in algemene zin, maar ook specifiek op de relevante risico's.

opgenomen, evenals de documenten uit het toets- en acceptatieplan (Annex III en IV van de overeenkomst). Tijdens de contractbeheersing wordt de voortgang van het toetsproces door de toetscoördinator bijgehouden in deze toetsplanning.

De toetsplanning wordt op basis van het risicodossier en de bijbehorende drempelwaarde opgesteld. Toetsen die betrekking hebben op de toprisco's worden toegevoegd aan de toetsplanning. De Toetscoördinator kent vervolgens Auditors (toetsers) toe aan de uit te voeren toetsen. De toetsen worden ingepland aan de hand van de planning van de Opdrachtnemer.



Te hanteren en modelleren:

- Model toetsplanning



Spelregel 3 Lever maatwerk

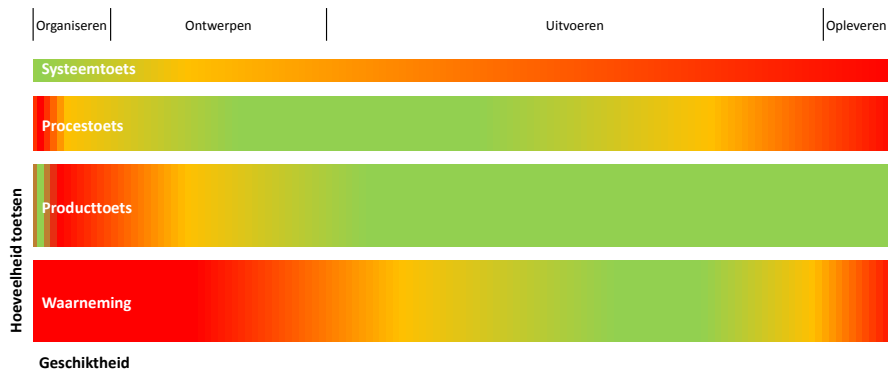
Het ene project is het andere niet, elke Opdrachtgever is uniek, elke Opdrachtnemer is bijzonder. Elk contract vraagt daarom om maatwerk.

Producttoets

De producttoets wordt gebruikt om de betrouwbaarheid van de gegevens van de Opdrachtnemer te verifiëren. Input voor deze toets vormen keuringsrapporten en onderliggende keuringsgegevens, waarbij met een "hertoets" door Opdrachtgever zelf wordt beoordeeld of de keuringsresultaten gerechtvaardigd zijn. Voorbeelden van producttoetsen zijn o.a. een documenttoets, stop- en bijwoonpunten en een Safety Walk.

Waarnemingen

Een aanvullend toetsinstrument is het inzetten van waarnemingen. Met de inzet van waarnemingen kan extra inzicht in de werkwijze van de Opdrachtnemer verkregen worden. Hierbij wordt vooral gekeken naar vakmanschap, (individueel) menselijk handelen en andere competenties die in de uitvoeringsfase een risico voor bijvoorbeeld productkwaliteit en veiligheid kunnen betekenen. Daarnaast kunnen waarnemingen ingezet worden om globale risico's verder te kunnen specificeren en te beoordelen of een risico boven de drempelwaarde komt en op proces- of systeemniveau verder dient te worden bekeken. De waarnemer heeft een observerende taak met het principe "eyes on – hands off" en kan ook van meerwaarde zijn bij het betaalproces. De voortgang zoals aangegeven door de Opdrachtnemer kan in dit geval door de observaties van de waarnemer getoetst worden.



3.4 Toetsstrategie en het uitvoeren van toetsen

Onder het begrip toetsen (ook wel audits genoemd) wordt binnen de contractbeheersing het uitvoeren van systeem-, proces- en producttoetsen verstaan. Het betreft hier een samenstelling van toetsen die gedurende het project worden uitgevoerd en die een oordeel leveren over:

- het functioneren van het kwaliteitsmanagement van Opdrachtnemer;
- de beheersing van de eigen processen door Opdrachtnemer;
- de betrouwbaarheid van de registraties van de Opdrachtnemer;
- in hoeverre de geleverde prestaties voldoen aan de gestelde contracteisen, afgeleide contracteisen, normen en richtlijnen, etc.
- kwaliteit, veiligheid en rechtmatigheid van betalen.

De keuze voor het juiste type toets en de mate waarop deze worden ingezet is afhankelijk van diverse factoren:

- risico's die aan het project verbonden zijn;
- omvang van het project;
- doorlooptijd van het project;
- complexiteit van het project;
- de te doorlopen fasen in het project;
- contractvorm;
- de gevraagde documenten;
- ervaring Opdrachtgever;
- ervaring Opdrachtnemer.

De figuur boven aan de pagina geeft weer welke toetsen in welke fase het meest geschikt zijn. De hoogte van de balk geeft de hoeveelheid toetsen aan die je daarbij inzet. Door de figuur projectspecifiek te maken, breng je in beeld welke middelen je inzet om de risico's en het project te beheersen. Ook handig als evaluatietool waarbij je visueel maakt hoeveel en welk type toetsen werkelijk zijn ingezet.

Bij de uitvoering van toetsen maakt de Opdrachtgever gebruik van alle contractdocumenten, waaronder de documenten die gedurende het project door Opdrachtnemer worden aangeleverd, bijvoorbeeld kwaliteitsdocumenten (Projectmanagementplannen, Deelkwaliteitsplannen, Keuringsplannen, etc.), maar ook ontwerpdocumenten.

Deze documenten dienen als referentiepunt om te kunnen beoordelen of de Opdrachtnemer aan de gestelde eisen voldoet of handelt naar hetgeen is aangeboden.

De toetscoördinator heeft het overzicht op de risico's de planning en de resultaten van de toetsen. Hij is daardoor in staat om de toetsers specifieke aandachtspunten mee te geven bij het uitvoeren van een toets. Hierdoor kan de toetscoördinator bevestiging krijgen op openstaande vragen of risico's.

Binnen Antea Group is de afspraak om voor contractbeheersingsprojecten, in het kader van kwaliteitsborging, een (onafhankelijke) Lead-Auditor te betrekken bij het uitvoeren van toetsen/audits. Deze Lead-Auditor is een medewerker die een Lead-Auditoropleiding heeft gevolgd en dus beschikt over de juiste

kennis en ervaring. Op de website van Antea Group is een aparte pagina te vinden waarop alle Lead-Auditors zijn genoemd.



Spelregel 4

Blijf systeemgericht denken

Met een systeemgerichte visie borgen we dat niet alleen een onderdeel van het werk centraal staat, maar ook de context waarbinnen het project is georganiseerd en functioneert.

De resultaten van een audit worden vastgelegd in een auditverslag. Dit auditverslag geeft een feitelijke weergave van eventuele geconstateerde afwijkingen. Alleen de Contractmanager kan op basis van de geconstateerde afwijkingen en het advies van de Lead-Auditor bepalen of sprake is van een tekortkoming. Ook worden de geconstateerde afwijkingen bijgehouden in een bevindingenlijst, zodat de afhandeling van deze afwijkingen in een eventuele hertoets beoordeeld kunnen worden.



TIP

Zie Bijlage 2 voor een aantal praktische tips voor de voorbereiding en uitvoering van een audit.

Te hanteren processen en modellen:

- *Proces Audit*
- *Model Vooraankondiging Audit*
- *Model Auditverslag*
- *Model Advies Lead-Auditor*

Waarnemingen

Het uitvoeren van een waarnemingsronde wijkt iets af van het proces van het uitvoeren van toetsen/audits. Het uitvoeren van waarnemingen is namelijk niet benoemd binnen de methodiek van SCB, maar wordt wel steeds vaker toegepast. In het kader van "controle op afstand doe je het best van dichtbij" is het doen van waarnemingen een handig middel.

In eerste instantie zijn de (globale) risico's uit het risicodossier van Opdrachtgever de basis waarop je een waarnemingsronde gaat uitvoeren. Je wilt immers meer zicht krijgen op deze (globale) risico's en beoordelen of ze voldoende beheerd worden door

Opdrachtnemer. Daarnaast wil je dat waarnemers op basis van hun kennis en ervaring een beoordeling doen over het uitgevoerde werk. Waarnemen of er veilig, dan wel netjes (conform richtlijnen) gewerkt wordt zorgt ervoor dat er beter zicht is op de geleverde kwaliteit en de beheersing van risico's. Bij het uitvoeren van de waarnemingsronde zal de waarnemer bij geconstateerde bevindingen altijd contact zoeken met de uitvoerder van ON (in het kader van hoor- en wederhoren). Hierbij worden de waarnemingen bevestigd of vindt een nuancering plaats, waarna de definitieve waarnemingen worden verwerkt in een waarnemingenformulier. Indien onveilige situaties worden geconstateerd tijdens de waarneming wordt dit direct gemeld en afgestemd met de hoofdvoerder of leidinggevende van Opdrachtnemer.

Het waarnemingenformulier gaat vervolgens naar de Contractmanager die bepaalt wat er met de waarnemingen moet gebeuren en bespreekt de waarnemingen in ieder geval tijdens het reguliere overleg met Opdrachtnemer. De geconstateerde waarnemingen zullen daarnaast leiden tot een actualisatie van het risicodossier. Het processchema van waarnemen is toegevoegd aan bijlage 1

3.4.1 Toets- en acceptatiedocumenten

Documenten uit Annex III (Acceptatieplan § 22 en 23 UAV-GC) dienen door de Opdrachtnemer ter Acceptatie voorgelegd te worden aan de Opdrachtgever. Binnen de contractueel vastgelegde reactietermijn dient de Opdrachtgever te melden of het getoetste Document al dan niet wordt geaccepteerd. Documenten uit Annex IV (Toetsingplan §20 en 21 UAV-GC) dienen door de Opdrachtnemer ter kennis worden gebracht. Het is de Opdrachtgever niet verplicht om gebruik te maken van zijn toetsingsbevoegdheid. Wees je goed bewust van gestelde reactietermijnen en zorg ervoor dat de toetsers niet de bevindingen op de laatste dag aanleveren. Houd rekening met het verwerken van de opmerkingen in de beoordelingsverslagen en het afstemmen van de opmerkingen met de toetsers.



Spelregel 5

Zoek de weg omhoog (Plan Do Check Act)

Formuleer en gebruik toetsbevindingen zodanig dat het de getoetste partij kan helpen om daadwerkelijk verbeteringen door te kunnen voeren.

Een toets op toets- en acceptatiedocumenten wordt ook wel een documenttoets genoemd. Een document toets is een soort producttoets: je toetst immers een product van Opdrachtnemer, echter is dit minder risicogestuurd dan de eerder genoemde systeem-, proces- en producttoetsen.

De resultaten van een documenttoets worden vastgelegd in toets- of acceptatieverslagen. Na toetsing of Acceptatie blijft de Opdrachtnemer verantwoordelijk voor het voldoen aan de eisen, wet- en regelgeving et cetera. Dit is conform de UAV-GC en is ook opgenomen als disclaimer in de toets- en acceptatieverslagen.



Te hanteren processen en modellen:

- *Proces Documenttoets*
- *Model Acceptatieverslag*
- *Model Toetsverslag*

3.4.2 Toetsfrequentie

De toetsfrequentie (hoe vaak en hoeveel toetsen we) wordt bepaald aan de hand van de actuele risico's en de geconstateerde afwijkingen uit de eerder uitgevoerde toetsen. De hoeveelheid toetsen kan (na actualisatie van risicodossier en toetsplanning) worden afgebouwd als de toetsresultaten weinig afwijkingen opleveren. Bij veel afwijkingen moet er tijdig worden bijgestuurd, zodat de strategie zoveel mogelijk kan worden gehandhaafd. Het bijsturen houdt in dat de Opdrachtnemer wordt aangesproken op de beheersing van zijn proces, systeem en/of inhoudelijke kwaliteit. Eventueel kunnen betalingen opgeschort worden (ongeacht de hoogte van het bedrag van de factuur en de afgesproken betalingsregeling op product, voortgang of planning) als:

1. een tekortkoming op moment van betalen nog niet is weggewerkt (nog geen correctie uitgevoerd);
 2. een tekortkoming wel is weggewerkt maar de kwaliteitsborging niet functioneert (geen passende corrigerende maatregel genomen, bij een hertoets wordt weer een soortgelijke afwijking gevonden).
- Zodra uit een hertoets blijkt dat de beheersmaatregel van de Opdrachtnemer effectief is en de tekortkoming is hersteld/opgeheven, wordt de geplande betaling betaald. Dit wordt door de Contractmanager vastgelegd in de verantwoording van de prestatieverklaring.

