

RWS BEDRIJFSVERTROUWELIJK

Uitwerking kader Contractbeheersing Kennis

"Zakelijk samenwerken op basis van vakmanschap en vertrouwen"

Datum 11 november 2019

Status Definitief

Colofon

Uitgegeven door	Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL)
Opgesteld door	B. Kocer, M. Rouw en M. Wiessenberg
Datum:	28 november 2019
Versienummer:	1.1

Inhoud

1	Inleiding en scope	6
1.1	Aanleiding	6
1.2	Contractbeheersing	6
1.3	Scope	6
1.4	Leeswijzer	7
2	Basisprincipes	8
2.1	Fundamentele principes	8
2.1.1	<i>Kwaliteitsmanagement</i>	8
2.1.2	<i>Risicomanagement</i>	8
2.2	Managementverantwoordelijkheid contractbeheersing	8
2.3	De uitvoering van de rol contractmanager	8
2.4	Meerwaarde contractbeheersingsmethode en balans tussen doel en middel	9
2.5	Beheersing van raamovereenkomsten en leveranciersafspraken	9
2.5.1	Vastlegging van de beheersing	10
2.5.2	Vraagspecificatie	10
2.6	Prestatieverklaren	10
3	Methode Systeemgerichte Contractbeheersing	11
3.1	Contractbeheersing middels SCB	11
3.1.1	SCB Kleine Diensten	11
3.2	Beheersing van samenwerkingsrelaties	11
3.3	Beheersing van nadere overeenkomsten	11
4	Methode Eigen Waarneming (productcontrole)	12
4.1	Contractbeheersing middels Eigen waarneming	12
4.2	Beheersing van aanbestedingsopdracht	12

Voorwoord

"Zakelijk samenwerken op basis van vakmanschap en vertrouwen"

Voor u ligt de uitwerking van het Kader Contractbeheersing Kennis. Deze uitwerking is samen met het algemene deel van het Kader Contractbeheersing van toepassing, zoals dat ook geldt voor de uitwerkingen van de overige inkoopdomeinen Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW), Informatie Voorziening (IV) en Bedrijfsvoering (BV). De uitwerking per inkoopdomein is noodzakelijk om recht te doen aan de specifieke behoeften en werkwijzen voor contractbeheersing per inkoopdomein. Zo is in deze uitwerking voor het inkoopdomein Kennis voldoende ruimte geboden om, naast Systeemgerichte Contractbeheersing, middels eigen waarneming contracten te beheersen in situaties die daarom vragen. Daar waar het kan en meerwaarde biedt, wordt gebruik gemaakt van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer. Hiermee is de uitwerking Kader Contractbeheersing Kennis in lijn met de Koers2020 ambitie 'Terug naar de bedoeling', waarbij interne procedures en wettelijke regels ten dienste moeten staan van de bedoeling. Het is tevens in lijn met de Marktvisie waarbij 'samen met de markt' in de plaats is gekomen van 'markt tenzij...'. Voor het inkoopdomein Kennis betekent dit dat de focus meer ligt op de interactie dan het toetsen. Deze aanpak past goed binnen ons inkoopdomein, waar samenwerking met marktpartijen al jaren hoog in het vaandel staat. Samen met de markt wordt naar oplossingen gezocht en toetsen wordt een sluitstuk, waar het eerder een meer centrale rol vervulde.

In ons domein van kennisinkoop is vakmanschap de waarde die we met onze partners zoeken. De uitdaging begint met een goede uitvraag die onze partners stimuleert tot het stellen van de goede vragen over de bedoeling of scope van het vraagstuk. Vragen waarin wij ons vakmanschap en markt bewustzijn moeten laten zien. In onderstaand document staan spelregels en richtlijnen hoe te handelen en hoe we als RWS kennisproducten willen inkopen. Dit document krijgt pas echt zijn waarde als wij ermee werken en aan de opstellers ervan laten weten waar het wringt of waar onduidelijkheden zitten. Dan pas maken wij met de marktpartijen de stap naar samenwerken. En is controle en toetsen terecht, omdat de toets en de uitkomst wederzijds onze werkwijze verbetert en afspraken verifieert. Dit leidt tot deskundig opdrachtgeverschap, waarbij vakmanschap en kennis van zaken de pijlers zijn van ons handelen. Het maakt dat wij risicobewust maar ook met erkenning naar elkaars verantwoordelijkheden, sturen en bijsturen. Ik wens dat iedere gebruiker deze opbouw respecteert en zelf bijdraagt aan het verder opbouwen van onze kwaliteit als deskundig opdrachtgever. Een opdrachtgever die bijstuurt waar nodig en acteert waar het moet.

