

Wat en Waarom Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB)

Wat is SCB en waarom voert de DID dit in?

Datum 28 april 2011
Status Versie 1.1



Beheersen door los te laten

Inhoud

1	Voorwoord	3
2	Inleiding	5
3	Waarom gaat Rijkswaterstaat überhaupt anders werken?	6
	Toonaangevend Opdrachtgeverschap	7
	Betrouwbare en Efficiënte Partner	9
	Dus ... meer regie, minder uitvoering	10
4	Hoe ziet die nieuwe werkwijze er uit?	13
	Risicomanagement	20
	• 1 ^e Risicoanalyse	20
	• 2 ^e Risicoanalyse	20
	• Risicobeheersing	20
	Aanbestedingsdocumenten	24
	Inlichtingen	29
	Kwaliteitssysteem	30
	Gunning	32
	Toetsen	34
	Bevindingen	39
	Bijsturen	40
	Betalen	41
	Accepteren	42
5	Hoe vertaalt dit alles zich onder de streep?	43
	Baten	44
	Kosten	45
	Return-On-Investment	45
	Bijlage A Onderliggende documenten	47
	Bijlage B Verklarende begrippenlijst	48

1 Voorwoord

Rijkswaterstaat wil de markt meer inschakelen en optimaal gebruik maken van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemers. Opdrachtnemers zijn zelf verantwoordelijke voor de kwaliteit van het werk dat ze hebben aangenomen. Op zich is dat niets nieuws, aangezien de werking van de NEN- EN-ISO norm 9001-2008, getiteld "Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen" hiervan uitgaat. Inmiddels heeft Rijkswaterstaat met de toepassing van SCB ervaring opgedaan bij GWW-contracten.

In ons Ondernemingsplan staat dat Rijkswaterstaat maximaal ontzorgd wil worden. En ook dat Rijkswaterstaat streeft naar de rol van Toonaangevend Opdrachtgever, onder meer door de markt zo goed mogelijk in te schakelen bij de uitvoering van de werkzaamheden van Rijkswaterstaat en op niet-kerntaken.

Het doet mij daarom dan goed dat ook de Data-ICT-Dienst (DID) start met het werken onder kwaliteitsborging door middel van het invoeren en toepassen van het instrument SCB. Dit draagt bij aan het werken aan nieuwe relaties met de markt en nieuwe werkvormen, zowel voor de DID als voor de marktpartijen. Een ontwikkeling die aansluit bij de waterstaatsbrede ontwikkeling en bij mijn opdracht dat elke dienst een diensts specifiek plan ten behoeve van de implementatie van SCB dient op te stellen.

Voorliggend document geeft een goed overzicht van achtergronden van voornoemde koers. En ook een helder beeld van wat SCB is en waarom SCB bij de DID wordt ingevoerd. Dit document geeft een schets wat SCB betekent voor het werkveld Informatievoorziening van de DID.

Ik ben daarom verheugd met het verschijnen van deze brochure en wil deze van harte onder uw aandacht aanbevelen. In deze brochure wordt de nieuwe werkwijze werken met SCB bij de DID helder uiteengezet, gelardeerd met voorbeelden uit de praktijk.

Drs. R. van Breukelen

CFO

Rijkswaterstaat streeft naar de rol van Toonaangevend Opdrachtgever onder meer door de markt zo goed mogelijk in te schakelen bij de uitvoering van de werkzaamheden van Rijkswaterstaat en op niet-kerntaken.

We schakelen de markt in, tenzij blijkt dat dit geen toegevoegde waarde heeft of dat dit niet mogelijk is.

Om de expertise van de markt optimaal te benutten, zal ook de Data-ICT-Dienst meer en meer afstand gaan nemen van de uitvoering: de opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het uiteindelijke resultaat, en bepaalt zelf hoe hij tot dat resultaat komt. Dat betekent ook dat de opdrachtnemer zelf de kwaliteit van zijn product beheerst. Dit noemen we externe kwaliteitsborging. Als de opdrachtgever gebruik maakt van het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer voor de beheersing van een contract, dan spreken we van systeemgerichte contractbeheersing (SCB).

