



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

RWS INFORMATIE

Zakelijk samenwerken op basis
van vakmanschap en vertrouwen

Kader Contractbeheersing Rijkswaterstaat

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	4
1 Scope van het Kader	5
2 Basisprincipes contractbeheersing	7
2.1 Managementverantwoordelijkheid	8
2.2 Contractbeheersplan	8
2.3 Contractwijzigingen	8
2.4 Prestatieverklaren	8
3 Systeemgerichte contractbeheersing	9
3.1 Kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer	10
3.2 Contractbeheersing door de opdrachtgever	12
3.2.1 Contractbeheersplan	12
3.2.2 Risicomanagement als basis voor de contractbeheersing	13
3.2.3 Interactie	15
3.2.4 Toetsing	15
3.2.5 Interventie	17
3.2.6 Prestatieverklaren	18
3.2.7 Evaluatie	19
4 Overige vormen van contractbeheersing	20
Bijlage A De toetsvormen	23
Bijlage B Overzicht kaders, handreikingen, best practices en informatie	25

Eén kader contractbeheersing voor heel RWS

Rijkswaterstaat staat midden in de samenleving en werkt aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Maatschappelijke opgaven worden ingewikkelder. Technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller. Dit vraagt om een andere rol en werkwijze van Rijkswaterstaat. Een rol en werkwijze waarin niet langer ‘de markt, tenzij’, maar ‘samen met de markt’ centraal staat. Samen met de markt gaan we aan de slag om de ambitie van de Marktvisie te realiseren.

Samenwerken staat hierbij niet op zichzelf. Het is een grote uitdaging om de balans te vinden tussen samenwerkingsgerichtheid ten bate van het projectresultaat en de vereiste zakelijkheid in de relatie met de markt en de onderbouwing van rechtmatige betaling. Zakelijk samenwerken is de essentie: professioneel zijn, elkaar durven aanspreken en gericht blijven op het resultaat.

Deze complexere wordende opgaven maken het essentieel dat we ook binnen RWS de krachten bundelen. Het beschikbaar hebben en houden van de juiste kennis voor de toepassing in de projecten en een adequate invulling van de bedrijfsvoeringsprocessen vragen om een samenwerking tussen de vier inkoopdomeinen. Dit heeft tot mijn tevredenheid geresulteerd in één gezamenlijk kader contractbeheersing voor heel RWS waaraan alle inkoopdomeinen hebben bijgedragen en wat ook binnen deze domeinen van toepassing is.

De methodiek van systeemgerichte contractbeheersing blijft de belangrijkste pijler binnen Rijkswaterstaat maar de diversiteit in opgaven waar we voor staan en de daarmee gepaard gaande samenwerkings- en contractvormen vragen ook om andere vormen van contractbeheersing. Dit nieuwe kader biedt, na een goede afweging en onderbouwing, de ruimte hiervoor.

Met dit kader kunnen we invulling geven aan de Koers 2020 onder het adagium “Zakelijk samenwerken op basis van vakmanschap en vertrouwen”. Dit gaat verder dan “high trust, high penalty”, het motto bij het vorige kader, maar binnen de zakelijke relatie die we hebben blijft dit onverkort van toepassing op de wijze waarop we inhoud geven aan de beheersing van onze contracten.

Ik ben er van overtuigd dat we met dit kader flinke stappen zetten op de weg naar professioneel en uniform werken. De opdracht aan iedere betrokkene is nu dit kader toe te passen.

Jean-Luc Beguin
Chief Procurement Officer Rijkswaterstaat

- 26 oktober 2017 -

Inleiding

In 2011 verscheen het kader **Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB)**. Dit kader heeft zijn waarde bewezen. De ontwikkelingen in de organisatie en werkwijze, maar vooral ook de ontwikkelingen in de samenwerking met de markt vragen om een herziening van dit kader.

Van oorsprong heeft de methode van Systeemgerichte Contractbeheersing zich vooral ontwikkeld binnen de GWW. Deze werkwijze krijgt steeds meer aandacht binnen de andere inkoopdomeinen kennis, bedrijfsvoering en informatievoorziening. Als één Rijkswaterstaat vraagt dit om een uniform kader voor de contractbeheersing voor alle inkoopdomeinen. Het gaat daarbij verder dan alleen SCB, ook andere vormen van contractbeheersing zijn denkbaar. Daarom spreken we in het vervolg over het “kader contractbeheersing” waarin naast kaders voor SCB ook kaders voor andere vormen van contractbeheersing zijn opgenomen.

In de opzet van het kader is gekozen voor een algemeen kader dat van toepassing is op alle inkoopdomeinen. Elk inkoopdomein kent hieronder een eigen specifieke uitwerking.

Onze relatie met de markt verandert. Het “Markt tenzij” uit de tijd van de eerste ontwikkelingen van SCB heeft plaats gemaakt voor “Samen met de markt”. In de marktvisie 2016 wordt dit onder andere verwoord in het streven naar samenwerking in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, met ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid, waarbij de opgave voorop staat. De veranderende relatie met de markt heeft ook gevolgen voor de contractbeheersing. Waar in het verleden vooral gestuurd werd op de toetsing krijgt nu de interactie (samenwerking) een prominente plaats.

In de afgelopen jaren zijn, met name binnen het inkoopdomein GWW, goede stappen gezet in de toepassing van SCB. De leerervaringen hebben geleid tot hernieuwde inzichten en

verbeterde werkwijzen. Deze zijn verwerkt in dit kader. De taakvolwassenheid binnen het inkoopdomein GWW is op het niveau beland dat de toets op het betaalcriterium wordt losgelaten als verplicht “vangnet” voor het niet functioneren van de contractbeheersing. De overige inkoopdomeinen maken hierover hun eigen afweging.

Dit alles heeft geleid tot de volgende in het oog springende aanpassingen ten opzichte van het vorige kader SCB:

- naast het risicogestuurd uitvoeren van toetsen wordt er nu ook aandacht besteed aan de interactie (samenwerking). Contractbeheersing is meer dan alleen toetsen;
- er is een verbinding gelegd met gerelateerde kaders en onderliggende handreikingen, best practices en informatie;
- waar van toepassing is de tekst van het kader uitgebreid met een toelichting;
- ontwikkelingen van de afgelopen jaren, zoals waarnemingen, procesgericht risicomangement en concerntoetsen, hebben hun plaats gekregen binnen dit kader;
- interne kwaliteitsborging is beperkt tot de opmerking dat het projectteam zelf moet vaststellen of conform het kader wordt gewerkt. De wijze waarop dit gebeurt wordt bepaald door de binnen het inkoopdomein van toepassing zijnde regelgeving voor IKB.

De in dit kader opgenomen verwijzingen naar andere kaders, handreikingen en best practices zijn voor intern gebruik door RWS.

1 Scope van het Kader

Dit kader is van toepassing op de vier inkoopdomeinen van RWS: Bedrijfsvoering (BV), Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW), Informatievoorziening (IV) en Kennis.

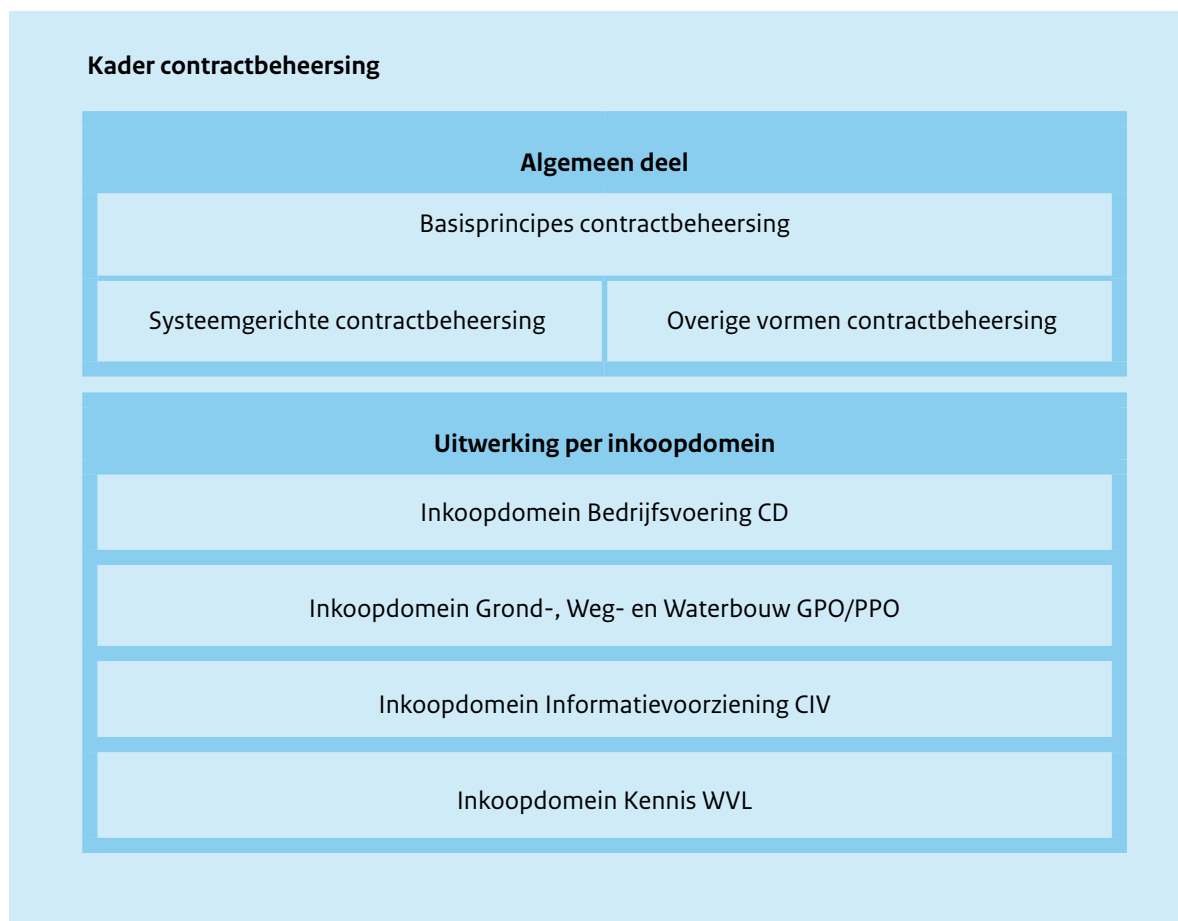


Uitgangspunt hierbij is dat het kader contractbeheersing uiteenzet wat de contractbeheersingsmethodiek inhoudt voor deze vier inkoopdomeinen. Het kader bevat de algemene onderdelen die voor alle inkoopdomeinen van toepassing zijn om tot een Rijkswaterstaat brede implementatie te komen van de contractbeheersing. Daartoe zal de essentie van de contractbeheersing worden beschreven. Per domein is in een bij dit kader behorende nadere beschrijving specifiek gemaakt hoe de contractbeheersing conform dit kader in de gebruikte contractvormen per inkoopdomein toegepast wordt. In figuur 1 is dit schematisch weergegeven.