3.5 Borgen van veiligheid

Veiligheid voor werknemers en omgeving staat gelukkig steeds meer in de belangstelling. In de eerste plaats om menselijk leed te voorkomen. Maar denk ook aan de (indirecte) kosten of imagooverlies die bedrijfsongevallen met zich meebrengen. Alleen al het niet op orde hebben van veiligheidsmaatregelen kan resulteren in waarschuwingen, boetes en stillegging door de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Bij een ongeval of calamiteit zijn de gevolgen ingrijpend.

Juridisch gezien is de Opdrachtgever mede aansprakelijk voor ongevallen wanneer zij niet aantoonbaar op veiligheid heeft gestuurd. Wanneer de Opdrachtgever de veiligheid aantoonbaar bewaakt en actief toetst, is er tijdens het project meer grip op veiligheid. De wijze waarop Antea Group hieraan invulling geeft is het inzetten van o.a. de Safety Walk. Om de veiligheid vanuit Opdrachtgeverskant te borgen, werken we in vier stappen naar meer veiligheid:

1. Toets V&G-plan ontwerpfase (documenttoets);
2. Toets V&G-plan uitvoeringsfase (documenttoets);
3. Toetsing van de veiligheid tijdens het werk door het uitvoeren van procestoetsen en het doen van waarnemingen.
4. Het uitvoeren van de Safety Walk. Dit is als het ware een producttoets die op dezelfde wijze wordt vastgelegd (zie ook de modelauditdocumenten).

De beoordeling van de V&G-documenten en het uitvoeren van de Safety Walk dienen altijd uitgevoerd te worden door een Veiligheidskundige. Deze beschikt immers over de juiste kennis en ervaring om dergelijke toetsen te kunnen uitvoeren.

3.6 Borgen van EMVI criteria

Nagenoeg alle aanbestedingen vinden plaats aan de hand van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Een EMVI-criterium kan bijvoorbeeld het gebruik van duurzame materialen en/of werkmethodes zijn. De EMVI-meerwaarde die de Opdrachtnemer heeft geboden, is onderdeel van zijn contractuele verplichting. Daarmee moet deze meerwaarde ook tijdens contractbeheersingsfase getoetst worden.

Dat begint bij het expliciet vastleggen van de EMVI-meerwaarde die de Opdrachtnemer heeft geboden:

1. Uit de beoordeling de cijfers en de onderbouwing per criterium;

2. Een zo concreet mogelijke verwoording van de feitelijke meerwaarde per criterium;
3. Een in € vastgestelde kwaliteitswaarde per criterium.

In het Projectmanagementplan dient Opdrachtnemer te beschrijven hoe hij de EMVI-meerwaarde gaat leveren en hoe hij dat gaat beheersen.

Op basis hiervan kunnen wederom risico's geïnventariseerd worden die input vormen voor het risicodossier, de toetsplanning en het toetsplan.

Als uit de uitgevoerde toetsen blijkt dat de aangeboden meerwaarde niet is gerealiseerd, kan een EMVI-boete worden opgelegd.



Spelregel 6

Wees open en blijf leren

Wees onbevooroordeeld bij het uitvoeren van jouw contractbeheersing, sta open voor reflectie

3.7 Projectafsluiting

Op enig moment nadert een project het einde, een intensieve periode van voorbereiding, uitvoering en samenwerking komt ten einde. Belangrijke onderwerpen bij de afsluiting zijn bijvoorbeeld de overdracht aan de (eind)beheerder, nazorg, financiële afwikkeling, validatie van het project en decharge van het projectteam. Advies is om hier al in de voorbereidingsfase en/of ontwerpfase afspraken over te maken, zodat vroegtijdig in het proces de juiste mensen betrokken worden en overeenstemming bereikt wordt. Zie voor de formele afhandeling van een contract ook § 24 Keuring, aanvaarding en oplevering van het Werk.

Aangezien er goed is samengewerkt (als het goed is) is het ook belangrijk om het project op een goede manier af te sluiten, zowel in formele sfeer (evaluatie) als informele sfeer. Zorg dus dat daar ook aandacht voor is.

4 Dynamische Contractbeheersing in de praktijk

Een visie en een theoretische uitleg is mooi, maar voorbeelden uit de praktijk spreken meer tot de verbeelding. Daarom in dit hoofdstuk een aantal praktijkvoorbeelden die je verder zullen helpen. Wat je wel moet realiseren is dat elke project weer anders is. Het heeft een eigen dynamiek, een andere organisatie en stakeholders en andere doelstellingen. Dit maakt dat het beheersen van een contract maatwerk is. Het is dus afhankelijk van de situatie of de hierna genoemde maatregelen kunnen worden toegepast. Desondanks is het gebruik van onderstaande beheersmaatregelen in de praktijk getoetst en bruikbaar.

Per genoemde beheersmaatregel wordt hieronder beschreven wat er moet gebeuren, hoe dit wordt vormgegeven (en wat het effect is.). Dit doen we zodat je zelf kunt bepalen of het gebruik van deze beheersmaatregelen voor jouw effect kan hebben.



Spelregel 7

Synergie: Samenwerkend en mensgericht

Onderken dat het effect van samenwerking veelal groter is dan wat de afzonderlijke partijen in totaal bereikt zouden hebben.

Samenwerken

Wat: Zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer hebben er belang bij het project zo goed mogelijk uit te voeren. Hierbij speelt niet alleen kwaliteit een rol, maar ook geld, tijd, (politieke) druk en prestige. Het is in dit kader belangrijk om te onderkennen dat je deze belangen het beste samen kunt invullen. Succesfactoren die zorgen voor een goede samenwerking zijn o.a. duidelijk communiceren, openheid, eerlijkheid, wederzijds respect en een grote betrokkenheid.

Hoe: Samenwerking binnen projecten kun je op verschillende manieren bevorderen. Onder andere door:

- bewust werken aan de relatie met zowel Opdrachtnemer als Opdrachtgever;
- samen met elkaar in de (bouw)keet te zitten;

- tijdens overleggen (o.a. de Project Start Up) open en eerlijk te zijn over verwachtingen, doelstellingen en hoe je in het project zit;
- mijlpalen proberen te vieren met elkaar;
- open te staan voor feedback
- discussies/verschil van mening aan tafel bespreken en niet via de mail en/of documenten.

Ook eerst problemen uitpraten voordat je verder gaat met samenwerken. Probeer in dit kader je te verplaatsen in de positie/situatie van de ander en te onderkennen welke belangen er spelen.

Waarom: Door samenwerking kun je een goede sfeer creëren, waardoor communicatie makkelijker gaat en optredende problemen open en eerlijk worden besproken met als eindresultaat dat ieders belangen zo goed mogelijk worden bereikt.

Draagvlak

Wat: Draagvlak creëren en behouden binnen de organisatie van Opdrachtgever.

Hoe: Het is afhankelijk van de rolverdeling binnen het project hoe je omgaat met draagvlak. Op de volgende manieren kun je draagvlak creëren en behouden:

- Informeer de Opdrachtgever (vaak de Contractmanager of projectleider) op tijd en proactief over de stand van zaken in het project, op hand zijnde mijlpalen en activiteiten. Doe dit vooral informeel door een telefoontje te plegen. Persoonlijk contact is hierbij het best.
- Probeer in het beginstadium van het project te achterhalen wat de Opdrachtgever nodig heeft om zijn achterban te kunnen informeren, dan wel aan te sturen en maak hierover afspraken. Bijvoorbeeld, wat heeft Opdrachtgever nodig om zijn toetsteam aan te sturen en probeer dit te faciliteren.
- Beleg regelmatig een overleg met het toetsteam/toetsers van Opdrachtgever en bespreek hierbij de stand van zaken met betrekking tot de toetsen, toetsplanning en de voortgang van het project. Hierbij informeer je ze en betrek je ze. Organiseer ook eens een bezoek aan een ander project, zodat men in de keuken van iemand anders kan kijken.
- Betrek de (technische) toetsers en Opdrachtgever bij de beoordelingen van bijvoorbeeld het ontwerp.

Laat de toetsers de documenten beoordelen en bespreek deze beoordeling in een gezamenlijk overleg. Hierbij zorg je ervoor dat er een gedragen beoordeling richting Opdrachtnemer gaat en eventuele discussie over de beoordeling intern is afgestemd. Dit voorkomt dat een ontwerp niet breed wordt gedragen. Extra scopewijzigingen (wensen) en risico's worden beter beheerst.

Waarom: Draagvlak binnen een organisatie is heel erg belangrijk. Als er geen draagvlak is, loopt een project vaak niet lekker en heeft de Opdrachtgever moeite om genomen beslissingen doorgevoerd te krijgen in de organisatie. Door de Opdrachtgever hierbij te ondersteunen en (pro)actief hierin te handelen voorkom je dat het draagvlak verdwijnt.



Spelregel 8

Inhoudelijk benadrukken

Als ingenieursbureau stellen wij de inhoud van projecten centraal. We zetten in op vakmanschap dat vanuit een gezamenlijk doel samenwerkt met zijn evenknie bij de Opdrachtnemer.

Techniek & Beheer

Wat: (Technisch) experts en beheerders vroegtijdig inschakelen

Hoe: Bij de start van de contractbeheersing is het betrekken van (technische) experts, maar ook toekomstige beheerders en/of eindgebruikers erg belangrijk. Laat ze meedoen aan de risicosessie. Hierbij kunnen ze zowel voor de ontwerp- als de uitvoeringsfase risico's benoemen die ze gedurende gehele contractbeheersing op de juiste momenten kunnen toetsen.

Waarom: Door het vroegtijdig betrekken van (technische) experts en beheerders zorg je voor betrokkenheid bij de personen. Ze zijn vroegtijdig aangehaakt en kunnen meedenken in de ontwerp en uitvoeringsfase. Daarnaast geeft het benoemen van technische risico's jou de kans ook de beoordeling van bijvoorbeeld het ontwerp risicogestuurd uit te kunnen voeren en te voorkomen dat een beoordeling onnodig veel tijd kost. Ook kunnen de experts gebruikt worden als waarnemers tijdens de realisatiefase. Het proces van waarnemen is vastgelegd in bijlage 1.



Spelregel 9

Anticipeer in plaats van reageer

Kijk en denk vooruit. Met het uitvoeren van een documenttoets ben je in zekere mate reactief. Doe eens een procestoets op een top risico.

Proactief handelen

Wat: Verwachtingen over aan te leveren Documenten vooraf afstemmen

Hoe: Aan het begin van de voorbereidings- en ontwerpfase kun je samen met Opdrachtnemer een sessie houden om jouw verwachtingen over de aan te leveren Documenten te delen. Denk daarbij aan de verwachtingen die je hebt van een projectkwaliteitsplan, het ontwerp of een opleverdossier.

Waarom: Door jouw verwachtingen vooraf kenbaar te maken voorkom je dat de Opdrachtnemer (op basis van de gestelde eisen) een Document aanlevert dat niet aan jouw verwachtingen voldoet, met als gevolg dat je veel meer vragen en opmerkingen kunt hebben, hetgeen kan leiden tot een langer beoordelingstraject. Formeel gezien is Opdrachtnemer aan zet om op basis van de eisen de Documenten aan te leveren en kan Opdrachtgever deze beoordelen, maar door proactief te handelen op dit punt voorkom je achteraf vertragingen en frustraties.