Ook onze Dienst moet door de invoering van SCB ontzorgd worden. 'Markt tenzij, meer met minder en maximaal ontzorgen' zijn hierbij de slogans. Onze rol verschuift hiermee van het uitvoeren van producttoetsen naar het uitvoeren van systeemtoetsen, waarbij de opdrachtnemer moet aangeven dat zijn kwaliteitssysteem aan de eisen voldoet.

Met veel plezier bied ik je dan ook deze brochure aan, waarin nut en noodzaak van de invoering van SCB binnen de Data-ICT-Dienst zijn omschreven. Ik beveel lezing van deze brochure van harte aan, in de overtuiging dat we door de invoering van SCB een belangrijke stap maken in de optimalisatie van onze rol als toonaangevend opdrachtgever.

Drs. R.H. Aengevaeren RA

Directeur Bedrijfsvoering Data-ICT-Dienst

2 Inleiding

Rijkswaterstaat streeft naar nieuwe werkverhoudingen met marktpartijen. Rijkswaterstaat wil de markt meer inschakelen en de mogelijkheden van de markt beter benutten.

Rijkswaterstaat wil optimaal gebruik maken van de kwaliteitsborging van de opdrachtnemers. Opdrachtnemers zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk dat zij hebben aangenomen. Op zich niets nieuws, de werking van de ISO norm (9001-2008) gaat hier van uit.

Rijkswaterstaat wil maximaal ontzorgd worden. Rijkswaterstaat wil 'Toonaangevend Opdrachtgever' zijn. Rijkswaterstaat streeft naar 'markt, tenzij ...', naar 'meer regie, minder uitvoering', naar 'meer doen met minder mensen'.

Werken met kwaliteitsborging is een middel dat Rijkswaterstaat in staat moet stellen om dit streven te bewerkstelligen. Als één van de instrumenten hiervoor heeft Rijkswaterstaat de methode van Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) ontwikkeld.

De Data-ICT-Dienst van Rijkswaterstaat (DID) sluit als één van de laatste diensten aan bij deze werkwijze. De DID gaat meer onder regie inkopen, onder kwaliteitsborging. De DID is toe aan investeren in werken onder kwaliteitsborging. De rol van de DID verschuift van uitvoerder naar regisseur. Er moeten daardoor andere accenten worden gelegd. De DID werkt toe naar een nieuwe relatie en nieuwe werkvormen met marktpartijen.

Inkopen onder kwaliteitsborging en beheersen door middel van Systeemgerichte Contractbeheersing geeft hieraan invulling. Dit traject draagt tevens bij aan het verder professionaliseren van de DID.

Deze notitie geeft een overzicht van de achtergronden van deze koers, wat SCB is en waarom we SCB bij de DID invoeren. De notitie is bedoeld ter informatie voor alle betrokken partijen, zowel binnen de DID als binnen overige diensten van Rijkswaterstaat als bij de marktpartijen. De notitie geeft een schets van Systeemgerichte Contractbeheersing toegesneden op het werkveld Informatievoorziening (IV) van de DID.