Cees Brandsen
Hoofdingenieur-Directeur WVL

1 Inleiding en scope

1.1 Aanleiding

In 2016 gaf DT Water, Veiligheid en Leefomgeving (WVL) opdracht te onderzoeken hoe contractbeheersing vorm kan krijgen binnen het inkoopdomein Kennis. Dit ter voorbereiding op de actualisatie van het RWS Kader voor Contractbeheersing in 2017.

Het DT WVL heeft geconstateerd dat binnen het inkoopdomein Kennis de mogelijkheid bestaat het rendement op de kennisinvestering te vergroten door het opdrachtgeverschap te professionaliseren. Vanuit het contractmanagement ontstond het inzicht dat het kader op onderdelen niet in alle gevallen sluitend was in relatie tot de praktijk, een beeld dat onderschreven werd door de resultaten van de rapportage Self Assessment SCB in 2018.

Op grond van voorgenoemde is de voorliggende uitwerking kader contractbeheersing kennis op onderdelen geactualiseerd. Deze uitwerking van het kader dient altijd samen met het RWS Kader Contractbeheersing te worden gelezen.

1.2 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."

(Bron: Kader Contractbeheersing Rijkswaterstaat, 2017)

Vallend binnen de reikwijdte van voorgenoemde formulering van contractbeheersing en in lijn met het algemene deel van het Kader zijn er binnen WVL twee verschillende contractbeheersingsmethoden:

1. het toepassen van Systeemgerichte contractbeheersing (SCB);
2. het uitvoeren van Eigen waarneming (productcontroles).

Binnen één contract wordt de beheersing conform één van de methodes gedaan, afhankelijk van de keuze om wel of niet te eisen dat opdrachtnemer kwaliteitsmanagement toepast bij de realisatie van het contract. Binnen SCB bestaat wel de mogelijkheid om waarnemingen uit te voeren. Echter, deze hebben tot doel het risicodossier scherper te krijgen terwijl op basis van eigen waarnemingen de prestatieverklaring wordt opgemaakt bij contracten waar niet is geëist dat opdrachtnemer kwaliteitsmanagement toepast.

1.3 Scope

Deze uitwerking van het kader contractbeheersing is van toepassing op alle contracten van het inkoopdomein Kennis.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft aan de uitwerking van het kader voor het inkoopdomein Kennis.
Hoofdstuk 2 geeft aan de uitwerking van de basisprincipes en de afwegingen voor het inkoopdomein Kennis.

Hoofdstuk 3 geeft invulling aan de contractbeheersingsmethode Systeemgerichte contractbeheersing (SCB).

Hoofdstuk 4 geeft invulling aan de contractbeheersingsmethode Eigen Waarneming.

2 Basisprincipes

2.1 Fundamentele principes

De basisbeginselen van kwaliteitsmanagement en risicomanagement liggen ten grondslag aan het kunnen beheersen van contracten op de in het algemene kader beschreven werkwijzen. Onderstaand zijn beide basisbeginselen en de daarin schuilende uitdagingen voor de WVL beleidspraktijk uiteengezet.

2.1.1 Kwaliteitsmanagement

Het werken op basis van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) verlangt van de Opdrachtnemer dat deze zelf vaststelt dat juiste diensten en/of producten worden geleverd en indien nodig verbeteringen doorvoert. Hiertoe wordt voor elke oplevering verificatie en validatie uitgevoerd door ON.

Uitgangspunt binnen WVL over toepassing van kwaliteitsborging door opdrachtnemer is gebaseerd op het afwegingsschema in paragraaf 2.4.

2.1.2 Risicomanagement

WVL geeft een pragmatische invulling aan het instrument risicomanagement om risicogestuurd de contracten te beheersen door de aanduiding en beheersing van de voornaamste risico's.

2.2 Managementverantwoordelijkheid contractbeheersing

De opdrachtgever zorgt dat de benodigde capaciteit en middelen beschikbaar zijn om te kunnen werken volgens (uitwerking inkoopdomein Kennis op) het kader contractbeheersing. De capaciteit en middelen worden vastgelegd in het contractbeheersplan (CBP).