Wat: Beoordelingen van Documenten gezamenlijk bespreken

Hoe: Indien een aangeleverd Document opmerkingen/bevindingen oplevert is het zinvol om deze opmerkingen in concept met Opdrachtnemer te bespreken voordat ze als formele bevindingen worden verwerkt. Met name voor opmerkingen op een ontwerp is zit zeer waardevol.

Waarom: Door de opmerkingen/bevindingen te bespreken voorkom je dat Opdrachtnemer aanpassingen doorvoert die je eigenlijk niet zo bedoeld hebt. Ook dit heeft met het delen van verwachtingen te maken. Je wilt immers voorkomen dat een ontwerp bijvoorbeeld zes revisies heeft voordat het document uiteindelijk voldoet aan verwachtingen en/of eisen. Aangezien de beoordeling door Opdrachtgever

5 Organisatie en projectinrichting

ook gebaseerd is op hetgeen gelezen wordt, werkt een toelichting van Opdrachtnemer vaak verhelderend, zodat de opmerking ook vaak kan komen te vervallen. Samen met elkaar (inclusief de technische experts) over een ontwerp praten leidt tot wederzijds begrip en een snellere overeenstemming van het document

Wat: Houden van een separaat wijzigingenoverleg

Hoe: Zorg dat je buiten de bouwvergaderingen of voortgangsoverleggen een apart wijzigingenoverleg organiseert met de juiste sleutelfunctionarissen. Tijdens het overleg kunnen dan de wijzigingen t.o.v. het contract worden besproken.

Waarom: Door een apart wijzigingenoverleg te organiseren voorkom je dat de bouwvergaderingen / voortgangsoverleggen te veel tijd in beslag nemen door langdurige discussies over wijzigingen en ben je beter in staat om de aandacht bij één onderwerp te houden. Ook dit overleg dient open en eerlijk te worden gevoerd.

Conclusie

Bovenstaande beheersmaatregelen kunnen allen binnen de contractuele afspraken worden uitgevoerd en hebben meer betrekking op de zachte kant van de contractbeheersing. Wat je wel goed moet realiseren is dat er ook een formele en “harde” kant is. Het is prima om samen te werken en proactief te zijn, maar soms kom je tot de conclusie dat dit niet werkt of het juiste resultaat oplevert. In dat geval moet je ook eerlijk zijn en is het nodig om terug te pakken naar de contractuele afspraken en procedures. De genoemde voorbeelden zijn hier ook geen beletsel voor. De voorbeelden helpen echter wel bij het uitvoeren van dynamische contractbeheersing.

Organisatie

Om dynamische contractbeheersing efficiënt, effectief en succesvol te kunnen uitvoeren, is een goede organisatiestructuur van belang. De opzet van deze organisatiestructuur is afhankelijk van de grootte en complexiteit van het betreffende project en dient afgestemd te worden met Opdrachtgever. De organisatiestructuur wordt vastgelegd en beschreven in het contractbeheersplan, waarbij de samenstelling van het contractbeheersteam is gebaseerd op het Integraal Projectmanagementmodel (IPM) en de daarbij behorende IPM-rollen. Binnen dit model worden de volgende 5 rollen onderscheiden¹:

- **Projectmanager**
De projectmanager is eindverantwoordelijke voor het projectresultaat en bewaakt het budget, de planning en de kwaliteit. De projectmanager stuurt het projectteam aan en zorgt dat de samenwerking binnen het team goed verloopt.
- **Manager projectbeheersing**
De manager projectbeheersing identificeert alle (mogelijke) risico's binnen het project en zorgt voor de beheersing hiervan. Daarbij gaat het om brede projectbeheersing op scope, tijd, geld, risico, informatie en documentatie in elke fase van het project. De manager projectbeheersing wordt hierbij ondersteund door de risicomanager.
- **Contractmanager**
De Contractmanager is verantwoordelijk voor de beheersing van het contract. De Contractmanager stuurt het contractbeheersteam aan en is eerste aanspreekpunt voor de Opdrachtnemer.
- **Technisch manager**
De technisch manager is verantwoordelijk voor de technische en inhoudelijke inbreng in het project. Onder verantwoordelijkheid van de technische manager wordt de technische scope bewaakt.
- **Omgevingsmanager**
De omgevingsmanager onderhoudt het contact met alle belanghebbenden van het project, informeert en communiceert met de omgeving en heeft een belangrijke signaalfunctie als het gaat om factoren die het project kunnen beïnvloeden

Afhankelijk van de grootte van een project worden bovenstaande rollen ondersteund door een eigen team.

Voor de contractbeheersing is het belangrijk te weten dat de Contractmanager hiervoor verantwoordelijk is en dat hij het contractbeheersteam aanstuurt. Dit gebeurt uiteraard in samenspraak met de andere IPM-rolhouders. Binnen het contractbeheersteam onderscheiden wij de volgende rollen:

- **Toetscoördinator**
De Toetscoördinator coördineert de uitvoering van de toetsplanning, stuurt de toetsers en Lead-Auditor aan en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitgevoerde toetsen.
- **Risicomanager**
De risicomanager is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het risicomanagement en draagt in dit kader bij aan het opstellen van de toetsplanning
- **(Technische)Toetsers**
De (technische) toetsers verzorgen de inhoudelijke toetsing op (ontwerp) producten en realisatie (in overleg met de technisch manager). De toetsers hebben elk hun eigen expertise en worden hierop ingezet bij het uitvoeren van de diverse toetsen. De technische toetsers kunnen ook als waarnemers fungeren.
- **Lead-Auditor**
De Lead-Auditor is verantwoordelijk voor het voorbereiden en uitvoeren van systeem-, proces- en producttoetsen. De Lead-Auditor dient tijdens audits objectief bewijs te kunnen verzamelen die losstaan van projectbelangen. In dit kader is de Lead-Auditor dan ook onafhankelijk en behoort formeel niet tot het contractbeheersteam. Hij wordt enkel voor het uitvoeren van audits ingezet.
- **Veiligheidskundige**
Door Antea Group is de veiligheidskundige aan het contractbeheersteam toegevoegd, omdat wij vinden dat veiligheid ieders verantwoordelijkheid is. De inzet van een veiligheidskundige zorgt ervoor dat mogelijke veiligheidsrisico's vroegtijdig worden gesignaleerd en resulteert in meer veiligheid voor werknemers en omgeving.

¹ bronvermelding: *Samenwerken & Integraal projectmanagement (IPM) Rijkswaterstaat.*

6 (UAV-GC) processen

• Jurist

De jurist is geen standaardrol en zit over het algemeen niet in het contractbeheersteam. Het is echter verstandig een jurist te laten aanhaken bij een contract. Hierdoor is deze op de hoogte van dit contract en kan indien gewenst advies geven om juridische conflicten te voorkomen

Bovenstaande rollen hebben elk hun eigen taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hoe deze ingevuld en verdeeld zijn, is afhankelijk van het mandaat dat de rolhouders hebben. Het komt ook voor dat één persoon meerdere rollen vervult. Ook dit is afhankelijk van de complexiteit en grootte van het project/contract. Het vastleggen van de rolverdeling en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dient in overleg met Opdrachtgever opgenomen te worden in het contractbeheersplan.

Belangrijk voor het succesvol kunnen uitvoeren van dynamische contractbeheersing is samenwerken, vertrouwen en de 'klik' die je met elkaar hebt. Dit geldt voor de relatie Opdrachtgever en Opdrachtnemer, maar ook voor de relatie Opdrachtgever en Antea Group. Als er geen vertrouwen is, de 'klik' ontbreekt en men niet samenwerkt, dan heeft dit een negatieve invloed op het project. Probeer dergelijke signalen in een zo vroeg mogelijk stadium op te merken. Indien je dit constateert, bespreek dit dan in alle openheid met elkaar. Als het nodig is, maak je in goed overleg de keuze om de organisatie aan te passen. Zorg er altijd voor dat er een mogelijkheid is om te escaleren, waarbij eventuele conflicten op een hoger niveau worden afgehandeld.

Informatiemanagement

Bij de uitvoering van contractbeheersing vindt er veel uitwisseling van Documenten en informatie plaats tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Het Beheersen van deze informatie vraagt vaak veel tijd. Om deze informatiestroom te kunnen beheersen is het van belang vooraf na te denken over de aanpak. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruikgemaakt worden van beschikbare technische systemen.

Er zijn diverse systemen op de markt beschikbaar die ondersteunen bij het uitvoeren van dynamische contractbeheersing en de bijbehorende informatiestroom. Deze systemen richten zich op

verschillende onderdelen. Zo is er het programma VISI, waarbij de communicatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer gedurende het project wordt vastgelegd. Het versturen van Documenten, verslagen, wijzigingen en prestatieverklaringen vindt o.a. via VISI plaats en niet meer via de mail. Voordeel hiervan is dat de Documentenstroom (juridisch) is vastgelegd.

Het programma Relatics is een database die diverse informatiestromen met elkaar combineert. Voor de contractbeheersing kunnen risico's en beheersmaatregelen gekoppeld worden aan de uit te voeren toetsen. Daarnaast kunnen toetsresultaten worden opgeslagen, toetsverslagen worden gegenereerd en Documenten worden opgeslagen.

Andere ondersteunende systemen zijn bijvoorbeeld ThinkProjects en I-Works.

Binnen Antea Group is er ruime ervaring met dergelijke systemen aanwezig. De keuze voor een dergelijk systeem of een combinatie hiervan is echter afhankelijk van het contract (wat wordt hierin geëist?) en de wensen van de Opdrachtgever.

Wees je bewust dat dergelijke systemen er zijn, maar dat ze enkel ondersteuning bieden. Uiteindelijk dien je zelf te zorgen dat de contractbeheersing succesvol wordt uitgevoerd.

Mocht niet worden gekozen voor één van de ondersteunende systemen, dan dient documentatie (als gebruikelijk) conform de Werkwijzer van Antea Group op de contentserver geplaatst te worden. Hierbij is er voor contractbeheersing een standaardindeling voorhanden. Heb je hier vragen over, neem dan contact op met het kernteam.

Inleiding

Op contracten voor projecten waarin ontwerp en uitvoering en optioneel ook Meerjarig onderhoud zijn geïntegreerd, wordt vrijwel altijd de UAV-GC toegepast. In de praktijk blijkt dat niet altijd conform deze kaders wordt gewerkt omdat er onduidelijkheden bestaan over de processen en definities. Ook is er behoefte is aan duidelijkheid over de interpretatie van de UAV-GC. Deze Werkwijzer beoogt om met tips en aandachtspunten uit de praktijk in deze behoefte te voorzien. De belangrijkste onderdelen uit de UAV-GC worden hieronder beschreven waarbij tevens verwezen wordt naar de te gebruiken standaardprocessen en -modellen.



Naslagwerk:

- UAV-GC 2005

6.1 Toetsing (¶20 en ¶21 UAV-GC) en Acceptatie (¶22 en ¶23 UAV-GC)

De Opdrachtgever is bevoegd om door de Opdrachtnemer ingediende Documenten te toetsen. De toetsing van Documenten dient de Werkzaamheden zo min mogelijk te verstoren.



TIP

Indien er besloten wordt een Document (conform Annex IV) niet te toetsen, is het niet verplicht, maar voor het proces wel bespoedigend de Opdrachtnemer hierover te informeren.

In Annex III, Acceptatieplan, en Annex IV, Toetsingsplan Ontwerpwerkzaamheden, staan de Documenten die de Opdrachtnemer moet indienen. Wanneer een Document is opgenomen in het acceptatieplan (Annex III) en geaccepteerd moet worden, mag de Opdrachtnemer niet starten met de uitvoeringswerkzaamheden waarop het Document betrekking heeft zolang dit Document nog niet is geaccepteerd. Voor Documenten die zijn opgenomen

in het toetsingsplan (Annex IV) geldt dit niet.

De keuze om een Document op te nemen in het Acceptatieplan is gemaakt o.b.v. een afweging tussen risico's en eventuele vertraging in de planning van de Opdrachtnemer bij het niet Accepteren ervan.