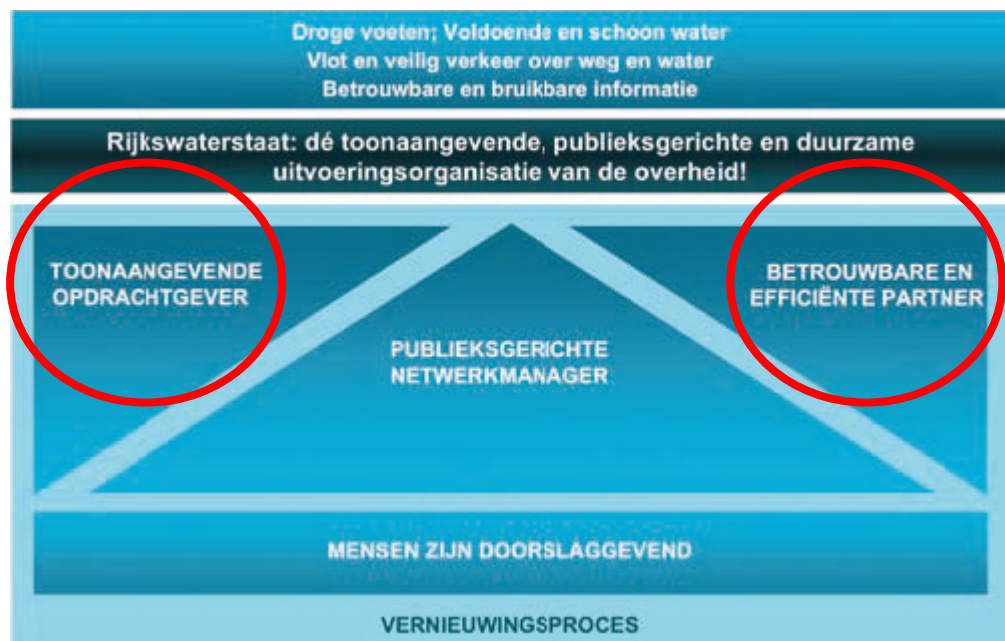
Voor meer informatie wordt verwezen naar de onderliggende documenten zoals vermeld in de bijlage A.

3 Waarom gaat Rijkswaterstaat überhaupt anders werken?

In 2003 ontstaat verhoogde politiek-maatschappelijke druk op Rijkswaterstaat. Dit leidde ertoe dat Rijkswaterstaat in het Ondernemingsplan 2008-2012, het plan dat de visie beschrijft hoe Rijkswaterstaat de toonaangevende, publieksgerichte en duurzame uitvoeringsorganisatie van de overheid wil worden, haar ambities heeft geduid.

Rijkswaterstaat heeft de ambitie geformuleerd 'Toonaangevende Opdrachtgever', 'Publieksgerichte Netwerkmanager' en 'Betrouwbare en Efficiënte Partner' te willen zijn. Dit is vastgelegd in het Ondernemingsplannen 2004, 2004-2008 en 2008-2012 en geoperationaliseerd in de Agenda 2012.

De bouwstenen van het Ondernemingsplan 2008-2012 zoals hieronder gevisualiseerd vormen de input voor het Ondernemingsplan 2015. De ambities uit het Ondernemingsplan 2012 blijven overeind. In het Ondernemingsplan 2015 worden 3 kerntaken onderscheiden te weten: 'Toonaangevend Projectmanager', 'Publieksgericht' en 'Crisismanager'. Het werken onder kwaliteitsborging blijft hierbij van belang.



Toonaangevend Opdrachtgeverschap

Met Toonaangevend Opdrachtgeverschap geeft Rijkswaterstaat invulling aan het streven meer taken door de markt te laten doen en tegelijk de mogelijkheden van de markt beter te benutten. In andere woorden:

- de markt wordt meer en eerder ingeschakeld,
- samenwerken met partners wordt bevorderd,
- de markt moet meer 'ruimte' krijgen en
- dit alles onder kwaliteitsborging.

'Markt tenzij' betekent zoveel mogelijk taken naar de markt uitbesteden, tenzij dit voor Rijkswaterstaat onaanvaardbare risico's en/of kosten met zich meebrengt. Uitbesteding is mogelijk als de projectrisico's helder over Rijkswaterstaat en markt te verdelen zijn en de markt zijn risico's goed kan dragen. Meer markt heeft tot doel de efficiency te verhogen.