Als gedelegeerde van Opdrachtgever heeft het afdelingshoofd van opdracht gevende afdeling periodiek voortgangsoverleg met de projectleider over het functioneren van opdrachtnemer en met de contractmanager over het functioneren van de contractbeheersing van opdrachtgever. Ter info van de directeur (opdrachtgever) is hierover aandacht in het directieoverleg.

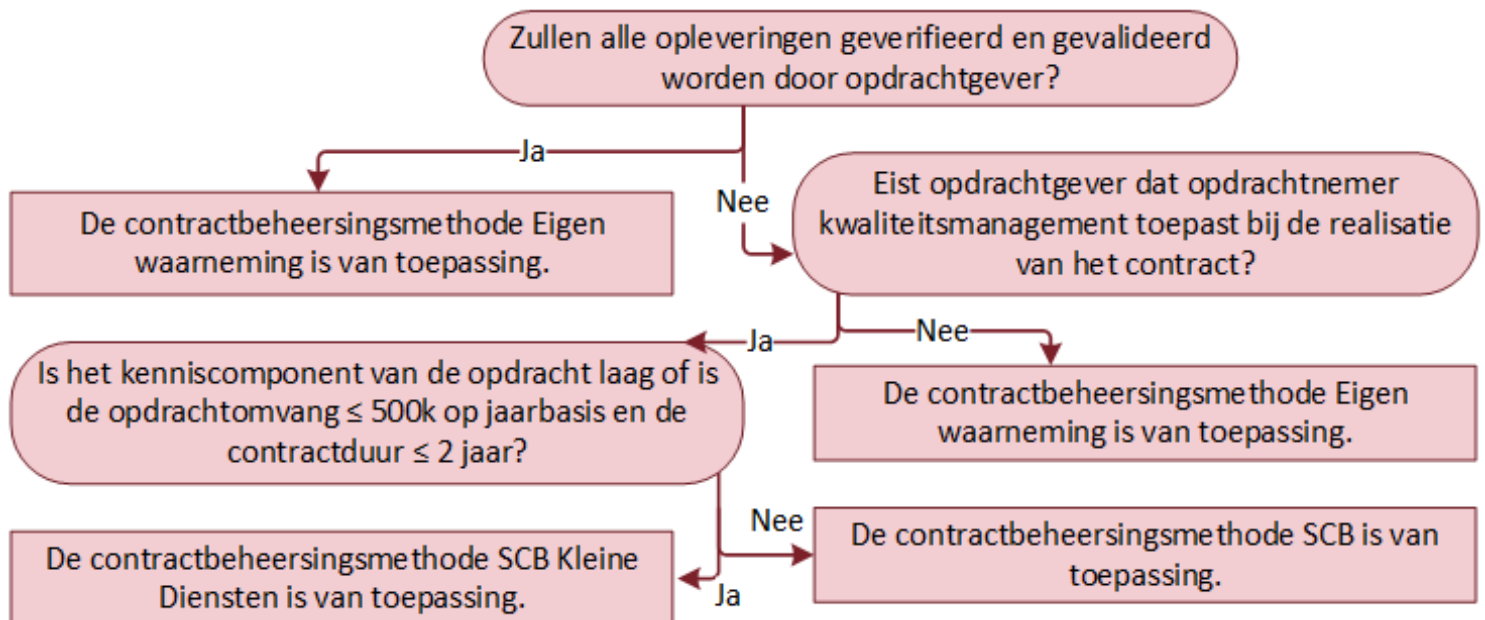
2.3 De uitvoering van de rol contractmanager

Het risicoprofiel van opdrachten wordt bepaald bij de inkoopafweging. Bij risicovolle aanbestedingen boven de Europese aanbestedingsgrenswaarde wordt een contractmanager opgenomen in het projectteam. Bij aanbestedingen onder de Europese aanbestedingsgrenswaarde voert de projectleider de rol van contractmanager uit.

2.4 Meerwaarde contractbeheersingsmethode en balans tussen doel en middel

Het inkoopdomein Kennis typeert zich door een groot aantal contracten, een geringe financiële omvang, relatief korte doorlooptijden en een gemiddeld risicoprofiel. Daarmee verschilt de aard en het type opdrachten binnen WVL wezenlijk van die van de andere inkoopdomeinen.