Binnen de contractueel vastgelegde reactietermijn dient de Opdrachtgever te melden of het getoetste Document al dan niet wordt geaccepteerd. Indien de Opdrachtgever voorziet dat de vastgestelde reactietermijn onvoldoende zal zijn, moet hij de Opdrachtnemer hierover schriftelijk te informeren. Hierbij moet een motivatie en een nieuwe reactiedatum genoemd worden.

Stop- en bijwoonpunten

Uiterlijk bij 'Acceptatie' van het Keuringsplan is de Opdrachtgever bevoegd om stop- en bijwoonpunten te benoemen. De Opdrachtnemer stelt de Opdrachtgever tevoren in kennis van de datum en tijdstip waarop een stop- of bijwoonpunt wordt bereikt. Van stop- en bijwoonpunten wordt een proces-verbaal opgesteld.

Bij een stoppunt mag de Opdrachtnemer niet verder gaan met zijn werkzaamheden voordat Opdrachtgever de te toetsen resultaten van keuringen of werkzaamheden heeft geaccepteerd. Als de Opdrachtgever te laat is bij een stoppunt, zijn de kosten van eventuele vertraging voor rekening van de Opdrachtgever. Bij een bijwoonpunt is dit niet van toepassing. De Opdrachtnemer mag doorgaan met de werkzaamheden bij afwezigheid van de Opdrachtgever.

In het algemeen worden stop- en bijwoonpunten benoemd bij werkzaamheden waarvan de resultaten in een later stadium niet meer zichtbaar zijn, bijvoorbeeld de wapening voor het storten van beton of aanbrengen van heipalen.



Te hanteren processen en modellen:

- Model proces-verbaal Stoppunten
- Model proces-verbaal Bijwoonpunten



TIP

Het heeft de voorkeur om vooral bijwoonpunten in plaats van stoppunten te benoemen om daarmee de voortgang van het Werk niet negatief te beïnvloeden. Maak met de Opdrachtnemer afspraken over het vroegtijdig communiceren van de planning van de bijwoonpunten. Neem foto's tijdens een stop- of bijwoonpunt om deze in het proces-verbaal toe te voegen ter onderbouwing van de opmerkingen.

6.2 Betalingsproces (§33 UAV-GC)

Betaling vindt plaats op basis van een geaccepteerde termijnstaat. Als de Opdrachtnemer van mening is dat hij recht heeft op betaling stuurt hij de Opdrachtgever een verzoek tot afgifte van een prestatieverklaring met daarin het bedrag zoals opgenomen in de termijnstaat.

Op basis van dit verzoek bepaalt de Opdrachtgever of de Opdrachtnemer recht heeft op betaling. Dit kan door: na te gaan of geplande werkzaamheden daadwerkelijk zijn uitgevoerd, door na te gaan of vanuit uitgevoerde toetsen nog openstaande tekortkomingen aanwezig zijn die betaling in de weg staan of door beoordeling van een door de Opdrachtnemer meegeleverde verificatierapportage.

Het is aan te raden om van de Opdrachtnemer een keurings-/verificatierapportage te vragen om te bepalen of werkzaamheden zijn uitgevoerd conform de eisen uit te Overeenkomst. Dit is geen verplichting vanuit de UAV-GC. Dit moet dus worden opgenomen in de contractDocumenten.



TIP

Het is aan te bevelen vooraf goed te bespreken wat van de keuringsrapportage verwacht wordt. Dit kan bijvoorbeeld in een Project Start-Up of voortgangsoverleg. Toevoegen van foto's in keuringsrapportages zorgt voor een praktische invulling van de aantoonbaarheid van het voldoen aan eisen.

Afgifte van een prestatieverklaring en betaling van facturen leidt nooit tot Acceptatie van Documenten, werkzaamheden, resultaten van werkzaamheden of het Werk.



TIP

Spreek met de Opdrachtnemer af op welke wijze kosten van wijzigingen worden betaald. Ook het vooraf bespreken van de percentages Algemene Kosten, Winst en Risico (AKW&R) is aan te bevelen om de voortgang van eventueel ingediende wijzigingen te voorkomen. Ook kan ervoor gekozen worden om de percentages al contractueel vast te leggen.

Te hanteren processen en modellen:



- *Betalingsproces*
- *Model Acceptatieverlag Prestatieverklaring*
- *Model Prestatieverklaring*

Boete en Bonus

In de contractDocumenten kunnen boetebepalingen zijn opgenomen, bijvoorbeeld bij overschrijding van een mijlpaaldatum. Als een mijlpaaldatum overschreden is en een boetebepaling is opgenomen, kan deze boete met de eerstvolgende betaling verrekend worden. Hiervoor is het niet nodig de Opdrachtnemer in gebreke te stellen. Ook wanneer er sprake is van een uit te keren bonus, wordt dit verrekend bij de eerstvolgende betaling. Boetes en bonussen worden opgenomen in de prestatieverklaring. In de Basisovereenkomst kan een boete alleen gekoppeld worden aan een mijlpaal. Aanvullende bonussen en boetes kunnen worden opgenomen in de annex. In de modelannex is hiervoor een kortingspuntenregeling opgenomen.

Stelposten (§ 34 UAV-GC)

Wanneer in de Overeenkomst een stelpost is opgenomen en werkzaamheden op deze stelpost uitgevoerd moeten worden, dan dient de Opdrachtnemer een kostenoverzicht ter goedkeuring

in bij de Opdrachtgever. De Opdrachtgever mag bewijsstukken ter onderbouwing van de kosten opvragen bij de Opdrachtnemer. Pas na opdracht mag de Opdrachtnemer de werkzaamheden uitvoeren.

De betaling van de werkzaamheden die op een stelpost zijn uitgevoerd, kan geschieden door afgifte van een afzonderlijke prestatieverklaring. Dit kan door deze op te nemen in de eerstvolgende prestatieverklaring of door deze aan het einde van het project te betalen.



TIP

In veel projecten zijn de bedragen die gemoeid zijn met werkzaamheden die uitgevoerd worden op een stelpost gering ten opzichte van de reguliere werkzaamheden. In de praktijk is het afrekenen van de stelpost aan het einde van het project vaak het duidelijkst.

6.3 Keuring en aanvaarding van het Werk (§24 en §25 UAV-GC)

Wanneer de Opdrachtnemer vindt dat het Werk gereed is voor aanvaarding, stuurt hij de Opdrachtgever een schriftelijk verzoek. De datum van dit verzoek is belangrijk. Als de Opdrachtgever een keuring wil uitvoeren van het Werk, dient hij dat met bewaarde spoed te doen, in de regel binnen 10 dagen na het verzoek. Het is aan te raden altijd een keuring uit te voeren voordat overgegaan wordt tot aanvaarding van het Werk. Na aanvaarding is de Opdrachtnemer in mindere mate aansprakelijk voor gebreken. Resultaten van een keuring worden opgenomen in het proces-verbaal van keuring.

Wanneer het Werk wordt aanvaard, wordt een brief 'Aanvaarding Werk' opgesteld en verstuurd. De datum van oplevering is dan de eerder genoemde datum van het verzoek tot aanvaarding van de Opdrachtnemer. Vanaf deze datum gaat de eventueel voorgeschreven onderhoudstermijn in. Tevens is dit de datum op basis waarvan boete en/of bonus ten aanzien van de opleverdatum wordt bepaald.

Bij aanvaarding van het Werk geldt als opleverdatum de datum van het schriftelijk verzoek tot aanvaarding van de Opdrachtnemer.

Bij weigering van het Werk dient de Opdrachtgever dit met opgave van redenen aan de Opdrachtnemer te melden. Kleine gebreken die nog vóór een volgende betalingstermijn kunnen worden hersteld, mogen geen reden zijn om het Werk te weigeren, tenzij deze gebreken ingebruikname in de weg staan. Bij weigering van het Werk moet de Opdrachtnemer de gebreken herstellen en opnieuw een verzoek doen tot aanvaarding van het Werk.

Het bovenstaande is ook van toepassing bij aanvaarding van een afzonderlijk deel van het Werk, ook wel een deeloplevering genoemd.

Te hanteren processen en modellen:



- *Proces Aanvaarding Werk*
- *Model Proces-verbaal keuring*
- *Model brief Aanvaarding Werk*
- *Model brief Weigering Werk*



TIP

Aan te bevelen is om bij het uitvoeren van een keuring eerst een ronde met de Opdrachtgever/beheerder te maken en daarna met de Opdrachtnemer. Maak ter plaatse foto's en leg de bevindingen vast om op een later moment discussies te voorkomen.

Vervroegde ingebruikneming (§26 UAV-GC)

Voordat het Werk voltooid is mag de Opdrachtgever het Werk of een onderdeel in gebruik nemen. De Opdrachtgever voert hiervoor een keuring uit en stuurt een schriftelijke mededeling naar de Opdrachtnemer.



AANDACHTSPUNT

Het kan zijn dat de Opdrachtnemer door vervroegde ingebruikneming recht heeft op kostenvergoeding en/of termijnverlenging. Tevens is schade die door de ingebruikneming aan het Werk ontstaat voor rekening van de Opdrachtgever

Vervroegde ingebruikneming betekent niet dat het Werk of een onderdeel van het Werk is aanvaard.

AANDACHTSPUNT

Er kan pas sprake zijn van vervroegde ingebruikname na schriftelijke mededeling van de Opdrachtgever. Vervroegde ingebruikname is niet op initiatief van de Opdrachtnemer.



Te hanteren processen en modellen:

- Model Proces-verbaal keuring
- Model brief Vervroegde Ingebruikneming

Onderhoudstermijn (§27 UAV-GC)

De eventueel voorgeschreven onderhoudstermijn gaat in op de datum van oplevering. In de onderhoudstermijn is de Opdrachtnemer alleen verantwoordelijk voor gebreken die hem verwijtbaar zijn. Minimaal 20 dagen vóór het verstrijken van de onderhoudstermijn stuurt de Opdrachtnemer een verzoek tot aanvaarding van het Werk aan de Opdrachtgever. Behandeling van dit verzoek gaat op dezelfde manier als bij eerder beschreven aanvaarding.

Wanneer de Opdrachtnemer ook Meerjarig Onderhoud uitvoert, is een onderhoudstermijn niet van toepassing.

Te hanteren processen en modellen:

- Proces Aanvaarding Werk
- Model Proces-verbaal keuring
- Model brief Aanvaarding Werk
- Model brief Weigering Werk

Meerjarig onderhoud (§29 t/m §32 UAV-GC)

Wanneer in de Basisovereenkomst is bepaald dat Meerjarig onderhoud onderdeel is van de Overeenkomst, is de Opdrachtnemer verplicht het Meerjarig onderhoud zo te realiseren dat het Werk tijdens de gehele periode aan de eisen uit de Overeenkomst voldoet.

Minimaal 20 dagen vóór het verstrijken van de periode van Meerjarig onderhoud stuurt de Opdrachtnemer een verzoek tot aanvaarding van het Werk aan de Opdrachtgever. Behandeling van dit verzoek gaat op dezelfde manier als bij eerder beschreven aanvaarding.

6.4 Overige processen

Wijzigingen

(§14, §15 en §45 UAV-GC)

In de praktijk blijkt er veel spraakverwarring te bestaan omtrent het thema Wijzigingen. Termen als VTW, meer- en minderwerk, afwijking en wijziging worden te pas en te onpas gebruikt. Hoe zit dat nu precies in het licht van de UAV-GC?

Kortweg zijn er twee manieren om te komen tot een Wijziging van de Overeenkomst:

1. wijzigingen op initiatief van de Opdrachtnemer;
2. wijzigingen opgedragen door de Opdrachtgever.

