



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

RWS BEDRIJFSINFORMATIE

**Uitwerking kader Contractbeheersing Bedrijfsvoering
(IUC BV)**

"Samenwerken op basis van vakmanschap en vertrouwen"

Datum	23 oktober 2018
Status	Definitief

Colofon

Uitgegeven door	CD
Informatie	A.M. de Jong-de Vries
Telefoon	06 – 20 41 38 93
Uitgevoerd door	A.M. de Jong-de Vries
Datum	23 oktober 2018
Status	Definitief
Versienummer	1.2

Wijzigingshistorie:

Versie	Datum	Paragraaf	Wijziging
1.0	26-10-2017		Eerste versie
1.1	02-07-2018	3.1	Fout hersteld in tekst over toets op betaalcriterium
1.2	23-10-2018	2.2/bijlage A	SCLM aangepast n.a.v. herijking
		4.2	Rolverdeling in relatie tot CBP aangepast

Inhoud

Voorwoord5

Inleiding 6

1 Scope van het kader 7

2 Basisprincipes contractbeheersing 8

- 2.1 Managementverantwoordelijkheid 8
- 2.2 Strategisch Contract en Leveranciers Management (SCLM) 8
- 2.3 Risicomanagement 8
- 2.4 Contractbeheersplan 8
- 2.5 Evaluaties 8

3 Systeemgerichte contractbeheersing 10

- 3.1 Toets op het betaalcriterium 10

4 Overige vormen van contractbeheersing 12

- 4.1 Algemeen 12
- 4.2 Rolverdeling 12
- 4.3 Risicodossier 12
- 4.4 Toetsplan/Prestatiemonitoring 12
- 4.5 Contractbeheersplan 13
- 4.6 Governance 13
- 4.7 Contractwijzigingen 13
- 4.8 Prestatieverklaren 14

Bijlage A Strategisch Contract en Leveranciers Management (SCLM) 15

Voorwoord

"Samenwerken op basis van vakmanschap en vertrouwen"

Naast het nieuwe kader contractbeheersing voor geheel Rijkswaterstaat, wordt tegelijk dit specifiek voor het inkoopdomein Bedrijfsvoering geschreven kader Contractbeheersing van toepassing.

Dit kader Contractbeheersing Bedrijfsvoering vormt een aanvulling op het generieke kader. Daarin ligt de nadruk op door middel van SCB beheerste contracten. Deze contractbeheersingsvorm heeft zich in de loop van de jaren ontwikkeld tot een instrument dat binnen alle inkoopdomeinen in meerdere of mindere mate toepasbaar is.

Toch blijven er gebieden waarop deze vorm van contractbeheersing minder goed of zelfs niet, van toepassing is. Vooral deze wijze van contractbeheersing komt in dit aanvullend kader aan de orde en geeft handvatten om op een uniforme en transparante wijze binnen het inkoopdomein Bedrijfsvoering te werken en één gezicht naar de markt te laten zien.

Ik vertrouw erop dat we door toepassing van dit kader een weg ingeslagen zijn die de professionaliteit van ons handelen nog beter zal maken.

Mario Penzen
directeur Bedrijfsvoering en Inkoop

Inleiding

Het huidige kader SCB dateert uit 2011; in de periode tot 2016 heeft RWS zich op veel gebieden ontwikkeld, intern maar ook richting markt. Om recht te doen aan deze ontwikkelingen werd in april 2016 aan het DIDO een voorstel voor herijking van het huidige kader ingediend.

Gekozen is voor een structuur die past bij de nieuwe RWS organisatie: een algemeen kader dat op een hoog abstractieniveau met name de Systeemgerichte Contractbeheersing beschrijft. Daarnaast per inkoopdomein een nadere uitwerking van de binnen dat domein gehanteerde contractbeheersing, die aansluit op de daar gehanteerde werkwijze en contractvormen.

Het DIDO heeft op dit voorstel instemmend gereageerd.

Het resultaat is dit kader contractbeheersing Inkoopdomein Bedrijfsvoering (IUC Corporate Dienst); deze eerste versie is bedoeld als leidraad waarvan in principe niet wordt afgeweken, met uitzondering van die situaties waarin het volgen leidt tot onoverkomelijke problemen.

Daarnaast sluit het kader aan bij de binnen het IUC BV ingezette weg naar meer uniformering en structuur.

1 Scope van het kader

Deze uitwerking van het kader contractbeheersing is van toepassing op alle onder contractmanagement vallende contracten die worden afgesloten binnen het inkoopdomein Bedrijfsvoering (CD).