Dit kader is van toepassing op alle contracten die binnen de vier inkoopdomeinen worden afgesloten met opdrachtnemers. In hoofdstuk 2 zijn enkele basisprincipes voor contractbeheersing beschreven die van toepassing zijn

op alle contracten. Als in het contract wordt geëist dat de opdrachtnemer bij de realisatie van het contract kwaliteitsmanagement toepast dan geldt als uitgangspunt dat het contract wordt beheerst volgens de in hoofdstuk 3 beschreven methode van systeemgerichte contractbeheersing (SCB). Voor andere vormen van contractbeheersing zijn de kaders beschreven in hoofdstuk 4.

Rijkswaterstaat heeft meerdere raamovereenkomsten afgesloten. Voor de beheersing van deze raamovereenkomsten geldt dat het inkoopdomein waaruit de raamovereenkomst is afgesloten leidend is in de inrichting van de contractbeheersing. De overige inkoopdomeinen volgen de hiervoor door het opdrachtgevende inkoopdomein opgestelde kaders en modellen.



Figuur 1: Kader voor 4 inkoopdomeinen

2 Basisprincipes contractbeheersing

Onder contractbeheersing wordt verstaan: alle activiteiten die door de opdrachtgever in zowel de fasen van de contractvoorbereiding als de contractrealisatie worden uitgevoerd, die er op gericht zijn om zeker te stellen dat de verplichtingen uit het contract worden nagekomen en dat de risico's voor de opdrachtgever aantoonbaar beheerst worden.



Het doel is dat de contractbeheersing efficiënt (met zo min mogelijk inspanning) en effectief (gericht op toprisico's van de opdrachtgever) is ingericht. Wanneer volgens dit kader wordt gehandeld, is de rechtmatigheid van de betaling geborgd.

Voor de contractbeheersing worden meerdere varianten onderscheiden:

1. Systeemgerichte contractbeheersing wanneer in het contract wordt geëist dat door de opdrachtnemer kwaliteitsmanagement wordt toegepast (hoofdstuk 3);
2. Overige vormen van contractbeheersing wanneer in het contract niet wordt geëist dat door de opdrachtnemer kwaliteitsmanagement wordt toegepast (hoofdstuk 4).

2.1 Managementverantwoordelijkheid

Het management toont leiderschap en betrokkenheid bij de uitvoering van de contractbeheersing en voorziet in de benodigde middelen voor het project. De opdrachtgever ziet er op toe dat de contractbeheersing volgens het kader wordt toegepast. Het projectteam informeert hiertoe de opdrachtgever tijdig over risico's, toetsstrategie, eventuele tekortkomingen en het inzetten van contractuele sancties als het opschorten van betalingen. De opdrachtgever is zich bewust van zijn rol in de interactie met de opdrachtnemer.

Het projectteam stelt vast of de contractbeheersing conform dit kader wordt toegepast.

Indien wordt afgeweken van de in dit kader voorgeschreven systematiek wordt voordat de opdracht is verstrekt advies gevraagd bij het in de uitwerking per inkoopdomein genoemde onderdeel van de organisatie. Na verkregen advies verleent de opdrachtgever al of niet zijn goedkeuring aan de gekozen methode van contractbeheersing door de vaststelling van het contractbeheersplan.

De opdrachtgever wijst, rekening houdend met de in het contract gestelde voorwaarden, in de opdrachtbrief of in het betreffende contractartikel een vertegenwoordiger aan. Hierbij wordt expliciet beschreven welke bevoegdheden deze vertegenwoordiger heeft.

Het management van inkoop- en contractmanagement is verantwoordelijk voor de deskundigheid van de medewerkers van inkoop- en contractmanagement nodig voor het toepassen van contractbeheersing volgens dit kader.

Control stelt vast of het kader binnen het inkoopdomein juist wordt toegepast, waarbij gebruik gemaakt wordt van de resultaten van de interne kwaliteitsborging binnen de projecten.

2.2 Contractbeheersplan

Voor alle contracten boven de aanbestedingsgrens en voor raamovereenkomsten wordt een contractbeheersplan opgesteld volgens de hiervoor per inkoopdomein beschikbare modellen. Dit zijn de contracten die binnen het inkoopdossier vallen onder de zaaksoorten 'Aanbesteden' en 'Raamovereenkomst'. Voor de overige contracten is in de uitwerking per inkoopdomein aangegeven in welke gevallen er een contractbeheersplan wordt opgesteld.

2.3 Contractwijzigingen

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer kunnen voorstellen tot wijziging op het contract indienen. Het projectteam verkent of de wijzigingen nieuwe risico's introduceren die het bijstellen van het contractbeheersplan, het toetsplan of de strategie voor de interactie noodzakelijk maken. Dit impliceert dat de contractwijzigingen niet noodzakelijkerwijs hoeft te leiden tot aanvullende maatregelen (eigen waarnemingen, interactie of toetsen) om voor de contractwijzigingen een prestatieverklaring te kunnen afgeven.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie
- [Verplichte documenten inkoopdossier \(handreiking\)](#)

2.4 Prestatieverklaren

Voor elke door een opdrachtnemer geleverde prestatie wordt, op het moment dat de prestatie is verricht (onafhankelijk van de factuur), de prestatie verklaard in SAP. De te leveren prestatie is vastgelegd in het met de opdrachtnemer afgesloten contract.

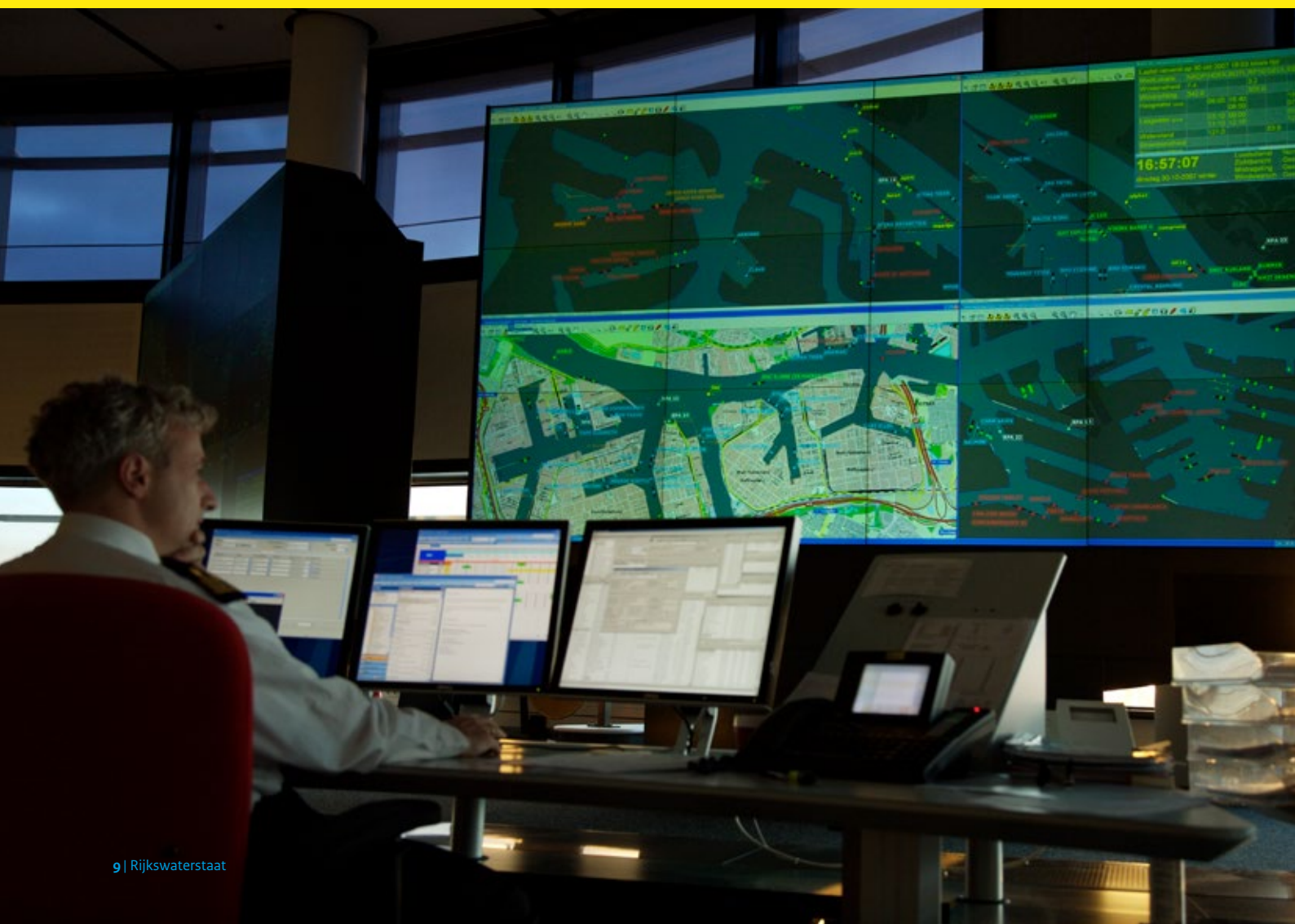
Aan een prestatieverklaring ligt een onderbouwing dat de prestatie is geleverd ten grondslag. De prestatieverklaarder is verantwoordelijk voor het beschikbaar hebben van deze onderbouwing.