Ad 1: De Opdrachtnemer is verplicht elk voorstel dat een wijziging beoogt van de eisen uit de Overeenkomst ter Acceptatie voor te leggen aan de Opdrachtgever. De Opdrachtgever moet dit voorstel in behandeling nemen, maar mag zonder opgave van redenen weigeren deze te accepteren. Wanneer de Opdrachtnemer zaken wil wijzigen die hij eerder heeft vastgelegd in een Document dat door de Opdrachtgever is geaccepteerd, maar waar de Overeenkomst wel vrijheid geeft voor een andere invulling, moet deze wijziging worden voorgelegd aan de Opdrachtgever. Hierbij blijft de Overeenkomst ongewijzigd.

De Opdrachtnemer dient deze voorstellen bij de Opdrachtgever in met een Voorstel tot Wijziging.

De term Voorstel tot Wijziging (VTW) hoort dus bij een Wijziging op initiatief van de Opdrachtnemer

Ad 2: De Opdrachtgever mag een Wijziging van de Overeenkomst opdragen aan de Opdrachtnemer. Nadat de Opdrachtnemer heeft aangegeven dat hij de Wijziging gaat uitvoeren, stuurt hij een prijsaanbieding aan de Opdrachtgever. Wanneer de Opdrachtgever akkoord is, eventueel na bespreking en/of aanpassing, dan wordt dit met een acceptatieverslag

gemeld aan de Opdrachtnemer. Op dat moment is de Overeenkomst gewijzigd.

De termen meer- en minderwerk zijn geen officiële UAV-GC termen.

In de praktijk blijkt het vaak lastig om te bepalen wanneer iets een Wijziging op initiatief van de Opdrachtnemer is, of het een op te dragen Wijziging door de Opdrachtgever is.

Bij een Wijziging op initiatief van de Opdrachtgever dient de Opdrachtnemer een prijsaanbieding voor de Wijziging naar de Opdrachtgever te sturen. Hierin moet worden vermeld:

- het saldo;
- eventuele aanpassingen in de mijlpaaldata;
- de aanpassing van de termijnstaat.

Vaak wordt in de praktijk (daarom) voor elke wijziging aan de Opdrachtnemer een Voorstel tot Wijziging gevraagd.



AANDACHTSPUNT

Wanneer gekozen wordt om elke wijziging af te handelen middels een door de Opdrachtnemer op te stellen Voorstel tot Wijziging, is dit in afwijking op de UAV-GC en dient dit vastgelegd te worden.



Te hanteren processen en modellen:

- Proces Wijziging OG
- Proces Wijziging ON
- Model brief Wijziging OG
- Model Acceptatieverslag

Kostenvergoeding en termijnsverlenging (§ 44 UAV-GC)

Het is mogelijk dat de Opdrachtnemer recht heeft op kostenvergoeding en/of termijnsverlenging. Bijvoorbeeld bij omstandigheden die niet aan de Opdrachtnemer kunnen worden toegerekend. De te doorlopen procedure staat los van de wijzigingenprocedures. Naast kostenvergoeding of termijnsverlenging worden met deze procedure geen eisen uit de Overeenkomst

aangepast. Het is aan de Opdrachtnemer om te motiveren waarom hij vindt dat hij recht heeft op kostenvergoeding en/of termijnsverlenging.



Te hanteren processen en modellen:

- Proces Kostenvergoeding of Termijnsverlenging ON

Afwijkingen

Een afwijking is een in de praktijk vaak gebruikte term. In de UAV-GC is dit geen officiële term. Deze term komt voort uit de ISO 9001 waar is vastgelegd dat een gecertificeerde partij over een procedure dient te beschikken om geconstateerde afwijkingen in het eigen kwaliteitssysteem en processen te behandelen. Ook komen we in de contracten regelmatig een procedure voor het omgaan met afwijkingen tegen. De term afwijkingen zie je terug in de diverse standaard-Documenten zoals bij processen-verbaal van stop- en bijwoonpunten en auditverslagen. Het idee hierachter is dat je bij deze toetsen afwijkingen kunt constateren ten opzichte van wat is vastgelegd in de Overeenkomst of geaccepteerde Documenten van de Opdrachtnemer. Bij afwijkingen dient de Opdrachtnemer conform de ISO 9001 corrigerende en preventieve maatregelen te nemen om de afwijking weg te nemen.



AANDACHTSPUNT

De wijze waarop de Opdrachtnemer een afwijking wegneemt hoeft niet ter goedkeuring bij de Opdrachtgever worden ingediend. In de praktijk blijkt dit ook niet verstandig. Het is de verantwoordelijkheid van de Opdrachtnemer om aan de eisen in de overeenkomst te voldoen.



Naslagwerk:

- ISO 9001:2008 paragraaf 8.3 en 8.5
- ISO 9001:2015 paragraaf 8.7, 10.2 en 10.3

Tekortkoming

Een tekortkoming is een geconstateerde afwijking die de Contractmanager als zwaarwegend beoordeelt. In een tekortkoming meld je officieel aan de Opdrachtnemer dat deze tekortschiet in het voldoen aan de Overeenkomst. Vaak wordt gebruikgemaakt van een tekortkoming alvorens over te gaan tot een ingebrekestelling.



Te hanteren processen en modellen:

- *Model tekortkoming*

Ingebrekestelling (§43 UAV-GC)

Als de Opdrachtgever vermoedt dat de Opdrachtnemer zijn verplichtingen niet nakomt kan de Opdrachtgever besluiten de Opdrachtnemer in gebreke te stellen. Of dit vermoeden terecht is, is van verschillende factoren afhankelijk. Het is belangrijk dat zorgen al in een eerder stadium kenbaar zijn gemaakt aan de Opdrachtnemer en dat hier een goed dossier over is opgebouwd.

Bij een ingebrekestelling stelt de Opdrachtgever een redelijke termijn waarin de Opdrachtnemer alsnog aan zijn verplichtingen kan voldoen. Wanneer blijkt dat bij het verstrijken van deze termijn de Opdrachtnemer nog steeds niet aan zijn verplichtingen voldoet, mag de Opdrachtgever het Werk door een derde partij laten voltooien voor rekening van de Opdrachtnemer.

Enkel in dringende gevallen mag de Opdrachtgever maatregelen nemen voordat de termijn is verstreken.



Te hanteren processen en modellen:

- *Model brief Ingebrekestelling*

Schorsing, ontbinding en opzegging (§16 UAV-GC)

De Opdrachtgever is bevoegd om werkzaamheden te schorsen. Wanneer de Opdrachtnemer hierdoor voorzieningen moet treffen en de schorsing niet het gevolg is van een tekortkoming van de Opdrachtnemer, dan heeft de Opdrachtnemer recht op kostenvergoeding en/of termijnsverlenging.

De Opdrachtnemer is bevoegd tot het ontbinden van de Overeenkomst wanneer een schorsing langer dan 6 maanden duurt en de schorsing geen gevolg is van een tekortkoming van de Opdrachtnemer. Wanneer door omstandigheden die voor rekening van de Opdrachtgever komen, alle uitvoeringswerkzaamheden meer dan twee maanden ononderbroken vertraagd zijn, is de Opdrachtnemer bevoegd de Overeenkomst te ontbinden. De Opdrachtgever is te allen tijde bevoegd de Overeenkomst op te zeggen.

De Opdrachtnemer heeft in gevallen van ontbinding of opzegging van de Overeenkomst, die geen gevolg zijn van een tekortkoming van de Opdrachtnemer, recht op vergoeding.



TIP

Neem altijd contact op met de juridische afdeling voor je over gaat tot het versturen van een tekortkoming, ingebrekestelling, schorsing, ontbinding of opzegging.

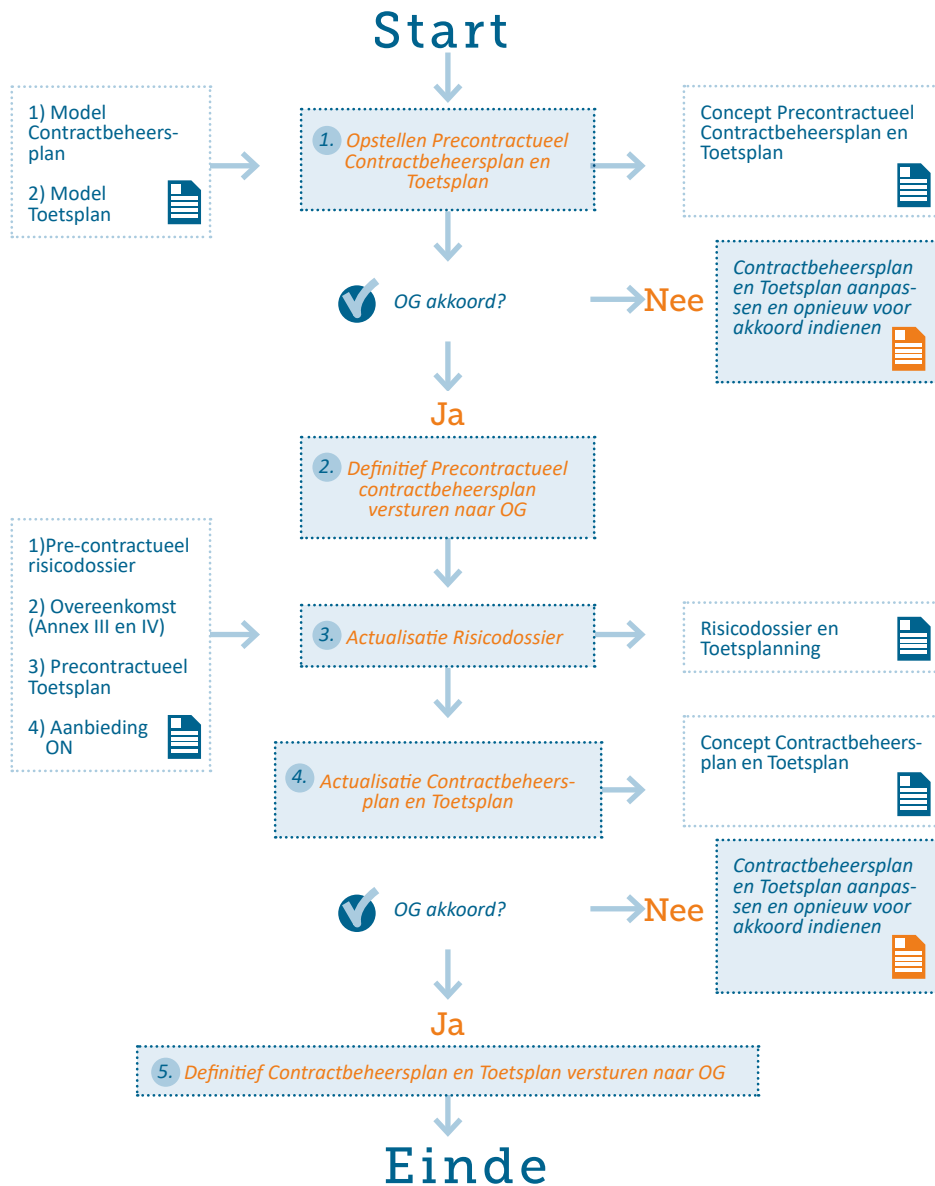
Bijlage 1 Processen

- Opstellen Contractbeheersplan
- Documenttoets
- Audit
- Betalingsproces
- Wijziging OG
- Wijziging ON
- Kostenvergoeding of Termijnsverlenging
- Aanvaarding werk
- Waarnemen