Hierbij is, op hoofdlijnen, sprake van de volgende contractvormen en de daarbij behorende wijze van contractbeheersing:

Contractvorm	Doel	Voorwaarden	Contractbeheersing
Prestatiecontract	B&O vastgoed	UAV (-gc)	SCB
Samenwerkings-overeenkomst	Ingenieursdiensten SO3	ARVODI	SCB
Contract	Werken	UAV 2012	Eigen waarneming
Prestatiecontract	Dienstverlening	ARVODI	Eigen waarneming
Raamovereenkomst	Levering	ARVODI	EBF
Raamovereenkomst	Levering	ARVODI	Eigen waarneming
Raamovereenkomst	Inhuur/IFAR	ARVODI	EBF
DVA/DVO	IPKD, RBO, RSO, IBI, (inbesteding Rijk)		Eigen waarneming

Indien er wordt afgeweken van dit kader dient dit onderbouwd te worden afgestemd met de opdrachtgever en worden opgenomen in het contractbeheersplan.

Toepassing van EBF is niet bij alle raamovereenkomsten mogelijk, inzet van EBF is afhankelijk van de aard van het af te nemen product.

Deze opsomming is niet limitatief en geeft een grove verdeling van de huidige contractvormen. De inbesteding Rijk verkeert nog in de beginfase, de beheersing van deze contractvorm valt vooralsnog buiten de taken en verantwoordelijkheden van het IUC BV/contractmanagement. Definitieve invulling zal te zijner tijd in een addendum worden verwerkt.

2 Basisprincipes contractbeheersing

Evenals in het algemene kader worden in deze uitwerking daarvan voor de CD contractbeheersing twee varianten onderscheiden:

1. het betreffende project heeft een duidelijk omschreven productdoel: in het contract wordt toepassing van kwaliteitsmanagement genoemd om dit productdoel te realiseren, daaruit volgt beheersing conform SCB;
2. het betreffende project is dienstverlenend ingesteld en heeft als resultaat een continue procesdoel: in het contract wordt niet geëist dat kwaliteitsmanagement toegepast wordt om dit doel te bereiken.

Binnen het inkoopdomein Bedrijfsvoering/CD is deze uitwerking van het kader contractbeheersing van toepassing op alle in hoofdstuk 1 genoemde contractvormen.

2.1 Managementverantwoordelijkheid

Binnen de CD is het opdrachtgeverschap conform mandaat gedelegeerd. Bij het vaststellen van de governance van een contract wordt uitdrukkelijk aangegeven op welk niveau het management bij de beheersing van het contract is betrokken.

2.2 Strategisch Contract en Leveranciers Management (SCLM)

De CD hanteert als ordeningsprincipe voor de zwaarte van de contractbeheersing een vendorrating systematiek. Al in de verkenningsfase worden de inkoopbehoefte en de toekomstige leverancier geclassificeerd op basis van een aantal vooraf bepaalde criteria.

De classificatie leidt tot een indeling van contracten en leveranciers in zes categorieën (elementair, exploratief, effectief, efficiënt (*) en exceptioneel). Per categorie is een contractbeheersregime uitgewerkt, dat in verhouding staat tot het inkooppakket/de leverancier. Een compact overzicht is als als bijlage A opgenomen.

2.3 Risicomanagement

In de verkenningsfase wordt al begonnen met een eerste risico analyse, deze wordt gedurende de looptijd van het contract steeds bijgewerkt.

In het generieke kader wordt uitgebreid ingegaan op het risicomanagement bij systeemgerichte contractbeheersing; een uitwerking voor de overige toepassingen maakt onderdeel uit van de handleiding Contractmanagement.

2.4 Contractbeheersplan

Een contractbeheersplan wordt opgesteld voor alle in hoofdstuk 1 genoemde contractvormen ten behoeve van (raam)contracten boven de Europese aanbestedingsgrens. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de verantwoordelijke contractmanager die het van toepassing zijnde format kiest (SCB format of de CD standaard voor contractbeheersplannen).

2.5 Evaluaties

Evaluaties zijn een noodzakelijk onderdeel van contractbeheersing; binnen de CD zijn een aantal evaluatiemomenten benoemd. De evaluaties zijn een vast onderdeel

van het contractmanagement werkpakket, de intensiteit is afhankelijk van de omvang en waarde van het contract.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

Voor het evalueren is een werkwijze met bijbehorende formats opgesteld:

G:\cd\BV_IUC\Algemeen\03 Kennisdossier\Evaluaties inkoopproces

3 Systeemgerichte contractbeheersing

Binnen de CD wordt gebruik gemaakt van het generieke kader voor contractbeheersing bij toepassing van systeemgerichte contractbeheersing.