De prestatieverklaring, inclusief de onderbouwing, wordt gegeven volgens de "Handreiking prestatieverklaringen".

Kaders, handreikingen, best practices en informatie
- [Handreiking prestatieverklaringen \(handreiking\)](#)

3 Systeemgerichte contractbeheersing

Risicomanagement vormt de basis voor de contractbeheersing. Tijdens de contractrealisatie is risicomanagement primair gericht op het mitigeren van de risico's met nadelige gevolgen voor de gezamenlijke opgave.



3.1 Kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer

Wanneer in het contract wordt geëist dat de opdrachtnemer kwaliteitsmanagement toepast bij de realisatie van het contract, wordt hiervan bij de contractbeheersing gebruik gemaakt.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Referentie bij het uitvoeren van toetsen (informatie)

Toelichting

De verantwoordelijkheid voor het voldoen aan eisen in het contract ligt bij de opdrachtnemer. De opdrachtnemer beheerst zijn opdracht en kan met registraties aantonen dat (deel)producten voldoen aan de eisen. Het belangrijkste element van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer is dat hij zelf zijn processen beschrijft, risico's beheerst, tijdig afwijkingen signaleert, tijdig passende (correctieve of corrigerende) maatregelen neemt en dit hele proces regelmatig evalueert op doeltreffendheid. De opdrachtnemer moet kunnen aantonen dat de cirkel van Deming (plan-do-check-act) werkt op het project.

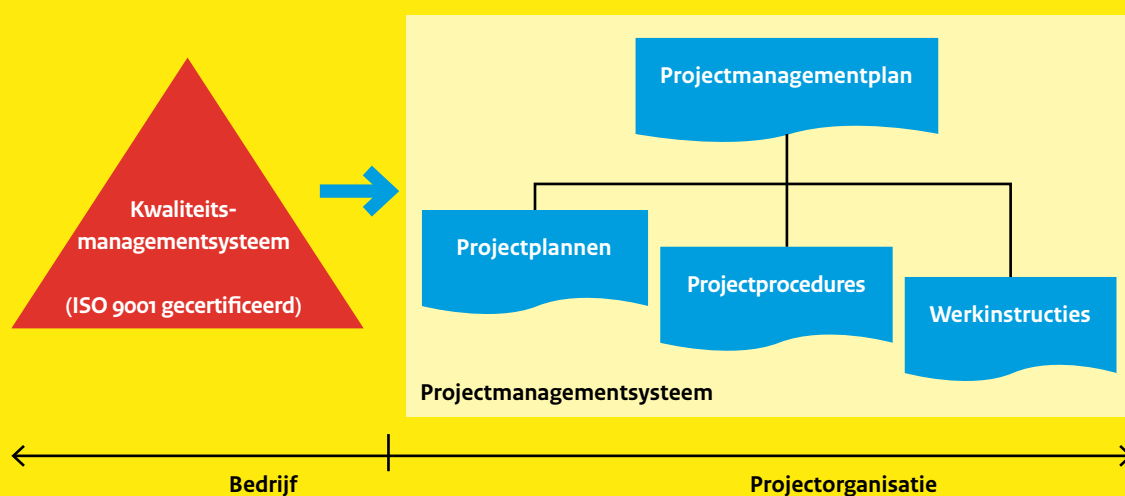
De opdrachtnemer stelt een projectmanagementplan op waarin het projectmanagementsysteem, zoals dat op het project wordt toegepast, wordt beschreven. De opdrachtnemer

maakt hierbij gebruik van (onderdelen van) het gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem van het bedrijf.

De opdrachtgever stelt vast of dit projectmanagementsysteem functioneert en daarmee een waarborg geeft voor het voldoen aan de contractuele verplichtingen.

De certificerende instantie beoordeelt periodiek het kwaliteitsmanagementsysteem van het bedrijf en verstrekt al dan niet een certificaat.

In onderstaande figuur is de relatie tussen het kwaliteitsmanagementsysteem en het projectmanagementsysteem zichtbaar gemaakt.



Figuur 2: Relatie tussen kwaliteitsmanagementsysteem en projectmanagementsysteem

Verificatie en validatie door de opdrachtnemer beperkt zich tot het uiteindelijk door de opdrachtnemer volgens het contract te leveren resultaat.

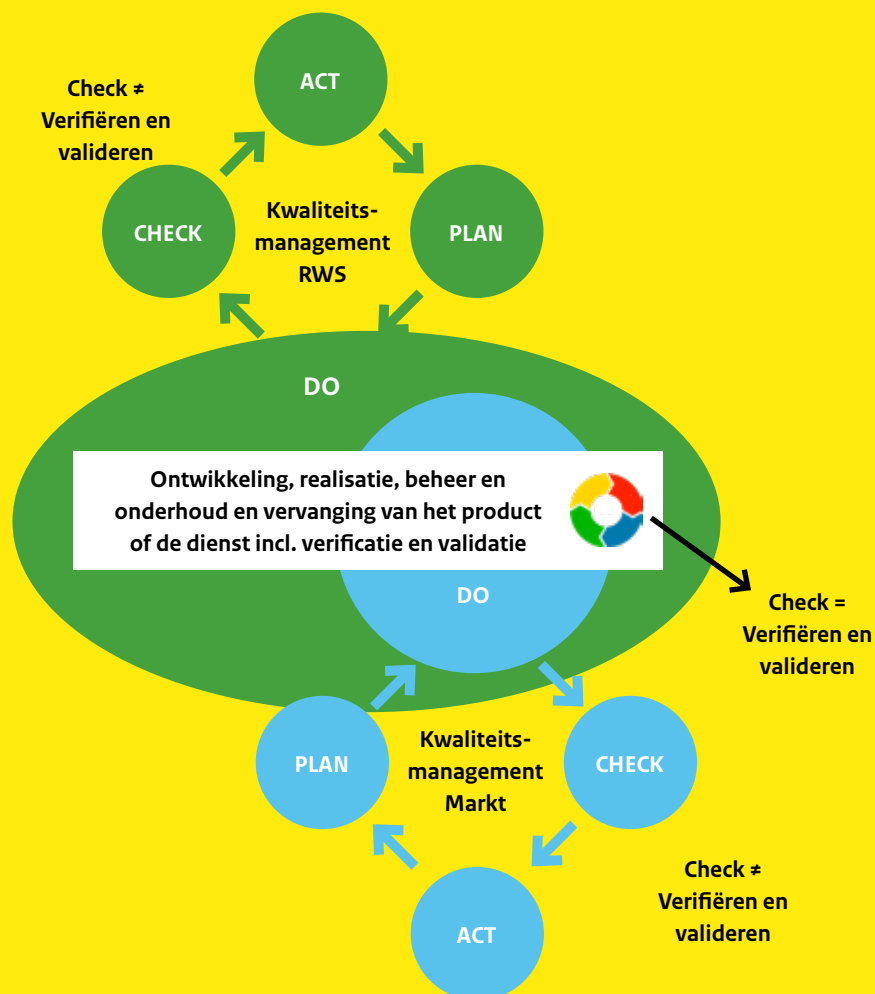
Toelichting

Een belangrijk element van het toepassen van kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer is de verificatie en validatie. Hiermee toont de opdrachtnemer aan dat zijn volgens het contract te leveren product of dienst voldoet aan de hieraan gestelde eisen (verificatie) of aan de eisen voor het beoogd gebruik (validatie). Dit is de "check" die wordt uitgevoerd binnen het primaire proces van ontwikkeling, realisatie, beheer en onderhoud en vervanging van het product of de dienst.

Naast deze verificatie en validatie op het volgens het contract te leveren product is er sprake van meer momenten

waarop beoordelingen ("check") worden uitgevoerd, zoals het beoordelen van plannen, beoordelen van rapportages, uitvoeren van audits, enzovoort. Deze beoordelingen hebben niet direct betrekking op het uiteindelijk te leveren product en vallen niet onder het begrip verificatie en validatie.

De verplichtingen van de opdrachtnemer ten aanzien van verificatie en validatie richten zich op het uiteindelijk te leveren resultaat en niet op andere in het kader van het realiseren van het contract op te stellen documenten of controle-activiteiten.