Bijlage 2 Praktische tips audit

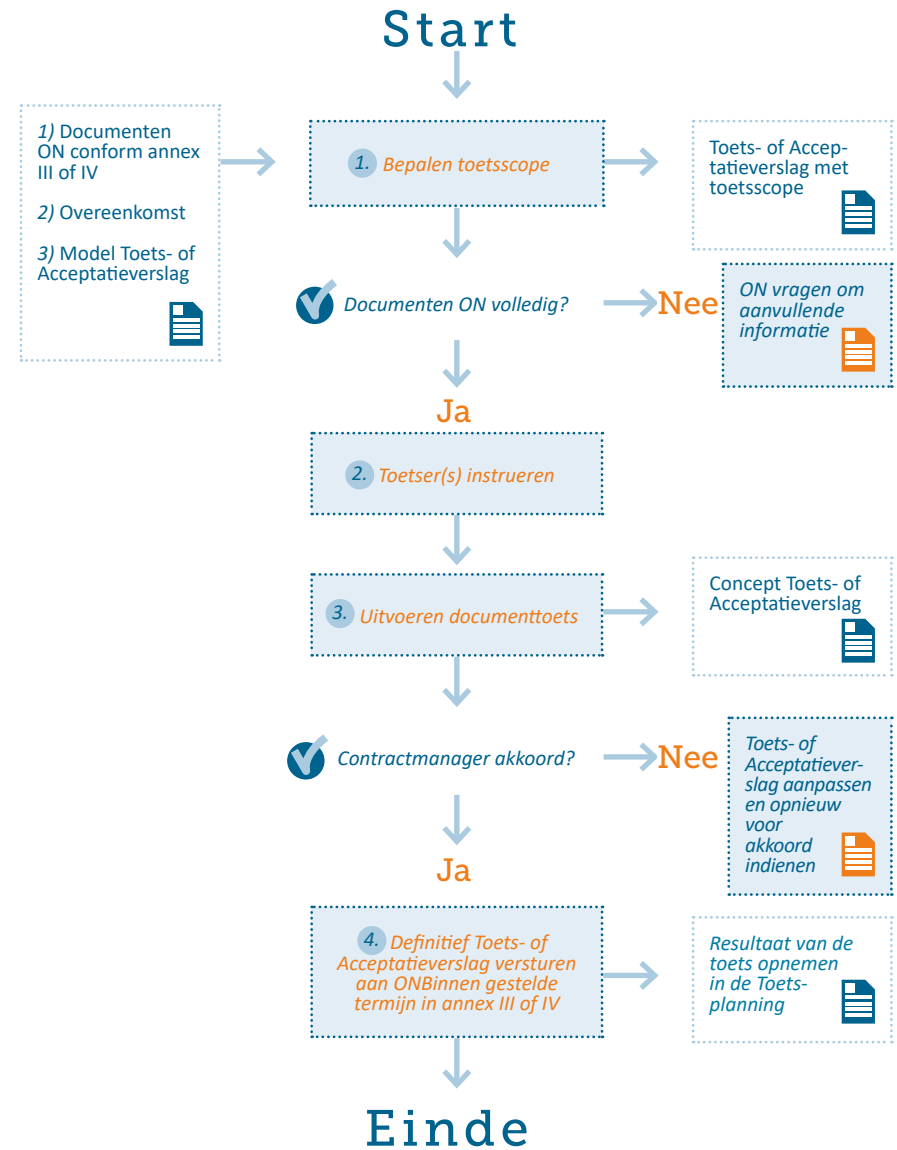
Bijlage 3 De Spelregels

Opstellen Contractbeheersplan en Toetsplan

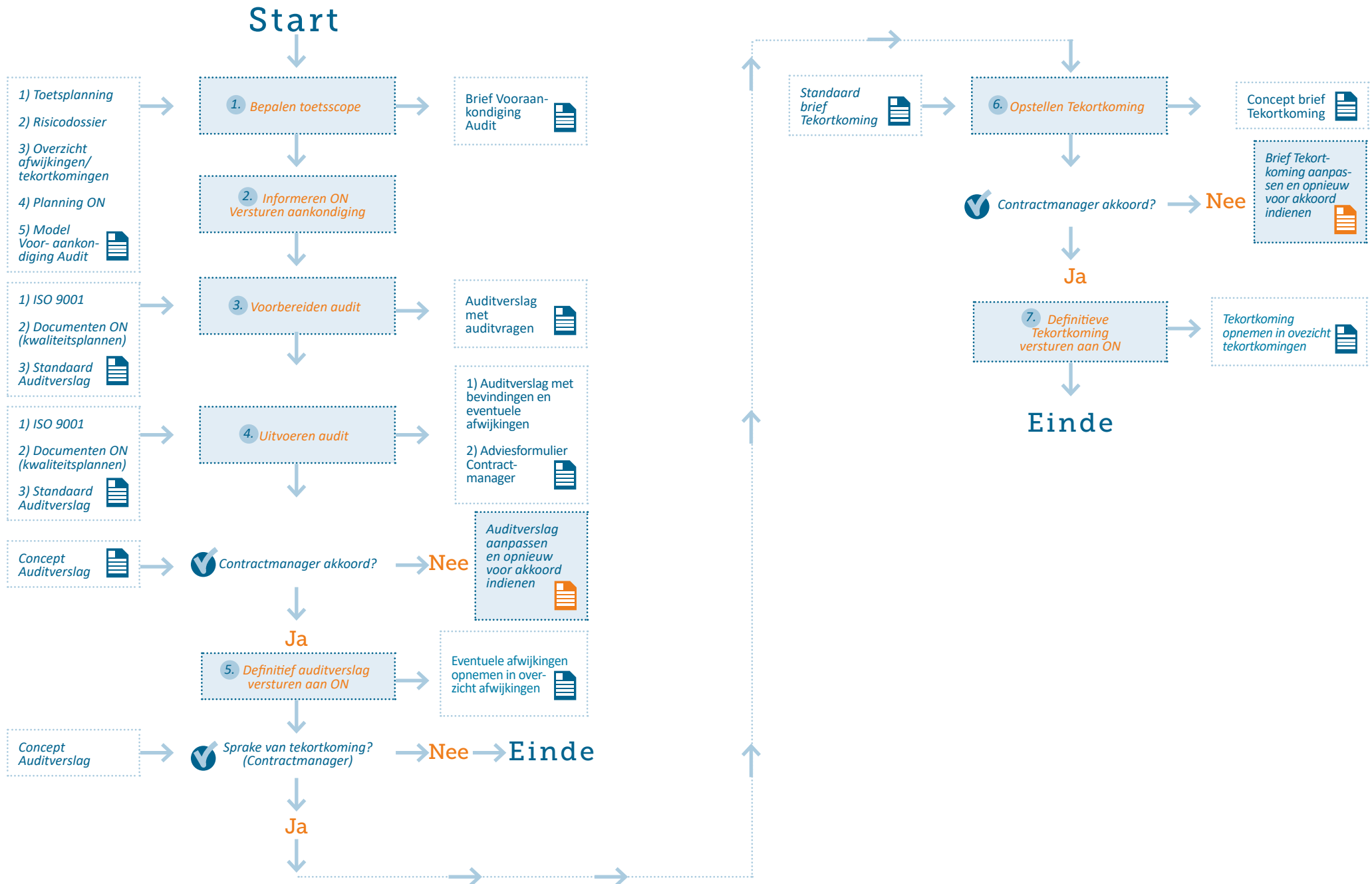


Documenttoets

(UAV-GC 2005 §20 en §21)

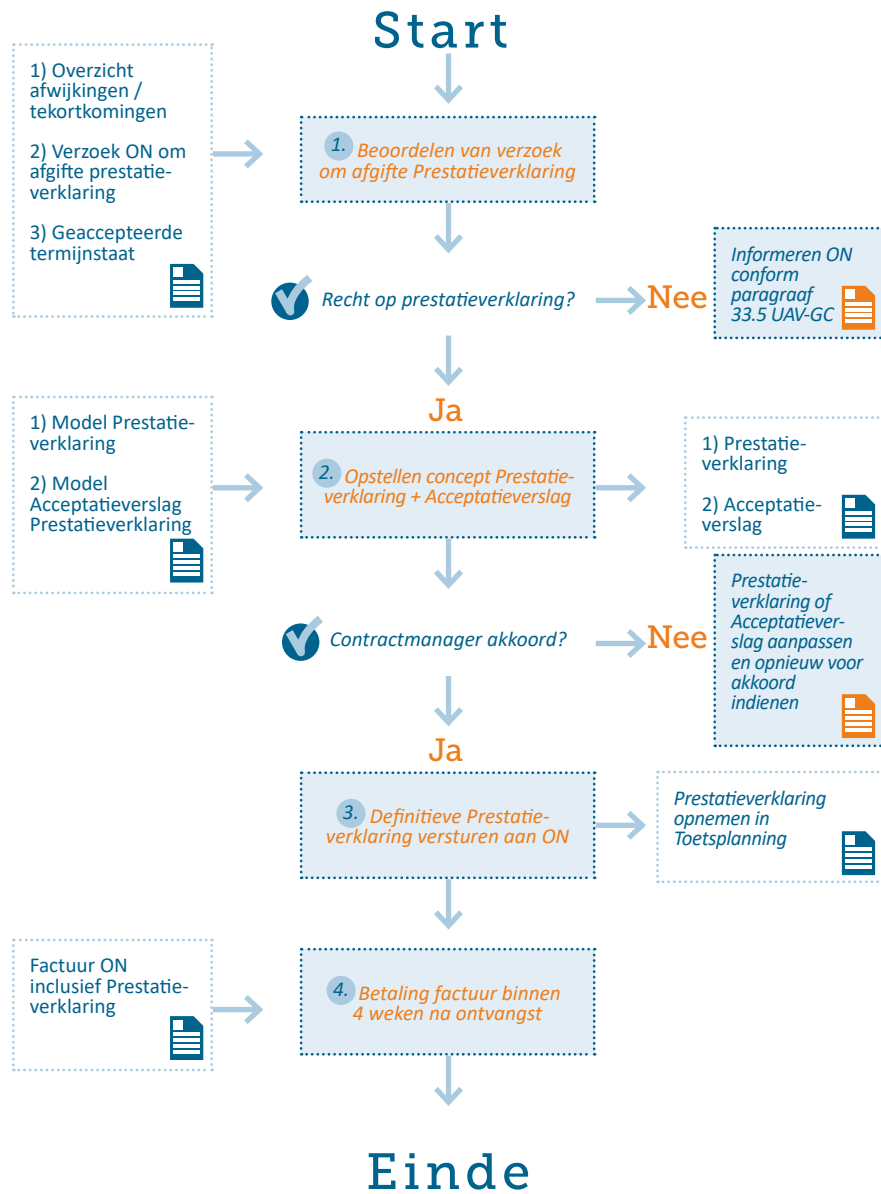


Audit (Systeem-, Proces-, Producttoets)