Eventuele afwijkingen van dit kader worden na afstemming met de (gedelegeerd) opdrachtgever vastgelegd in het door het project/contract aangewezen systeem (IPB, SAP of contractadministratie).

3.1 Toets op het betaalcriterium

Aanvullend op paragraaf 3.2.4.1 "mix van toetsen" van het generieke kader SCB kan deze toets worden uitgevoerd om de rechtmatigheid van de betaling te borgen wanneer de kwaliteit van toepassing van SCB bij de opdrachtgever daarom vraagt en om een ondergrens in de beheersing in te bouwen.

Bij het opstellen van het contractbeheersplan kan de contractmanager een afweging maken of hij al dan niet zal overgaan tot het opnemen van de toets op het betaalcriterium. Dit is sterk afhankelijk van de kwaliteit van het toepassen van SCB in zijn project. Hij moet de afweging maken op basis van risico's die hij bij de beheersing ziet. De contractmanager moet het besluit tot wel of niet toepassen van de toets op het betaalcriterium onderbouwen.

De toets op het betaalcriterium is binnen de GWW in 2006 geïntroduceerd als tijdelijk 'vangnet' om zeker te stellen dat er rechtmatig wordt betaald zolang SCB nog niet volledig is geïmplementeerd. Met het betalingscriterium wordt datgeen bedoeld op basis waarvan wordt betaald, dit kan zijn op planning, voortgang of product. Na evaluatie wordt bekeken of deze tijdelijke maatregel kan vervallen, omdat SCB voldoende is geïmplementeerd.

Voor *betaling op planning* betekent een toets op het betaalcriterium dat er getoetst is of de einddatum van de betaalpost nog realistisch is. Dit kan door de stand van de gerealiseerde activiteiten die op het kritieke pad liggen te vergelijken met de planning en in geval van achterstanden na te gaan of er maatregelen zijn genomen om de einddatum als nog te halen. Dit betekent dat goed planningsmanagement door opdrachtnemer een vereiste is. De informatie over de planning kan voortkomen uit een systeem (planningsmanagement), proces (planningsproces) of producttoets (steekproef op de gerealiseerde planning van de opdrachtnemer) en hoeft niet alle betaalposten die in de betreffende termijn voor betaling in aanmerking komen af te dekken.

Voor *betaling op voortgang* betekent een toets op het betaalcriterium dat er getoetst is of de feitelijke voortgang van het werk overeenkomt met de door de opdrachtnemer opgegeven voortgang. De informatie over de voortgang kan voortkomen uit een systeem- (planningsmanagement), proces- (planningsproces) of producttoets (steekproef op de voortgangsrapportage van de opdrachtnemer).

Voor *betaling op product* betekent een toets op het betaalcriterium dat er getoetst is of het product van de betaalpost ook feitelijk is geleverd overeenkomstig de opgave van de opdrachtnemer. De informatie over het product komt voort uit een

producttoets (steekproef op de aangeleverde productgegevens van de opdrachtnemer).

4 Overige vormen van contractbeheersing

4.1 Algemeen

In hoofdstuk 1 worden naast SCB twee vormen van contractbeheersing genoemd, te weten EBF en eigen waarneming. Het EBF proces, elektronisch bestellen en factureren, is duidelijk omlijnd vastgelegd in ARIS; de term eigen waarneming betreft niet (uitsluitend) fysieke eigen waarneming, maar diverse vormen daarvan (zie ook par. 4.8 Prestatieverklaren).

4.2 Rolverdeling

Deze vormen van contractbeheersing kennen eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; zowel de adviseur business als de contractmanager zijn vanaf de behoeftestelling bij het proces betrokken.