Figuur 3: positie van verificatie en validatie binnen kwaliteitsmanagement

3.2 Contractbeheersing door de opdrachtgever

De contractbeheersing is gericht op het vaststellen dat er bij de opdrachtnemer sprake is van een beheerste werkwijze en het (bij)sturen bij onvoldoende functioneren, waardoor aantoonbaar aan de verplichtingen wordt voldaan en sprake is van beheersing van de risico's. Op basis van de risico's maakt de contractmanager gebruik van de maatregelen in de categorieën interactie, toetsing en interventie. De maatregelen kenmerken zich als volgt:

Interactie:	preventieve afstemming/samenwerking met opdrachtnemer;
Toetsing:	reactieve vaststelling van conformiteit in resultaten en/of werkwijze;
Interventie:	proactief of reactief ingrijpen in geval van (dreigende) non-conformiteit of optredende risico's.

Vooraf wordt, vanuit het risicoprofiel, de strategie bepaald hoe deze maatregelen ingezet gaan worden. Een goede afweging draagt bij aan efficiënte en effectieve inrichting van de contractbeheersing waarbij het nakomen van contractuele verplichtingen en de beheersing van risico's centraal staan.

Gedurende de looptijd van het contract wisselt de intensiteit op deze categorieën van maatregelen. Er zijn meerdere factoren die dit kunnen beïnvloeden zoals fase-overgangen in het project, wijzigingen in team samenstelling, verandering van omgevingscondities, enzovoort.

De inzet van interactie wordt beschreven in de contractbeheersstrategie, de toetsen worden vooraf gepland in het toetsplan en de interventie wordt ingezet wanneer de situatie daarom vraagt.

Toelichting

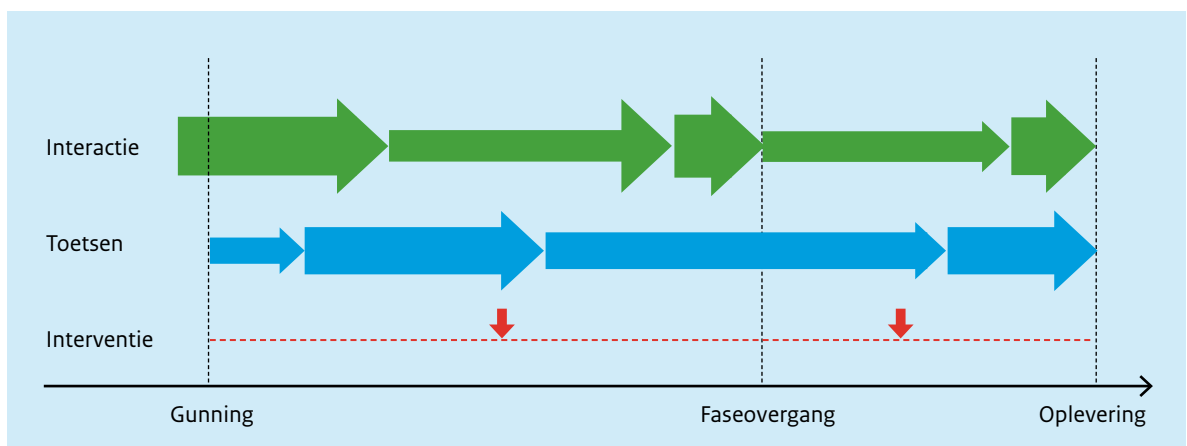
Interactie, toetsing en interventie worden in onderlinge samenhang ingezet. Centraal hierbij staat altijd het risicodossier. Vanuit risico's kan een keuze worden gemaakt voor één van deze categorieën van maatregelen of een combinatie daarvan. Uitgangspunt is dat in eerste instantie de interactie wordt ingezet, al dan niet gevolgd door toetsing. Interventie volgt uit de resultaten van de interactie en toetsing.

Zo kan in eerste instantie het gesprek met de opdrachtnemer worden aangegaan naar aanleiding van het risico om de zorgen te delen en de beheersing van het risico met elkaar af te stemmen. Op een later moment kan dan een toets worden gepland om te bevestigen dat het risico inderdaad wordt beheerst.

De centrale positie van het risicodossier is van belang bij het acteren op resultaten van interactie en toetsing. Het is vaak verleidelijk om bij slechte toetsresultaten direct meer toetsen te gaan plannen of intensief in overleg te gaan met de opdrachtnemer (interactie). In dit geval is het van belang eerst te kijken wat het gevolg van deze slechte toetsresultaten is voor het risicoprofiel en van daaruit te bepalen wat de (aangepaste) strategie wordt.

De beheersinstrumenten interactie, toetsing en interventie worden beschreven in de paragrafen 3.2.3, 3.2.4 en 3.2.5.

Voor het voeren van de contractbeheersadministratie wordt gebruik gemaakt van de modules risicomangement en systeemgerichte contractbeheersing in de Integrale ProjectBeheersings-tool (IPB), in een ander daarvoor



Figuur q: indicatieve mix van contractbeheersinstrumenten

geautoriseerde applicatie of een door het betreffende inkoopdomein aangegeven omgeving.

Beheersing van de aangeboden Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV)-meerwaarde vindt plaats volgens de "Handleiding BPKV".

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Handleiding BPKV (handreiking)

3.2.1 Contractbeheersplan

De contractmanager stelt een contractbeheersplan op conform het hiervoor van toepassing zijnde model. Het contractbeheersplan is in concept beschikbaar op het moment van benadering van de markt en wordt, voordat de opdracht is verstrekt, ondertekend door de opdrachtgever. In het contractbeheersplan is in ieder geval benoemd:

- de contractbeheersstrategie op interactie, toetsing en interventie;
- de cyclus (risicodossier → interactie/toetsing/interventie → risicodossier);
- methode en frequentie van actualisatie van het risicodossier;
- de toetsdrempel;
- de gehanteerde toetsperiode en frequentie van actualisatie van de toetsplanning en, indien van toepassing, het toetsplan;
- uitgangspunten voor het wege van bevindingen;
- de frequentie en wijze van de evaluatie van het functioneren van het projectmanagementsysteem van opdrachtnemer en de effectiviteit van de contractbeheersing;
- de contractbeheersorganisatie;
- de escalatielijnen en –afspraken.

De contractbeheersstrategie bevat de concrete uitwerking van de wijze waarop interactie, toetsing en interventie

worden ingezet. Afhankelijk van de doorlooptijd en de complexiteit van het contract kan hierbij onderscheid worden gemaakt naar verschillende op te leveren resultaten en fases. Het contractbeheersplan wordt opgesteld volgens de per inkoopdomein beschikbaar gestelde modellen.

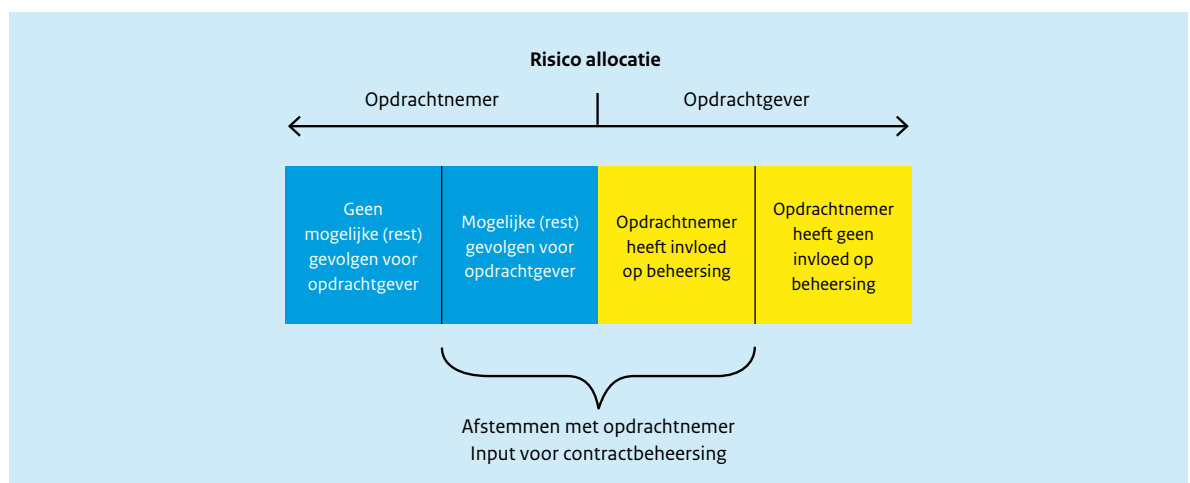
3.2.2 Risicomanagement als basis voor de contractbeheersing

Risicomanagement vormt de basis voor de contractbeheersing. Tijdens de contractrealisatie is risicomanagement primair gericht op het mitigeren van de risico's met mogelijke nadelige gevolgen voor de gezamenlijke opgave. Daartoe worden op basis van de geïnventariseerde risico's de maatregelen in de vorm van interactie, toetsing en interventie geprioriteerd en geselecteerd. Het gaat hierbij zowel om risico's van de opdrachtgever als risico's die expliciet en impliciet in het contract bij de opdrachtnemer zijn ondergebracht. Figuur 5 geeft aan hoe de risico's in het contract zijn verdeeld en welke risico's uit de dossiers van de opdrachtnemer en de opdrachtgever input zijn voor de contractbeheersing. In het risicodossier wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de beste prijs kwaliteit verhouding (BPKV) elementen die de opdrachtnemer bij zijn inschrijving heeft aangeboden. Deze elementen worden via het risicodossier, verwerkt in het (de) op te stellen toetsplan(ning).