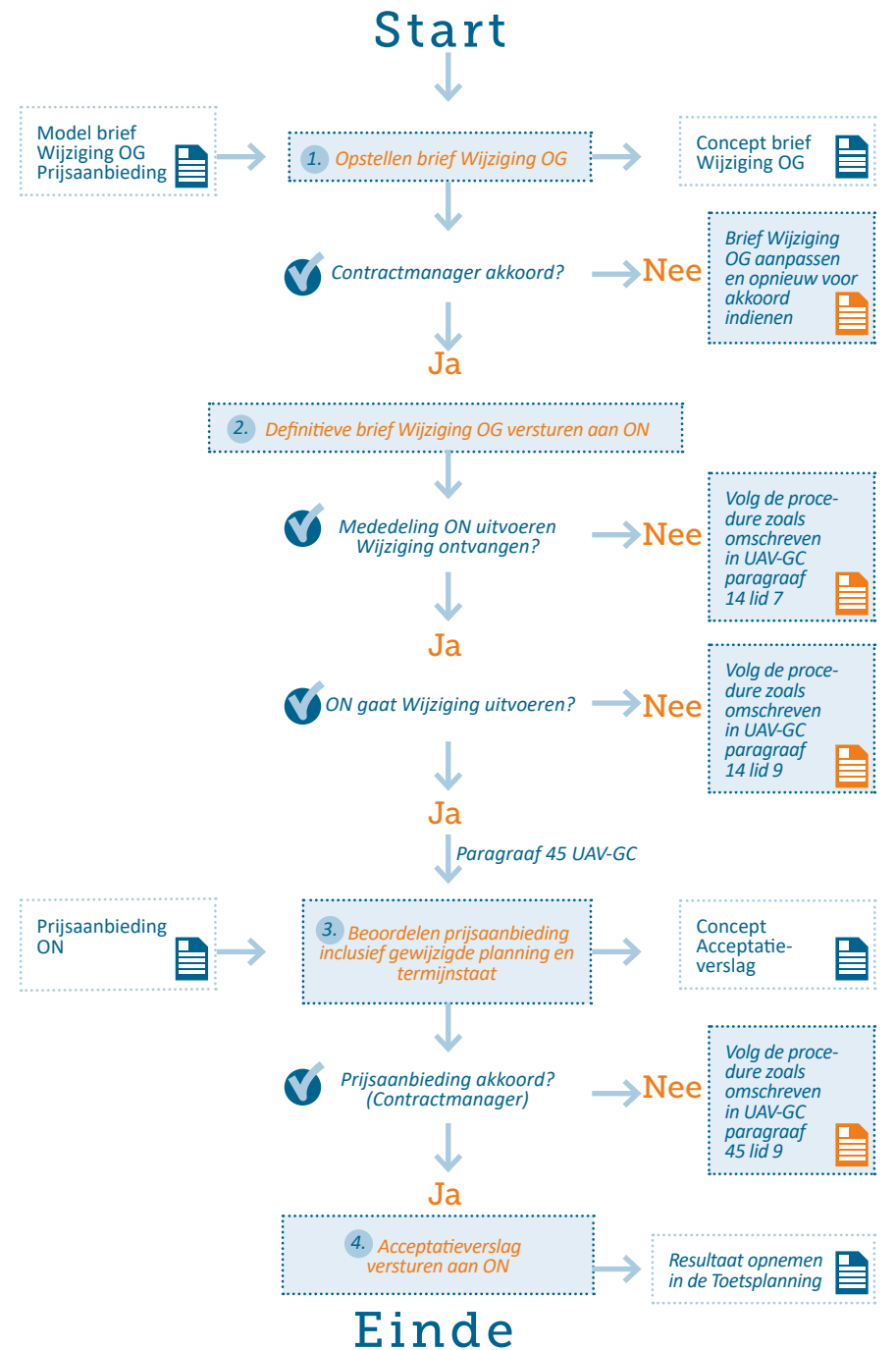
Betalingsproces

(UAV-GC 2005 §33)



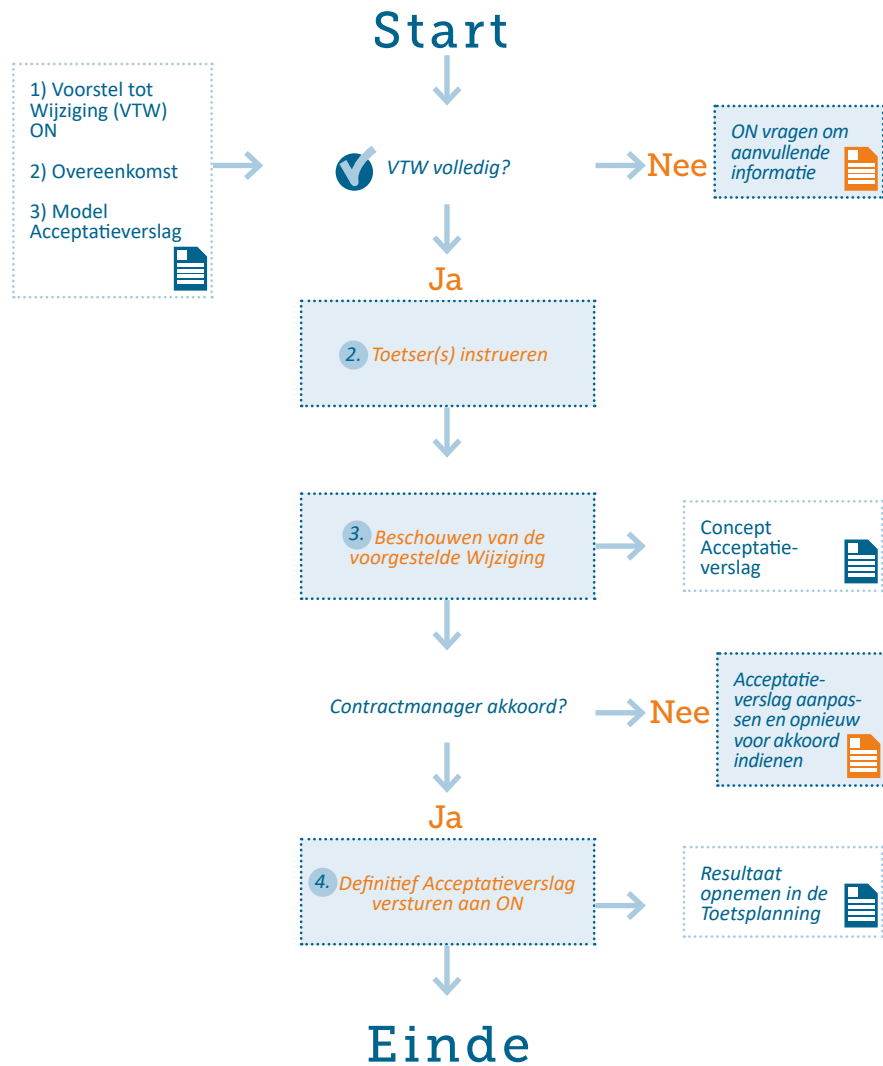
Wijziging opgedragen door OG

(UAV-GC 2005 §14 en §45)



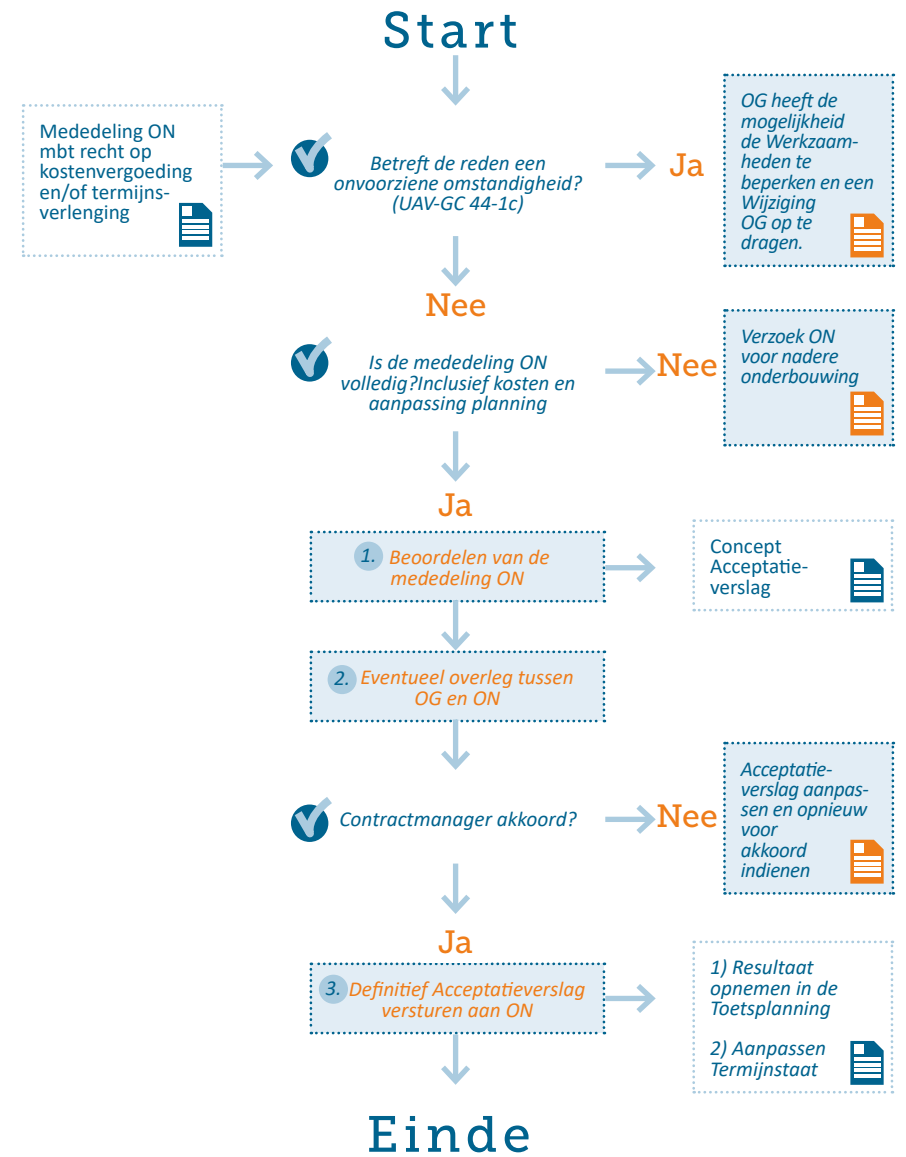
Wijziging op initiatief ON

(UAV-GC 2005 §15)



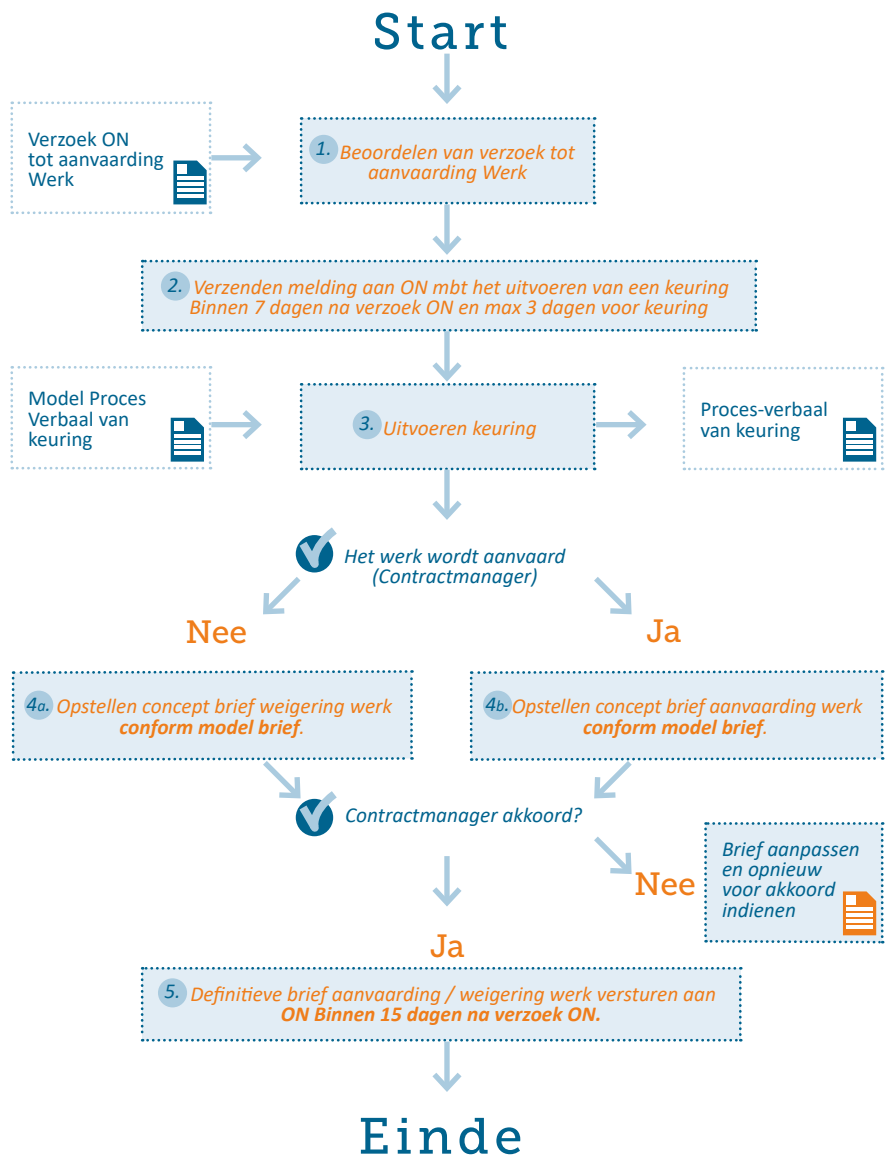
Kostenvergoeding en/of Termijns-verlenging ON