Een overzicht van de taken, rollen en bevoegdheden met betrekking tot de contractbeheersing wordt als bijlage opgenomen bij het contractbeheersplan.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

Het format voor het contractbeheersplan is te vinden op

G:\cd\BV_IUC\Algemeen\03 Kennisdossier\Contractmanagement\Formats

4.3 Risicodossier

In de verkenningsfase wordt begonnen met een eerste risico analyse, deze wordt gedurende de looptijd van het contract geactualiseerd; dit geldt voor alle contractbeheersvormen. Een uitgewerkte beschrijving van het te voeren risicomanagement buiten systeemgerichte contractbeheersing is op G-schijf opgenomen.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

Zie voor toepassing en richtlijnen de handleiding contractmanagement op

G:\cd\BV_IUC\Algemeen\03 Kennisdossier\Contractmanagement\Handleiding Contractmanagement

4.4 Toetsplan/Prestatiemonitoring

Uitgangspunt is dat de prestatie monitoring risicogestuurd is en gebaseerd is op de te realiseren contractdoelstellingen en het gewenste resultaat. Voor de grootste risico's die worden voorzien t.a.v. het te behalen resultaat worden KPI's opgesteld. In het toetsplan wordt uitgewerkt:

- wat wordt getoetst en hoe
- wat de KPI's zijn,
- hoe en wanneer ze worden gemeten,
- wat de normeringen zijn voor deze KPI's,
- welk proces wordt gevolgd in het rapporteren en de consequenties bij niet behalen.

Het opstellen van de KPI's is altijd maatwerk.

De mate waarin de contractdoelstellingen en de KPI's worden gerealiseerd leveren input voor het vaststellen of de opdrachtnemer aan zijn verplichtingen heeft voldaan.

4.5 Contractbeheersplan

Voor het opstellen van een contractbeheersplan (CBP) neemt de contractmanager het initiatief. Hiervoor wordt een team samengesteld met ten minste een vertegenwoordiging vanuit de volgende disciplines:

- Adviseur Business, inhoudelijk deskundige
- Cluster Control (afd. Bedrijf RWS)
- Contractbeheersing / projectbeheersing
- Contractmanagement.

In de scrum zijn alle direct verantwoordelijken voor het opstellen van het CBP vertegenwoordigd. Het CBP wordt vervolgens als bijlage bij het te ondertekenen contract gevoegd (interne kopie). Met de ondertekening van het contract door de verantwoordelijke mandaathouder wordt ook het CBP bekrachtigd.

Het contractbeheersplan is een verplicht document in het SAP IKD en bevat de volgende elementen:

- informatie over onderwerp, contract, looptijd, percelen en (schematisch) de contractbeheersorganisatie;
- de beheersing van het contract, de toegepaste methodieken en hoe deze beheersing wordt ingeregeld;
- een beschrijving van het bestelproces, de randvoorwaarden om te kunnen bestellen;
- de wijze van facturatie en prestatieverklaren.

In het contractbeheersplan wordt zoveel mogelijk verwezen naar aanwezige brondocumenten/informatie om dubbeling en verouderde data zoveel mogelijk te voorkomen.

4.6 Governance

De gehanteerde governance is ook weer sterk afhankelijk van de zwaarte en complexiteit van het contract en volgt uit de SCLM classificatie.

4.7 Contractwijzigingen

Wijzigingen in de scope van het contract kunnen aanleiding zijn tot een contractwijziging, bijvoorbeeld als de betreffende scopewijziging niet als mogelijkheid in het contract is benoemd en/of hiervoor geen proces is ingeregeld en vastgesteld.

Iedere wijziging die financiële consequenties heeft dient door middel van een contractwijziging te worden vastgelegd; de wijzigingsovereenkomst dient als basis voor de financiële vastlegging. Een uitzondering op deze regel is in het geval de mutatie/wijziging in het oorspronkelijke contract al is voorzien en het proces hiervoor is vastgesteld.

Het totstandkomingsproces is enigszins vergelijkbaar met dat van een contract, na behoeftestelling volgt specificatie van de wijziging, beprijzing, beoordeling en vervolgens vastlegging. Ondertekening van de contractwijziging volgt dezelfde weg als die van het oorspronkelijke contract.

Daarnaast bestaat er de mogelijkheid een wijziging informeel vast te leggen als die wijziging betrekking heeft op het "hoe" van de samenwerking, zoals wijziging overlegfrequentie, aanlevering rapportages, e.d.

4.8 Prestatieverklaren

In alle gevallen wordt de basis van prestatieverklaren, de vorm en de vastlegging opgenomen in het contractbeheersplan. De in de scope opgenomen contractbeheersingsvorm "eigen waarneming" betreft niet alleen de fysieke eigen waarneming maar kan ook bestaan uit rapportages van onafhankelijke derden of marktconforme toetsingsmethodieken.

De algemene basis voor prestatieverklaren is beschreven in het algemene deel van het kader Contractbeheersing.