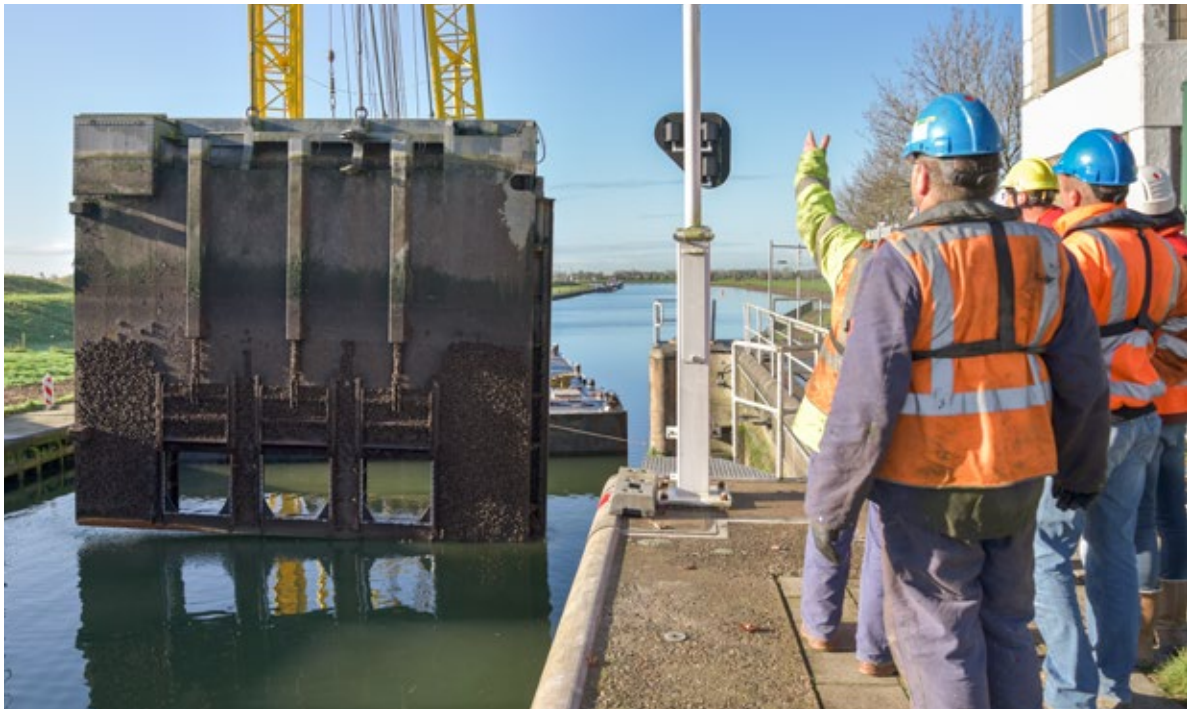
Bij het opstellen van het contract en het contractbeheersplan wordt een risicoanalyse uitgevoerd. Het volledige IPM-team draagt bij aan het inventariseren en formuleren van risico's. De resultaten hiervan worden opgenomen in het risicodossier. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen procesrisico's en projectspecifieke risico's volgens de methode van "Procesgericht risicomanagement".

Procesgericht risicomanagement

Om te kunnen komen tot een uitspraak over het functioneren van het project-managementsysteem van de opdrachtnemer is het van belang dat de juiste informatie



Figuur 5: risicoverdeling



beschikbaar is en een goede toetsmix wordt gehanteerd. De structuur en kwaliteit van het risicodossier zijn hiervoor bepalend. Hierin wordt zichtbaar gemaakt in welke mate de door de opdrachtnemer uit te voeren processen risicovol zijn (de procesrisico's) en welke specifieke risico's op het niet leveren van conforme producten of diensten er spelen (projectspecifieke risico's of onderliggende risico's). Door koppeling van deze laatste risico's aan de procesrisico's wordt een heldere structuur gevormd die het mogelijk maakt de juiste maatregelen te plannen en tot een afgewogen mix van toetsen met voldoende diepgang te komen.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Procesgericht risicomanagement ten behoeve van SCB (handreiking)

Toetsdrempel

Voor volledig gekwantificeerde risico's wordt de toetsdrempel weergegeven in de vorm van een totaal-risicoscore, aangevuld met een gevolgscore per gevolgklasse. Bij afwijkende risico-kwantificeringen, zoals bij de procesrisico's, wordt de weergave van de toetsdrempel hierop aangepast. Bij een kwantificering boven de toetsdrempel worden bij het risico's maatregelen getroffen in de categorie ven interactie en/of toetsing.

Actualisatie en afstemming risicodossier

Na de gunning wordt het risicodossier periodiek geactualiseerd volgens afspraken over methode en frequentie in het

contractbeheersplan. Om de risico's in het risicodossier scherp te krijgen en actueel te houden kunnen waarnemingen worden uitgevoerd.

Periodiek vindt afstemming over de risico's plaats tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat opdrachtgever en opdrachtnemer gebruik maken van een gezamenlijk risicodossier, tenzij er sprake is van het toepassen van Best Value.

Risicomanagement bij Best Value

Wanneer bij een project de Best Value aanpak wordt gehanteerd wordt gebruik gemaakt van een gezamenlijk risicodossier dat door de opdrachtnemer wordt beheerd. Hierbij moet aan de volgende voorwaarden worden voldaan:

- de eindverantwoordelijkheid voor de volledigheid van het risicodossier, waaronder de kwantificering van "kans van optreden" als voor de kwantificering van "gevolgen" met een mogelijk restgevolg voor de opdrachtgever en het formuleren van SMART beheersmaatregelen op projectrisico's, blijft belegd bij het projectteam;
- de volgende risico's worden niet gedeeld met de opdrachtnemer in een gezamenlijk risicodossier maar vastgelegd en beheerd in het eigen risicodossier:
 1. de project risico's die om tactische redenen of vanwege het feit dat zij geen relatie met de uitvoering hebben dan wel niet in de beïnvloedingssfeer van de opdrachtnemer liggen naar het oordeel van het projectteam niet voor deling in aanmerking komen;
 2. de procesrisico's volgens de methode van procesgericht risicomanagement.

Toelichting

Voornaamste verschillen met de werkwijze bij niet best value projecten zijn:

- de administratieve vastlegging van de gedeelde risico's vindt plaats in één gezamenlijk risicodossier in plaats van in twee afzonderlijke dossiers;
- de administratieve verwerking van mutaties geschiedt door de opdrachtnemer in het gezamenlijk risicodossier (voor alle risico's met een mogelijk restgevolg voor de opdrachtgever op basis van het definitief oordeel van het projectteam van RWS);
- de opdrachtnemer werkt het gedeeld risicodossier bij en maakt de doorgevoerde wijzigingen op een transparante wijze voor het projectteam van RWS inzichtelijk;
- het gedeeld risicodossier wordt periodiek ter beschikking gesteld aan het projectteam van RWS zodat deze kan worden ingelezen in de RWS systemen (IPB), onder meer ten behoeve van de rapportages in de projectendatabase en het maken van een koppeling van procesrisico's aan onderliggende risico's. RWS dient expliciet (navolgbaar) aan te tonen waarom zij het gemeenschappelijk risicodossier heeft geaccepteerd voordat dit risicodossier wordt ingelezen in de IPB-tool;
- de opdrachtnemer heeft een adviesrol bij het inschatten van risico's met een mogelijk restgevolg voor de opdrachtgever en wordt bovendien gestimuleerd ook pro-actief mee te denken omtrent mogelijke beheersmaatregelen voor opdrachtgeversrisico's waarop hij in enige mate invloed kan uitoefenen.

Waarnemingen ten behoeve van het risicodossier

Het doel van de waarnemingen op het werk (zowel binnen als buiten) is om de risico's in het risicodossier scherper te krijgen. Dit doen we door inzicht te krijgen in de werkwijze van de opdrachtnemer waarbij vooral wordt gekeken naar het vakmanschap, het (individueel) menselijk handelen en andere competenties die in de realisatiefase een risico voor bijvoorbeeld productkwaliteit en veiligheid kunnen betekenen. De basisgedachte van het doen van waarnemingen is gebaseerd op de volgende essentiële kenmerken:

- het uitvoeren van waarnemingen wordt gebaseerd op het risicoprofiel van het project. Afhankelijk van het risicoprofiel beslist de contractmanager over het inzetten van waarnemers en de intensiteit hiervan;
- resultaten van waarnemingen worden gebruikt om de risico's in het risicodossier scherper te krijgen;
- de inzet van waarnemers staat beschreven in het contractbeheersplan;

- waarnemingen zijn geen toetsen;
- bij het uitvoeren van waarnemingen wordt door de waarnemers "hoor en wederhoor" toegepast om de feitelijkheid van de waarneming te bevestigen;
- resultaten van waarnemingen worden vastgelegd en ingebracht bij de contractmanager;
- waarnemingen leiden niet vanzelfsprekend tot bevindingen;
- geef de opdrachtnemer de gelegenheid aan te geven of en zo ja welke acties er zijn genomen naar aanleiding van de waarnemingen en betrek de waarnemers hierbij;
- het uitvoeren van waarnemingen is geen maatregel om te ondervangen dat SCB (nog) niet goed functioneert.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Productbeschrijvingen waarnemingen (handreiking)
 - Waarnemingsformulier deel W (handreiking)
-

3.2.3 Interactie

In de marktvisie is genoemd dat we een verandering nastreven van een hiërarchische opdrachtgever-opdrachtnemer relatie naar "Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit met ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid waarbij de opgave voorop staat."

Opdrachtgever, opdrachtnemer en relevante stakeholders in de keten voeren periodiek formeel en informeel overleg teneinde achtergronden bij het contract over te dragen en verwachtingen en belangen over en weer te delen.

Dit overleg, ofwel deze interactie, heeft tot doel:

- werken met respect voor elkaars belangen en verdiepen in elkaars beelden, overwegingen en verwachtingen;
- vroegtijdig in gesprek gaan over risico's, informatiebehoefte, dilemma's en interpretatieverschillen;
- eenduidige/afgestemde werkafspraken creëren;
- problemen tijdig signalen en elkaar waarschuwen.