Bij opdrachten waarvan alle opleveringen door opdrachtgever gecontroleerd zullen worden of deze aan de gestelde eisen (verificatie) en doelen (validatie) voldoen, zal contractueel geen toepassing van kwaliteitsborging door de opdrachtnemer worden geëist. In alle overige gevallen zal wel toepassing van kwaliteitsborging door de opdrachtnemer worden geëist. Echter, hiervan zullen bij opdrachten met een laag kenniscomponent, lage opdrachtomvang en korte contractduur de versimpelde contractbeheersingsmethode van SCB volgens Kleine Diensten worden toegepast. In overleg met het projectteam wordt vastgesteld of het kenniscomponent hoog of laag is. Er worden dan risicogestuurd producttoetsen (controle betrouwbaarheid verificatie ON) uitgevoerd waarmee de output uit de processen en het systeem wordt vastgesteld. De keuze over de contractbeheersingsmethode inclusief onderbouwing zal opgenomen worden in het inkoopplan of CBP aan de hand van onderstaande flowchart.



2.5 Beheersing van raamovereenkomsten en leveranciersafspraken

De beheersing van raamovereenkomsten en leveranciersafspraken geïnitieerd door Kennisinkoop geschiedt onder kwaliteitsborging. Hiernaast wordt periodiek (veelal jaarlijks) de prestatie van de leverancier gemonitord over aangenomen en verstrekte opdrachten om vertoonde afwijkingen in de resultaten hiervan weg te nemen. Dit biedt als voordeel dat op dit niveau gebruik wordt gemaakt van verbeteringen door de ON over onderliggende opdrachten heen, zie verder in paragraaf 3.2. Hiernaast is per onderliggende opdracht de separate afweging mogelijk om wel of niet onder kwaliteitsborging in te kopen conform bovenstaande flowchart.

2.5.1 Vastlegging van de beheersing

De contractbeheersing worden over diverse contracten als volgt vastgelegd:

Contract	Beheersing
Samenwerking met: - Kennisinstituten - Onderwijsinstellingen - Etc.	De beheersing wordt vastgelegd in een CBP.
Aanbestedingsopdracht.	De contractbeheersing wordt vanaf de Europese aanbestedingsgrens vastgelegd in een CBP en bij contracten hieronder vastgelegd in het inkoopplan WVL of desgewenst in een CBP.
Raamovereenkomsten en nadere overeenkomsten uit andere domeinen.	De beheersing geschiedt volgens de afspraken in de betreffende raamovereenkomst.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Model contractbeheersplan SCB
- Model contractbeheersplan WVL zonder toepassing van kwaliteitsmanagement door opdrachtnemer
- Model inkoopplan WVL

2.5.2 Vraagspecificatie

Voor het verkrijgen van een goede aanbieding en een beheerste uitvoering van de opdracht dient het model vraagspecificatie WVL gebruikt te worden. Het detailniveau waarop de vraagspecificatie moet worden uitgewerkt, wordt afgestemd op het doel en de risico's van de inkoop.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Model vraagspecificatie WVL

2.6 Prestatieverklaren

Prestatieverklaren geschiedt volgens het gestelde in paragraaf 2.4 van het algemene deel van het kader contractbeheersing. De prestatieverklaring, inclusief de onderbouwing, geschiedt volgens de "Handreiking prestatieverklaringen" in het daarvoor beschikbaar gestelde model. Echter, voor KPP opdrachten wijkt Kennisinkoop hiervan af en hanteert een eigen model prestatieverklaring.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

- Handreiking prestatieverklaringen (handreiking)
- Model prestatieverklaring voor KPP opdrachten
- Model prestatieverklaring volgens Handreiking prestatieverklaringen

3 Methode Systeemgerichte Contractbeheersing

3.1 Contractbeheersing middels SCB

Contracten waar toepassing van kwaliteitsborging door opdrachtnemer wordt geëist, is de contractbeheerinspanning hiervan gericht op de beoordeling van het functioneren van het KMS van de opdrachtnemer. Dat moet in beginsel het vertrouwen geven dat de geleverde diensten en producten aan de gestelde eisen zullen gaan voldoen. Om dit vertrouwen te onderbouwen worden risicogestuurd beheersmaatregelen ingezet. Deze maatregelen bestaan uit interactie en systeem-, proces- en/of producttoetsen. De toetsen richten zich op de werking van het KMS en de betrouwbaarheid van de registraties van de opdrachtnemer. Tijdens een toets worden door de (Lead)Auditor positieve en/of negatieve bevindingen vastgesteld (eis-feit-bewijs). De contractmanager bepaald of naar aanleiding van een negatieve bevinding wel/geen tekortkoming wordt opgelegd. Deze werkwijze wordt Systeemgerichte Contract Beheersing (SCB) genoemd.