In het contractbeheersplan wordt in hoofdstuk 4 opgenomen wie waarvoor verantwoordelijk is en welke elementen aanwezig dienen te zijn voor het afgeven van een prestatieverklaring. Omdat er bij risico gestuurde contractbeheersing sprake is van een veelvoud aan goederen/diensten is een standaard kader niet toepasbaar en moet hier per contract invulling aan worden gegeven.

Bij toepassing van het **EBF proces** voor productinkopen en voor **Inhuur** worden standaard omschrijvingen gehanteerd.

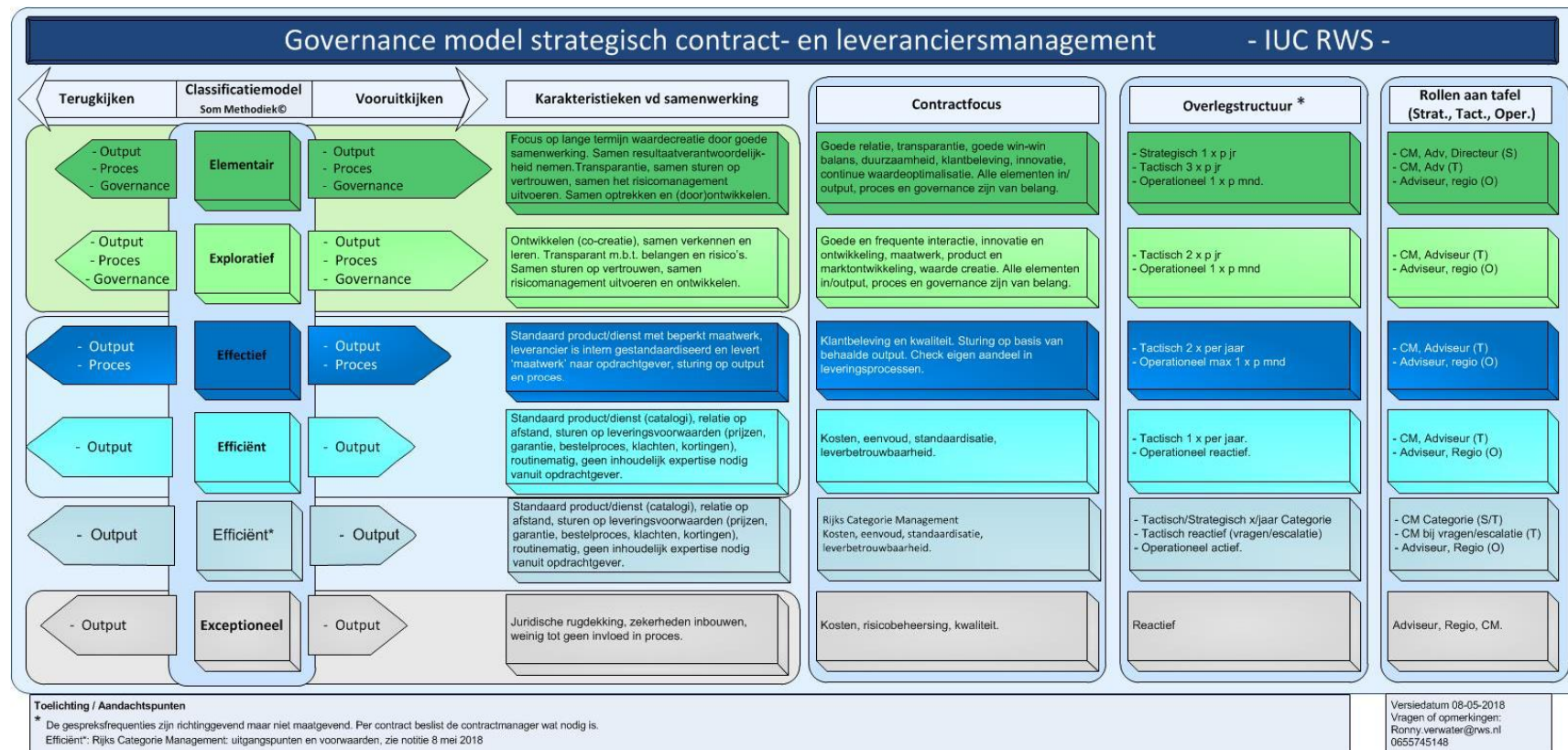
Deze teksten zijn terug te vinden in de Handleiding Contractmanagement.

Kaders, handreikingen, best practices en informatie

De Handleiding contractmanagement is te vinden op:

G:\cd\BV_IUC\Algemeen\03 Kennisdossier\Contractmanagement

Bijlage A Strategisch Contract en Leveranciers Management (SCLM)



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