Vormen van interactie zijn (indicatief):

- het organiseren van een Project Start Up (PSU) en Project Follow Up's (PFU);
- het voeren van overleg waarbij sprake is van evenwicht tussen formele en informele contacten;
- het organiseren van risicobijeenkomsten of het delen van risico's bij andere contactmomenten.

De interactie wordt risicogestuurd ingezet.

Project startup (PSU) en project follow up (PFU)

Een PSU met de opdrachtnemer is van belang voor het slagen van een project. Tijdens een PSU spreken opdrachtgever en opdrachtnemer vóór aanvang van het project hun wederzijdse verwachtingen uit onder andere over de projectdoel-

stellingen, de wijze van samenwerken, werking van het kwaliteitsmanagement en er worden afspraken gemaakt over de wijze van escaleren. Na de gunning van het contract is de PSU het vertrekpunt voor de interactie. Tijdens de PSU wordt de strategie voor de interactie besproken welke een vertrekpunt is voor het opstellen van de interactie-agenda en het werkelijk invulling geven aan de interactie. Afhankelijk van de doorlooptijd wordt op daartoe geëigende momenten, bijvoorbeeld bij een faseovergang, een PFU georganiseerd.

Toelichting

De PSU is het vertrekpunt voor de samenwerking/ interactie na het sluiten van het contract. Het is niet mogelijk en ook niet raadzaam om tijdens de PSU inhoudelijk alle af te stemmen risico's en inhoudelijke onderwerpen te bespreken. Om hierover tijdig het gesprek aan te gaan kan een interactie-agenda worden opgesteld waarbij, op basis van het risicodossier een aantal onderwerpen wordt geagendeerd en per onderwerp wordt afgestemd in welke vorm, met wie en in welk tijdspad dit wordt besproken.

Voorbeelden van onderwerpen zijn:

- (integrale) veiligheid;
- aanvragen, plaatsen en handhaven van verkeersmaatregelen;
- afhandelen van contractwijzigingen;
- areaalinformatie;
- cybersecurity;
- verificatie en validatie;
- opleveren en overdragen.

Beperk dit overleg niet tot de projectteams van de opdrachtnemer en opdrachtgever maar betrek ook relevante stakeholders.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Ga terug naar Start ... Een praktische handreiking met project start up-ervaringen uit diverse sectoren (informatie)

Overleg

Opdrachtgever, opdrachtnemer en relevante stakeholders voeren periodiek formeel en informeel overleg ten einde:

- de achtergronden bij het contract te delen;
- de verwachtingen en belangen over en weer te delen;
- eenduidige/afgestemde werkafspraken te creëren;
- de risico's te inventariseren en af te stemmen;
- eventuele problemen tijdig te signaleren.

De agenda voor de interactie wordt met name bepaald door de risico's. Aanpassing van de kwantificering van risico's op basis van uitgevoerde interactie wordt onderbouwd in het risicodossier.

3.2.4 Toetsing

Om vast te stellen of het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer doeltreffend functioneert worden, naast de interactie, risicogestuurd toetsen uitgevoerd.

Toelichting

De drie elementen die het doeltreffend functioneren van het projectmanagementsysteem weergeven zijn opzet, bestaan en werking van het systeem. Deze begrippen zijn als volgt te definiëren:

- Opzet: het systeem is in opzet aanwezig, vastgelegd in handboeken, plannen of op een andere wijze;
- Bestaan (toepassing): het systeem met de processen is zichtbaar geïmplementeerd in de organisatie. Dit is zichtbaar in de juiste toepassing en bewaking daarvan;
- Werking (effectiviteit): het systeem functioneert dusdanig dat het leidt tot producten/resultaten die aantoonbaar voldoen aan gestelde eisen.

Toetsen worden uitgevoerd door deskundige medewerkers. In te zetten (lead) auditors voldoen aan het daarvoor beschikbare rolprofiel. Afhankelijk van het doel en de scope van de uit te voeren toets wordt een materiedeskundige toegevoegd aan het toetsteam.

Systeemtoetsen worden altijd uitgevoerd door een lead auditor die in dienst is van RWS. Proces- en producttoetsen kunnen deels door externe medewerkers worden uitgevoerd (in het kader van kennisbehoud worden de toetsen op risicovolle projecten door eigen personeel uitgevoerd). Het voorbereiden, uitvoeren en rapporteren van toetsen vindt plaats volgens de productbeschrijvingen voor toetsen en de hierbij behorende modeldocumenten.

Primaire referentie voor het uitvoeren van toetsen door de opdrachtgever zijn het contract en het door de opdrachtnemer gehanteerde en door de opdrachtgever geaccepteerde projectmanagementsysteem. In uitzonderingsgevallen kan worden teruggevallen op andere referenties zoals de NEN-EN-ISO 9001.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Rolprofiel lead-auditor (handreiking)
 - Rolprofiel auditor (handreiking)
 - Instructie voor de adviseur in de rol van materiedeskundige bij de uitvoering van SCB toetsen (best practice)
 - Productbeschrijvingen toetsen (handreiking)
 - Toetsdocumenten delen A, B, C, C1 en D (kader)
 - Referentie bij het uitvoeren van toetsen (informatie)
-

3.2.4.1 Mix van toetsen

Het naleven van de contractuele verplichting door de opdrachtnemer wordt getoetst door het uitvoeren van een geplande mix van systeem-, proces- en producttoetsen. Deze verschillende vormen van toetsen zijn in bijlage A beschreven, waarbij het toetsen van documenten als specifieke vorm van de producttoetsen is aangemerkt.

De mix van toetsen wordt zo ingericht dat met het resultaat ervan, in samenhang met de resultaten van de interactie, een uitspraak kan worden gedaan over opzet, bestaan én werking van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer. De toetsmix dient hiertoe te bestaan uit een evenwichtige mix van toetsen op systeem-, proces- en productniveau. Hierbij wordt aandacht besteed aan het functioneren van het projectmanagementsysteem als geheel en het functioneren van de risicovolle processen waarbij niet alleen van belang is dat deze functioneren volgens de hiervoor geldende eisen, procedures en instructies maar vooral dat het resultaat voldoet aan de gestelde eisen. Dit laatste wordt bereikt door het aanbrenge van voldoende diepgang in de systeem- en procestoetsen (deelwaarnemingen op productniveau) en het uitvoeren van de producttoetsen. De samenstelling is afhankelijk van de fase waarin het project verkeert en de bij die fase onderkende risico's. Buiten de op basis van de risico's opgenomen toetsen kunnen, op aangeven van de CPO, toetsen worden toegevoegd op specifieke onderwerpen.

De mix van toetsen wordt in de tijd uitgezet in een toetsplanning. Deze planning vormt de uitwerking van de in het contractbeheersplan beschreven toetsstrategie en wordt door de contractmanager vastgesteld. De mix van toetsen moet zijn beoordeeld op basis van het vier-ogen principe. Wijzigingen in de toetsplanning moeten door de contractmanager worden onderbouwd. De toetsplanning wordt regelmatig, conform de in het contractbeheersplan beschreven frequentie, bijgesteld. Voorafgaand aan de toetsplanning kan een toetsplan worden opgesteld waarin voor een langere periode is vastgelegd welke toetsen worden uitgevoerd.

Bij het samenstellen van de mix van toetsen kan gebruik gemaakt worden van integrale toetsen of concerntoetsen.

Integrale toetsen

In de mix van toetsen kunnen integrale toetsen worden opgenomen. Integrale toetsing kan op verschillende manieren worden ingevuld:

- integraal op de niveaus van systeem, proces en product;
- integraal over verschillende disciplines, organisatieonderdelen, organisatieniveaus;
- integraal over de processen.

Deze verschillende interpretaties van integraliteit zijn in bijlage A schematisch uitgewerkt.

Concerntoetsen

Een concerntoets is een toets bij een opdrachtnemer (het te toetsen concern) waarbij "centraal" wordt getoetst met als doel vast te stellen of het projectmanagementsysteem doeltreffend functioneert op vergelijkbare contracten die deze opdrachtnemer voor RWS in uitvoering heeft en welke onder de scope van de concerntoets vallen. Het criterium voor het uitvoeren van concerntoetsen is dat hetzelfde kwaliteitsmanagementsysteem aan de grondslag ligt voor de uitvoering van de contracten en dit op vergelijkbare wijze is uitgewerkt in het projectmanagementsysteem als beschreven in het projectmanagementplan voor de specifieke contracten. Wanneer gebruik wordt gemaakt van concerntoetsen worden deze uitgevoerd volgens de "handreiking concerntoetsen".

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Productbeschrijvingen toetsplan, toetsplanning en toetscoördinatie (handreiking)
 - Handreiking concerntoetsen (handreiking)
-

3.2.4.2 Het toetsproces

Vorbereiding

Een toets wordt voorbereid door het houden van een intake die wordt vastgelegd op het daarvoor bestemde intakeformulier.

Uitvoering van de toets

De toets wordt volgens de bij de intake gemaakte afspraken door het toetsteam uitgevoerd. Tijdens een toets kunnen negatieve bevindingen worden geconstateerd. Dit zijn feitelijke afwijkingen ten opzichte van het vooraf overeengekomen referentiekader voor de toets. Deze worden tijdens de toets vastgelegd op het modelformulier voor negatieve bevindingen. Negatieve bevindingen worden direct na afloop van de toets aan de opdrachtnemer aangeboden en ondertekend door het toetsteam en de opdrachtnemer. Het formulier wordt alleen opgesteld wanneer er sprake is van negatieve bevindingen.