De inspanningen van de contractmanager zijn er binnen SCB op gericht om middels het CBP invulling te geven aan:

- risicobeheersing;
- interactie;
- toetsing;
- interventie;
- evaluatie.

3.1.1 SCB Kleine Diensten

SCB Kleine Diensten is een versimpelde vorm van SCB, waarbij slechts risicogestuurd producttoetsen worden uitgevoerd ten opzichte van risicogestuurd toetsmix bij SCB.

3.2 Beheersing van samenwerkingsrelaties

In de samenwerkingsrelaties van Rijkswaterstaat met kennisinstituten en universiteiten worden veel contracten aangegaan. De inspanning van de contractmanager is gericht op, al dan niet in samenspraak met de leveranciersmanager, het afstemmen en samenwerken met de kennisinstituten en universiteiten, het vaststellen van de werking van het KMS en de betrouwbaarheid van de registraties en hierin te interveniëren indien de werking of betrouwbaarheid hiervan in het geding komt dan wel dreigt te komen.

De inspanningen van de contractmanager zijn daarbij gericht op het behoud van de strategische samenwerkingsrelatie. De relatie die wordt vormgegeven aan de hand van de wijze van interactie, toetsing en interventie past binnen een continue doorlopend proces van gezamenlijk analyseren, leren en verbeteren. Deze wijze wordt voor de afzonderlijke kennisinstituten en universiteiten vastgelegd in een CBP.

3.3 Beheersing van nadere overeenkomsten

De beheersing van nadere overeenkomsten geschiedt, zoals bepaald in (het CBP van) de betreffende raamovereenkomst.

4 Methode Eigen Waarneming (productcontrole)

Indien in het contract geen toepassing van kwaliteitsborging door opdrachtnemer wordt geëist, dan zal het inkoopdomein Kennis vaststellen of de opleveringen voldoen aan de hieraan gestelde eisen.

4.1 Contractbeheersing middels Eigen waarneming

Contracten waar geen toepassing van kwaliteitsborging door de opdrachtnemer wordt geëist, is de contractbeheerinspanning hiervan op de beoordeling of de oplevering voldoet aan gestelde eisen en doelen. Door het projectteam, of in opdracht daarvan, wordt de oplevering gecontroleerd ter bevestiging dat deze aan de gestelde eisen voldoet. Tijdens de controle wordt vastgesteld dat oplevering wel/niet voldoet aan de eisen. De opsteller van het inkoopplan of CBP handelt naar aanleiding van de vaststelling welke acties worden ondernomen.

De inspanningen van de verantwoordelijke over de contractbeheersing zijn er binnen Eigen waarneming op gericht om middels het CBP invulling te geven aan:

- risicobeheersing;
- interactie;
- eigen waarneming;
- interventie;
- evaluatie.

4.2 Beheersing van aanbestedingsopdracht

De beheersing van aanbestedingsopdracht geschiedt, zoals bepaald in het model contractbeheersplan WVL zonder toepassing van kwaliteitsmanagement door opdrachtnemer. De contractbeheersing wordt vanaf de Europese aanbestedingsgrens vastgelegd in een CBP en bij contracten hieronder vastgelegd in het inkoopplan WVL of desgewenst in een CBP.

Kader Contractbeheersing

Nummer:	954
Versie:	2.0
Status:	In beheer
Type:	Kader
Inhoudelijk beheerder:	Jelle van der Steen
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. CM en AC Zuid-Nederland 2
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	Omgevingsmanager, Technisch Manager, Manager ProjectBeheersing, ProjectManager, Contractmanager
Fase:	Planuitwerking, Verkenning, Realisatie, Onderhoud
Proceseigenaar	Proceseigenaar Aanleg en Onderhoud