(UAV-GC 2005 §44)

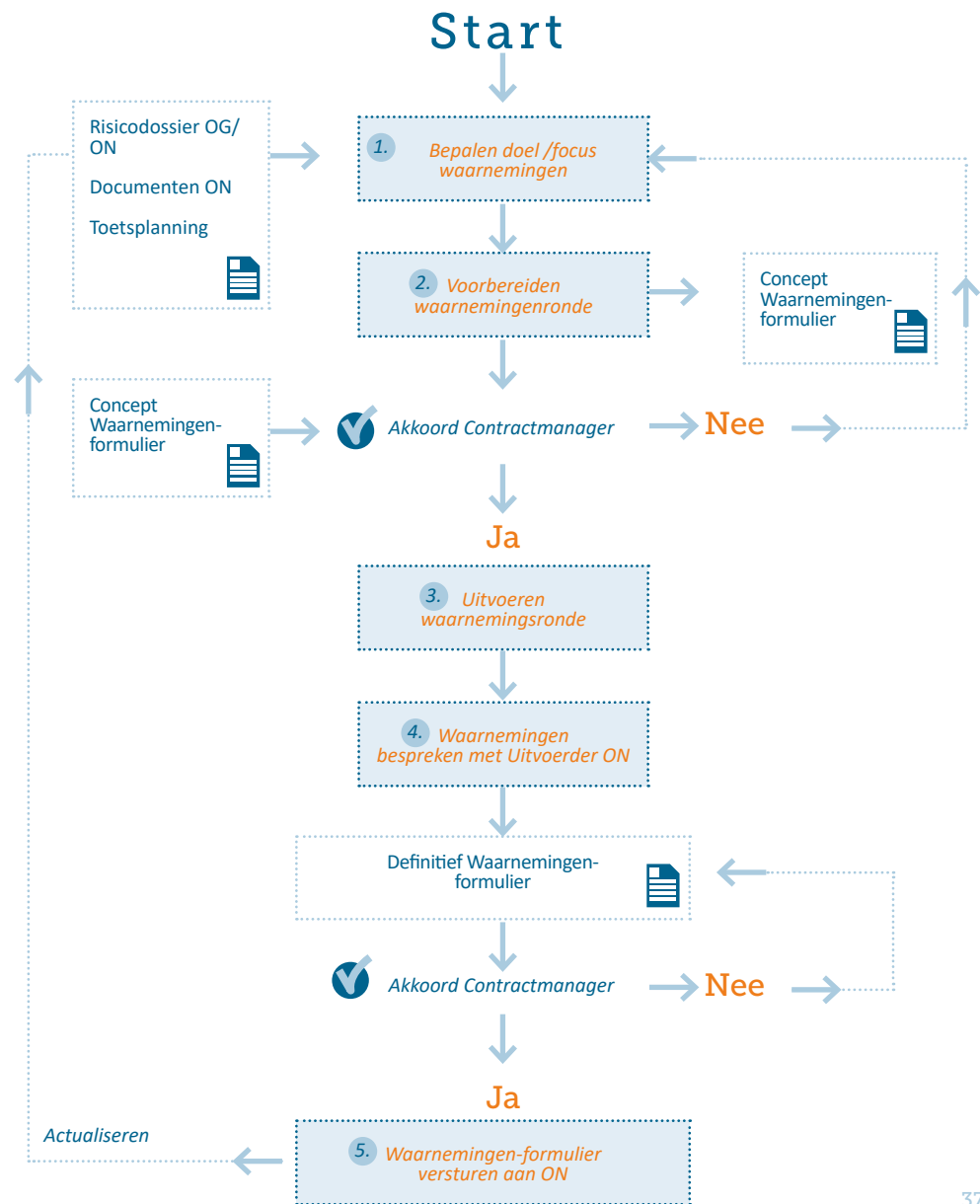


Aanvaarding Werk

(UAV-GC 2005 §24 en §25)



Waarnemen



Vorbereiden van een audit (praktische tips)

Wie zijn de deelnemers

- Lead-Auditor
- Auditor (notulist)
- Materiedeskundige (OG)
- laat zonodig een derde, onafhankelijke persoon meedoen tijdens de voorbereiding.
- Audittees (ON)

Hoeveel tijd mag een audit kosten

- Neem voldoende tijd (2 - 4 uur);

Vorbereiding

- Gebruik de risico's uit het risicodossier met beheersmaatregelen;
- Verdiep je in de referenties (eisen, normen en richtlijnen, vergunningen (met voorwaarden), etc.) die behoren bij de scope van de toets;
- Stel het doel en de scope vast (tijdens een intake gesprek met de Contractmanager, risicomanager en roetscoördinator)
- Formuleer de vragen die je wil stellen
- Bepaal wie je van de ON wilt spreken (en wie eventueel standby moet staan) en stem dit met hem af.
- Bepaal samen met ON een moment waarop het zinvol is om de toets uit te voeren.

Er is een standaard aankondigingsbrief beschikbaar waarbij je aangeeft wanneer je komt, wie je wilt spreken en waarover je het wilt hebben.

Uitvoeren

Wees je bewust van je onafhankelijke positie als (Lead) auditor. Wees open en geef aan het begin van je gesprek aan dat de toets gericht is op vertrouwen krijgen en verbeteren. Wees 'lui' en laat tijdens het gesprek de auditte zijn antwoorden aantonen!

- Verzamel bewijs zoals relevante kwaliteitsDocumenten van de Opdrachtnemer (projectkwaliteitsplan, procedures, werk- en keuringsplannen, etc.), verslagen, registraties, etc. Neem het bewijs echter niet mee, maar noteer de gegevens van dit bewijs.
- Neem de tijd om het noodzakelijke vast te leggen.
- Blijf bij de feiten!

Rapporteren

De (lead)auditor maakt het concept auditverslag. Laat het verslag lezen en becommentariëren door je audit-teamgenoot. De Lead-Auditor is inhoudelijk verantwoordelijk voor het verslag en daarmee ook verantwoordelijk voor de goedkeuring. De Contractmanager geeft het verslag vrij. Wees FEITELIJK en SMART in het formuleren van bevindingen en het opstellen van het auditverslag. Wees je bewust voor wie je het schrijft en hou het kort en krachtig.

Onderstaand enkele belangrijke aandachtspunten bij het opstellen van een auditverslag.

- Rapporteer feitelijk! Laat je mening thuis!
- Formuleer je bevindingen op basis van bewijzen, referenties en feiten;
- Deel ook complimenten uit;
- Koppel resultaten nooit aan personen (het is het kwaliteitssysteem dat wordt getoetst)

Adviseren

Naast het auditverslag levert de Lead-Auditor een advies over de geconstateerde bevindingen en de invloed op de getoetste risico's. Met dit advies kan de Contractmanager een keuze maken over eventuele consequenties.

Er is een standaard format voor een auditverslag en formulier advies aan de Contractmanager beschikbaar

➤ Auditeren is communiceren

Haalplicht Auditor:

- Stel de juiste vragen (open of gesloten);
- Blijf binnen de grenzen (houd je aan de vooraf bepaalde lijn van vragen);
- Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (LSD);
- Vraag bewijs (MIDEZ = Mag Ik Dat Even Zien).

Brengplicht getoetste:

- Hij vraagt verduidelijking;
- Hij is 'to the point' weidt niet uit;
- Hij toont bewijs.

Structuur auditgesprek

- Voorstellen (naam, functie);
- Inleiding (doel en scope van de toets);
- Spelregels;
 - o Geen inloop van medewerkers;
 - o Telefoons uit;
 - o Ga zitten in de buurt bij de bewijsDocumenten;
 - o verzamel geen kopieën van bewijsDocumenten.
- De getoetste zoekt in zijn dossier;
- Maak aantekeningen
- Tussentijds samenvatten
- Bevindingen verifiëren en overeenstemmen
- Terugtrekken met medetoetsers terugkoppelen resultaat en gang van zaken;
- Afsluiting met dank.

Houding

- De toetser heeft de leiding;
- De toetser is objectief, integer, professioneel en zakelijk
- De toetser houdt een eigen mening en ideeën voor zichzelf.

Je moet proberen je een brede voorstelling te maken van wat er mogelijk is, er is veelal niet één manier (bijv. de jouwe) om aan de eisen te voldoen. Je dient wel open te staan voor de ideeën van een ander (Opdrachtnemer). Dat vraagt mogelijk in mentaal opzicht een omschakeling van je. Maar het is echt de moeite waard om voor jezelf en met je collega's daaraan te werken. Wees je hiervan bewust!

Ook de Opdrachtnemer heeft zijn eigen expertise en krijgt nu juist (vandaar innovatieve contracten) de ruimte om zelf keuzes te maken. De Opdrachtnemer dient wel aan te tonen, dat zijn keuze voldoet aan de eisen.

Dus het motto is: "sta open voor een andere werkwijze dan de jou bekende". Je eigen expertise (kennis, kunde en ervaring) wend je aan om te beoordelen of dat "andere" wel/niet aan de eisen voldoet. Dit laatste is het enige criterium dat geldt!!

Betrek, zo nodig, een derde bij de voorbereiding, maar eventueel ook bij de uitvoering van de toets. Deze kan dan ter plekke beoordelen of datgene wat Opdrachtnemer laat zien, voldoet.



Spelregel 1 tot en met 6



Spelregel 1

Speur naar kansen

“Het project verdient het.” Laat dat een vertrekpunt zijn. Hoge risico's, krampen uit het projectverleden, scherpe prijzen, onbekendheid, etc. Allemaal aspecten die meewegen bij het bepalen van de kaders waarbinnen we ons contract dienen te beheersen. Laat dergelijke zaken echter niet de overhand nemen. In elk project liggen kansen om het slimmer te doen, door je te richten op kansen komt de focus meer op een primair proces te liggen. In plaats van je constant richten op het beheersen van mogelijke ongewenste gebeurtenissen, kun je je ook richten op het verzilveren van kansrijke gebeurtenissen met een positief effect op het invullen van het doel



Spelregel 2

Handel risicogestuurd

Dynamische contractbeheersing richt zich op het beheersen van risico's. Om deze beheersing efficiënt en effectief te laten verlopen dient onderkend te worden dat risicogestuurd werken mensenwerk is. Hierbij dient een helder vertrekpunt, het doel en risicogestuurd denken bij iedereen tussen de oren te komen. Hier dien je op te sturen binnen je team, maar ook binnen de organisaties van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer.



Spelregel 3

Lever maatwerk

Het ene project is het andere niet, elke Opdrachtgever en Opdrachtnemer is uniek. Elk contract vraagt derhalve om maatwerk. Onderken dit, vaar niet alleen op routine en begin elk project weer op 'nul'.



Spelregel 4

Blijf systeemgericht denken

Met een systeemgerichte visie borgen we dat niet alleen een onderdeel het werk centraal staat, maar ook de context waarbinnen het project is georganiseerd en functioneert. Zo concentreren wij ons bij het niet alleen op de punten en komma's, maar houden altijd rekening met het grote geheel.



Spelregel 5

Zoek de weg omhoog (Plan Do Check Act)

Formuleer en gebruik toetsbevindingen zodanig het de getoetste partij kan helpen om daadwerkelijk verbeteringen door te kunnen voeren. Zie toetsresultaten als een instrument om je gezamenlijke project beter te kunnen maken en om organisaties gelegenheid te geven om te kunnen bijsturen. Mogelijk nog los van het betreffende project, Plan Do Check Act (Deming cirkel) werkt namelijk organisatie-breed.



Spelregel 6

Wees open en blijf leren

Wees onbevooroordeeld bij het uitvoeren van jouw contractbeheersing, sta open voor reflectie. Sterker nog, stimuleer partijen om feedback te geven hoe jij of wij invulling geven aan de werkzaamheden en laat zien wat je daar mee doet.

Z.O.Z