Toetsverslag

Het resultaat van de uitgevoerde toets wordt vastgelegd in het toetsverslag. De toetsers geeft in het toetsverslag per

bevinding zijn positieve of negatieve oordeel aan. Bij het rapporteren van de bevinding van een toets moeten zowel referentie (bijvoorbeeld eis in het contract of getoetste procedure), feiten (observaties of beschrijving van werkwijze of waarden van metingen of berekeningen) en bewijs (identificatie van beoordeelde registraties) worden beschreven. Het toetsverslag wordt aangeboden aan de contractmanager. Met diens ondertekening is het toetsverslag definitief.

Evaluatie, besluitvorming

Een negatieve bevinding kan leiden tot een tekortkoming. Het toetsteam adviseert hierover aan de contractmanager. De contractmanager besluit hierover zoals beschreven in paragraaf 3.2.5 van dit kader. De bevindingen van de toets leiden mogelijk tot aanpassingen van de risico's die ten grondslag liggen aan de toets of tot nieuwe risico's. Het toetsteam adviseert hierover aan het IPM-team. Na besluitvorming door de risico-eigenaar wordt de wijziging verwerkt in het risicodossier. Advies en besluitvorming over de weging van bevindingen en aanpassing van het risicodossier worden vastgelegd in het daarvoor bestemde modelformulier.

Opvolging toetsen

Nadat een toets is uitgevoerd informeert de contractmanager de opdrachtnemer schriftelijk over het resultaat van de toets door het toesturen van het toetsverslag. Wanneer sprake is van een tekortkoming wordt deze schriftelijk, voorzien van een onderbouwing, aan de opdrachtnemer ter kennis gebracht.

Ingeval van een tekortkoming plant de contractmanager een hertoets in. Bij de hertoets wordt vastgesteld of de door de opdrachtnemer getroffen maatregelen voldoende vertrouwen geven en de tekortkoming kan worden opgeheven. De contractmanager legt zijn oordeel hierover vast. De contractmanager bepaalt de aanpak bij het uitvoeren van een hertoets.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Productbeschrijvingen toetsen (handreiking)
- Toetsdocumenten delen A, B, C, C1 en D (kader)
- Best practice proces intake (best practice)

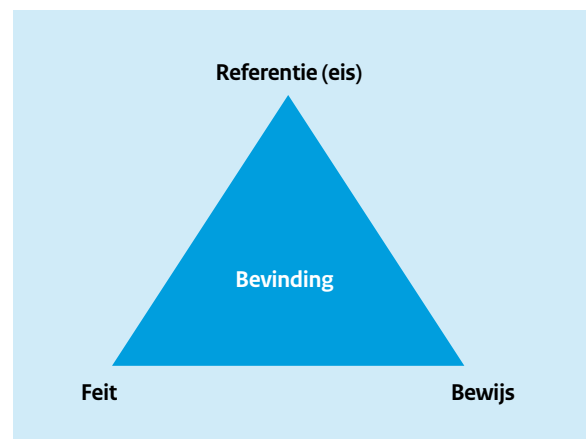
3.2.5 Interventie

Wanneer blijkt dat bijsturing richting de opdrachtnemer nodig is wordt, op grond van signalen uit de interactie en de toetsing, tijdig ingegrepen.

Zowel de interactie als de toetsing kunnen leiden tot een constatering dat de opdrachtnemer niet aan zijn verplichtingen voldoet. Dit wordt vastgelegd als negatieve bevinding en de opdrachtnemer wordt hier door de contractmanager over geïnformeerd.

In de formulering van de negatieve bevinding moet zijn opgenomen:

- de referentie: de eis waar niet aan wordt voldaan.
- de feitelijke bevinding;
- de aantoonbare bewijzen.



Figuur 6: De bevindingendriehoek.

De opdrachtnemer treft maatregelen om de afwijking te verhelpen en herhaling in de toekomst te voorkomen. Een negatieve bevinding kan leiden tot een tekortkoming, ook wanneer deze niet tijdens een formele toets is geconstateerd. De afweging geschiedt op basis van het vakmanschap van de contractmanager.

Hierbij worden de volgende richtlijnen gehanteerd:

- het onderliggende risico van de negatieve bevinding zit in de top- dan wel topgevolg risico's;
- de negatieve bevinding ligt op systeemniveau;
- de negatieve bevinding herhaalt zich (er is sprake van een trend).

In geval van een tekortkoming informeert de contractmanager de opdrachtgever en worden de in het contract opgenomen sancties getroffen zoals beschreven in paragraaf 3.2.6 "Prestatieverklaren".

Toelichting

Om de tekortkoming niet als verrassing bij de opdrachtnemer te laten binnenkomen is een goede communicatie noodzakelijk. Door de opdrachtnemer vooraf te informeren dat de overweging tot het opleggen van een tekortkoming speelt, kan die de noodzakelijke maatregelen treffen om de afwijking die ten grondslag ligt aan de negatieve bevinding respectievelijk de tekortkoming zo snel mogelijk weg te nemen.

Verdere vormen van interventie zijn:

- het voeren van een “goed gesprek” waarbij met de opdrachtnemer wordt gesproken over verantwoordelijkheden en verplichtingen;
- escalatie volgens de vooraf afgesproken escalatielijnen;
- het treffen van contractuele sancties, zoals:
 - het opleggen van boetes en kortingen;
 - het opleggen van een tekortkoming met daarbij behorende contractueel bepaalde sancties (opschorten (deel) van de betaling of toekennen boetepunten);
 - het in gebreke stellen van de opdrachtnemer;
 - het ontbinden van de overeenkomst.
- het indienen van een klacht bij de certificerende instantie.

Het treffen van sancties is voorbehouden aan medewerkers met de daarvoor toegekende bevoegdheden. De contractmanager informeert de opdrachtgever over de door hem/haar genomen maatregelen. Zij stemmen onderling de te nemen vervolgacties af.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Protocol indienen klacht bij CI (kader)

3.2.6 Prestatieverklaren

Ter onderbouwing van de prestatieverklaring in SAP is de volgende informatie vastgelegd in de contractbeheersadministratie:

- een vastgestelde toetsplanning gebaseerd op het risicodossier;
- de uitgevoerde toetsen conform de toetsplanning;
- indien van toepassing een verantwoording van afwijkingen van de toetsplanning;

- de registraties van de bevindingen uit toetsen;
- de beoordeling van bevindingen om te bepalen of er sprake is van een tekortkoming;
- de registratie van tekortkomingen (inclusief opvolging).

Op basis van deze informatie wordt beoordeeld of de prestatie wel, niet of voor een deel is geleverd.

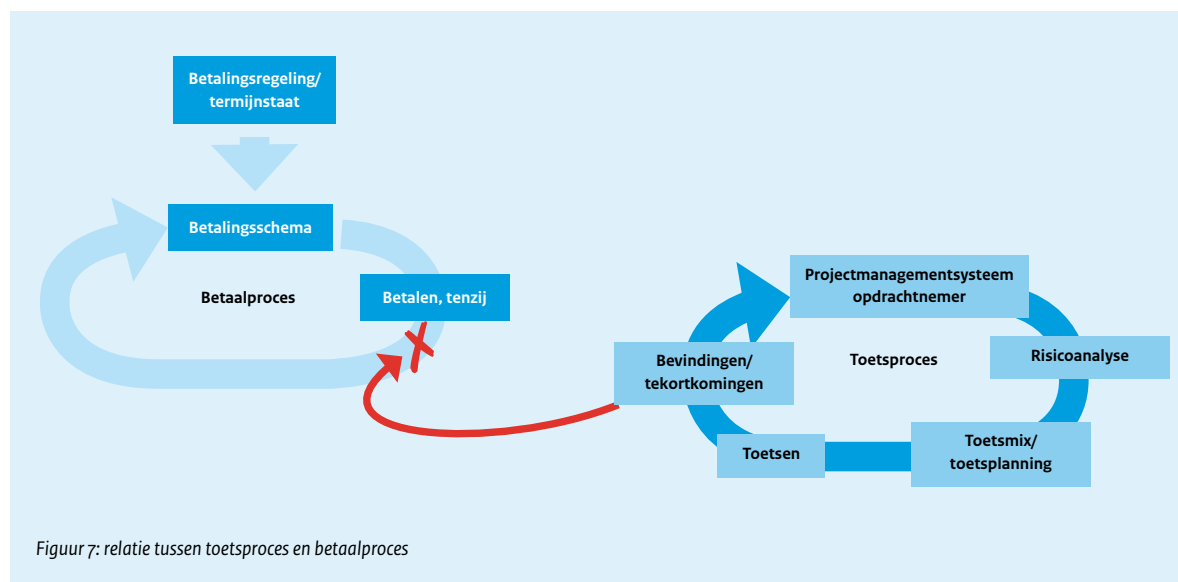
Uitgangspunt is “betalen, tenzij...” ofwel: de prestatie is geleverd als er geen tekortkomingen open staan.

Ingeval er tekortkomingen open staan is dit een reden om de betaling van de termijn volledig of voor een deel op te schorten. De volledige betaling van de termijn wordt opgeschort bij openstaande tekortkomingen op het functioneren van (delen van) het projectmanagementsysteem die hun effect hebben op alle voor betaling in aanmerking komende betaalposten.

Een deel van de betaling wordt opgeschort als een openstaande tekortkoming betrekking heeft op één (of meerdere) specifieke betaalpost(en) en is beperkt tot deze betaalposten. Wanneer in het contract geen onderscheid gemaakt wordt naar meerdere betaalposten kan, in het geval een volledige opschorting niet proportioneel is, een deel van de betaling worden opgeschort.

De opschorting van betaling gaat in bij de termijn waarin de tekortkoming schriftelijk ter kennis is gebracht van de opdrachtnemer en wordt pas opgeheven wanneer uit een hertoets blijkt dat de tekortkoming aantoonbaar is opgeheven.

De beoordeling wordt, voorafgaand aan het prestatieverklaren in SAP, vastgelegd op de “verantwoording prestatieverklaring”.



Figuur 7: relatie tussen toetsproces en betaalproces

De hoogte van het bedrag van de prestatieverklaring volgt uit de betalingsregeling en, indien van toepassing, de geaccepteerde termijnstaat en wordt alleen beïnvloed door opgelegde tekortkomingen en eventuele kortingen/boetes of bonussen.

Toelichting

Bij contracten die zijn afgesloten op basis van de UAV-gc dient de opdrachtnemer een verzoek tot afgifte van een prestatieverklaring in bij de opdrachtgever. Deze prestatieverklaring, die aan de opdrachtnemer wordt afgegeven, moet niet verward worden met de prestatieverklaring zoals die in SAP wordt gegeven.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Verantwoording prestatieverklaring (kader)
- Boekingsformulier prestatieverklaring (kader)

3.2.7 Evaluatie

Op basis van de uitgevoerde toetsen en de signalen uit de interactie en de interventie beoordeelt de contractmanager per toetsperiode expliciet of gesteund kan worden op het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer. De evaluatie heeft betrekking op het deel van het projectmanagementsysteem dat risicovol is voor de realisatie van het project. Het resultaat van de evaluatie wordt schriftelijk vastgelegd en gearhiveerd.

Daarnaast wordt de effectiviteit van de contractbeheersing beoordeeld en, indien nodig, maatregelen genomen.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Productbeschrijving evaluatierapport toetsen (handreiking)



4 Overige vormen van contractbeheersing

Wanneer in het contract niet wordt geëist dat door de opdrachtnemer kwaliteitsmanagement wordt toegepast bij de realisatie van het contract stelt de opdrachtgever zelf vast of de geleverde producten of diensten voldoen aan de hieraan gestelde eisen.

Hiertoe worden eigen waarnemingen uitgevoerd om vast te stellen of de prestatie is geleverd in plaats van toetsen op systeem-, proces- en productniveau. Deze eigen waarnemingen vormen de onderbouwing voor het afgeven van de prestatieverklaring.

Voorwaarde is dat de te leveren prestaties helder en meetbaar zijn gedefinieerd in het contract.

De wijze waarop de contractbeheersing wordt ingericht wordt beschreven in het contractbeheersplan.

Al naar gelang aard en omvang van het contract kunnen instrumenten die in paragraaf 3.2 zijn beschreven ook hier worden ingezet voor de beheersing van het contract.

Elementen die hierbij kunnen worden toegepast zijn:

- risicomanagement als basis voor de contractbeheersing;
- de mix van interactie, toetsing en interventie, waarbij toetsing plaatsmaakt voor eigen waarnemingen en beoordeling van geleverde producten of diensten.

Bijlagen

Bijlage A De toetsvormen

Toetssoorten

Systeemtoets

Een systeemtoets is een toets op het in het contract geëiste projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer en de acties die de opdrachtnemer zelf neemt om zeker te stellen dat het projectmanagementsysteem doeltreffend functioneert en wordt nageleefd. Het gaat hier vooral om het vaststellen van de werking van de Deming-cirkel op systeemniveau.

De meest geschikte methode om een dergelijke toets uit te voeren, is het houden van interviews met medewerkers die sleutelfuncties vervullen in de projectorganisatie van de opdrachtnemer. Tijdens een gesprek wordt de bewijsdocumentatie (auditvorm) beoordeeld.

Procestoets

Een procestoets is een toets op het functioneren van de processen die de opdrachtnemer heeft beschreven in het projectmanagementplan en afgeleide deelplannen. In de procestoets wordt onder andere aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- doeltreffendheid van het proces (levert het proces het beoogd resultaat?);
- input- outputrelaties (afstemming met andere processen);
- beheersing van de risico's in het proces;
- functioneren van de Deming-cirkel binnen het proces.

Veel gebruikte vormen van procestoetsen zijn het houden van interviews inclusief het verzamelen van bewijsdocumenten en het bijwonen en observeren van processen tijdens de realisatie.

Producttoets

Een producttoets is een toets met het doel de betrouwbaarheid van de gegevens van de opdrachtnemer vast te stellen.

Hierbij wordt door de opdrachtgever een meting, keuring of beoordeling van een product uitgevoerd, waarna het resultaat wordt vergeleken met de keurings- of beoordelingsgegevens van de opdrachtnemer. De opdrachtgever neemt hierbij de verantwoordelijkheid voor de productkwaliteit niet over.

Ook bij een toets van een document gelden dezelfde principes:

- er wordt beoordeeld of de inhoud van het document voldoet aan de daaraan gestelde eisen en het geschikt is om onderkende risico's te beheersen en het beoogde resultaat te bereiken;
- het resultaat van deze beoordeling wordt vergeleken met de conclusie van de opdrachtnemer over het document.

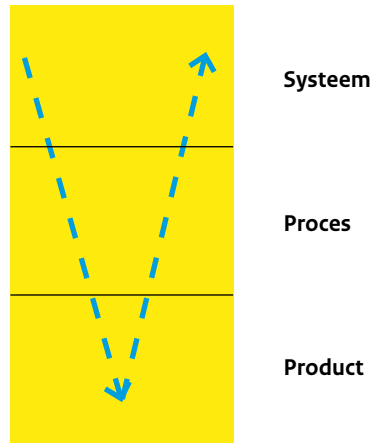
Toelichting

Ook een document is een vorm van een product waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de kwaliteit hiervan. Wanneer blijkt dat een document niet voldoet maar het door de opdrachtnemer wel is vastgesteld is er blijkbaar sprake van het niet goed functioneren van zijn kwaliteitsmanagement. Hiervoor is het niet noodzakelijk de volledige beoordelingsresultaten van de opdrachtnemer in te zien maar kan het al volstaan met het aanspreken van de opdrachtnemer op zijn ondertekening van het document.

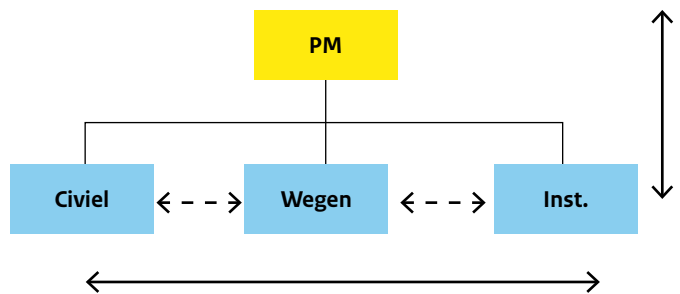
Integrale toetsen.

In onderstaande tabel zijn verschillende vormen van integrale toetsen weergegeven.

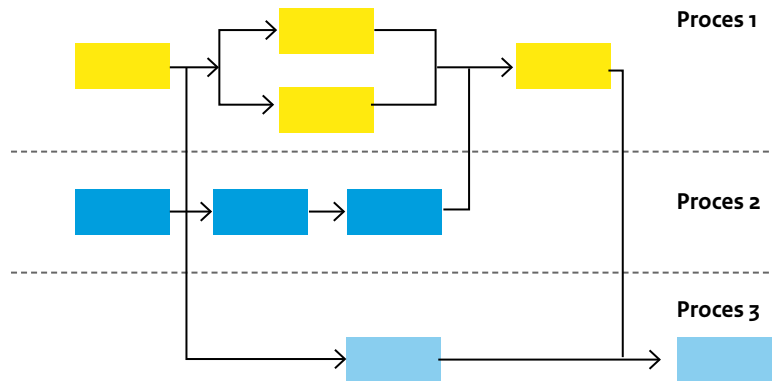
1. Integraal op de niveaus van systeem, proces en product. Tijdens een toets wordt over deze niveaus geschakeld. Kenmerken van de drie aparte toetsvormen zijn traceerbaar in het toetsverslag.



2. Integraal over verschillende disciplines, organisatieonderdelen of organisatieniveaus.



3. Integraal over de processen. Er wordt niet naar één proces gekeken maar naar meerdere processen waarbij met name aandacht wordt besteed aan de raakvlakken tussen de processen (input-output relaties).



Bijlage B

Overzicht kaders, handreikingen, best practices en informatie

In dit kader wordt verwezen naar de volgende kaders, handreikingen, best practices en informatie.

Kaders:

- Toetsdocumenten delen A, B, C, C1 en D
- Protocol indienen klacht bij CI
- Verantwoording prestatieverklaring
- Boekingsformulier prestatieverklaring

Handreikingen:

- Handleiding Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding (BPKV)
- Procesgericht risicomanagement ten behoeve van SCB
- Handreiking concerntoetsen
- Rolprofiel lead-auditor
- Rolprofiel auditor
- Productbeschrijvingen toetsplan, toetsplanning en toetscoördinatie
- Productbeschrijvingen toetsen
- Productbeschrijving evaluatierapport toetsen
- Productbeschrijvingen waarnemingen
- Waarnemingsformulier deel W
- Handreiking prestatieverklaringen
- Verplichte documenten inkoopdossier

Best practices:

- Instructie voor de adviseur in de rol van materiedeskundige bij de uitvoering van SCB toetsen
- Best practice proces intake

Informatie:

- Ga terug naar Start ... Een praktische handreiking met project start up-ervaringen uit diverse sectoren
- Referentie bij het uitvoeren van toetsen

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

www.rijkswaterstaat.nl
0800 - 8002

december 2017 | GPO1217ZB105