Opdrachtgeverschap

Voor het opdrachtgeverschap binnen projecten zijn de volgende aandachtspunten cruciaal:

- **Betrokken.** Het werken met kwaliteitsborging vereist een betrokken opdrachtgever. Een proactief opererende opdrachtgever maakt op voorhand bekend welke risico's hij voorziet, heeft een actieve rol in de opstartbijeenkomst van het project en wordt geïnformeerd over de resultaten van toetsen op het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer.
- **Aanwezig.** Een opstartbijeenkomst is van cruciaal belang voor het slagen van een project. Tijdens deze bijeenkomst spreken opdrachtgever en opdrachtnemer vóór aanvang van het project hun wederzijdse verwachtingen uit over de risico's, de projectdoelstellingen, de communicatielijnen, de werkwijze, en het vieren van behaalde successen. De bijeenkomst biedt ook de kans om verwachtingen uit te spreken over de werking van de kwaliteitsborging en afspraken te maken over de wijze van escaleren. Van deze afspraken gaat een zogenaamde morele verplichting uit om ze na te komen. Deze morele verplichting wordt uitgesproken in de vorm van een managementstatement.

- **Vertegenwoordigd.** De opdrachtgever wijst een vertegenwoordiger aan. De opdrachtgever dient expliciet te beschrijven welk mandaat deze vertegenwoordiger heeft. In voorkomende gevallen worden meerdere personen aangewezen die een rol spelen bij de vertegenwoordiging van de opdrachtgever.

De opdrachtgeverrol verschuift naar de regie op het proces. Rijkswaterstaat zorgt voor een samenspel tussen alle relevante actoren. De focus ligt op het bereiken van het gewenste resultaat. De samenwerking stoelt op wederzijds vertrouwen. Niet alleen door zelf betrouwbaar en voorspelbaar te handelen, maar ook door vertrouwen te hebben in de partners. Marktpartijen worden op die manier medestanders op weg naar het eindresultaat.

De markt wordt maximaal geprikkeld om haar mogelijkheden te benutten. Daar moet dan ook de noodzakelijke ruimte voor worden geboden. Hun specifieke kennis op het gebied van uitvoeringstechnieken en de organisatie van de uitvoering biedt kansen om het resultaat efficiënter te bereiken. De markt kan het ontwerp op de uitvoering afstemmen. Rijkswaterstaat richt zich op de eisen, de markt richt zich op de oplossing.

Rijkswaterstaat blijft als opdrachtgever uiteindelijk verantwoordelijk voor het resultaat. Kwaliteitsborging in de interne en externe processen moet er voor zorgen dat Rijkswaterstaat de eindverantwoordelijkheid kan blijven dragen. De kwaliteit van het uitbestede werk wordt gecontroleerd aan de hand van het eigen kwaliteitssysteem van die marktpartijen. De opdrachtgever zal risicogestuurd toetsen.

Betrouwbare en Efficiënte Partner

Rijkswaterstaat stelt zich tot doel een betrouwbare en efficiënte partner te zijn. Dit uit zich onder andere in professioneel projectmanagement en in integraal inkopen:

- de kwaliteit en meerwaarde wordt geoptimaliseerd,
- opdrachten worden gebundeld en integraal ingekocht, op basis van een programma.

Rijkswaterstaat beoordeelt offertes niet alleen op prijs maar ook op kwaliteit en meerwaarde. Dit wordt afgewogen tegen de geoffreerde kosten in de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). De meerwaarde wordt berekend op basis van een rapportcijfer en tevoren vastgestelde waarden voor betere prestaties dan de contractvoorwaarden. De virtueel laagste inschrijver komt daarmee het meest in aanmerking voor de gunning. Ook de in het verleden geleverde prestaties ('past performance') worden meer en meer in de beoordeling meegenomen.

Rijkswaterstaat streeft ernaar alle onderdelen van een project integraal aan de markt op te dragen, tenzij uit de risicoanalyse blijkt dat er een beter optimum te vinden is. Veel kleine deelopdrachten separaat aan de markt gunnen betekent veel administratie en veel coördinatie tussen de deelopdrachten in de uitvoering. Evenzo geldt dat het bundelen van meerdere opdrachten van eenzelfde aard kan leiden tot inkoopvoordeel (lagere inschrijving) en minder administratieve lasten.

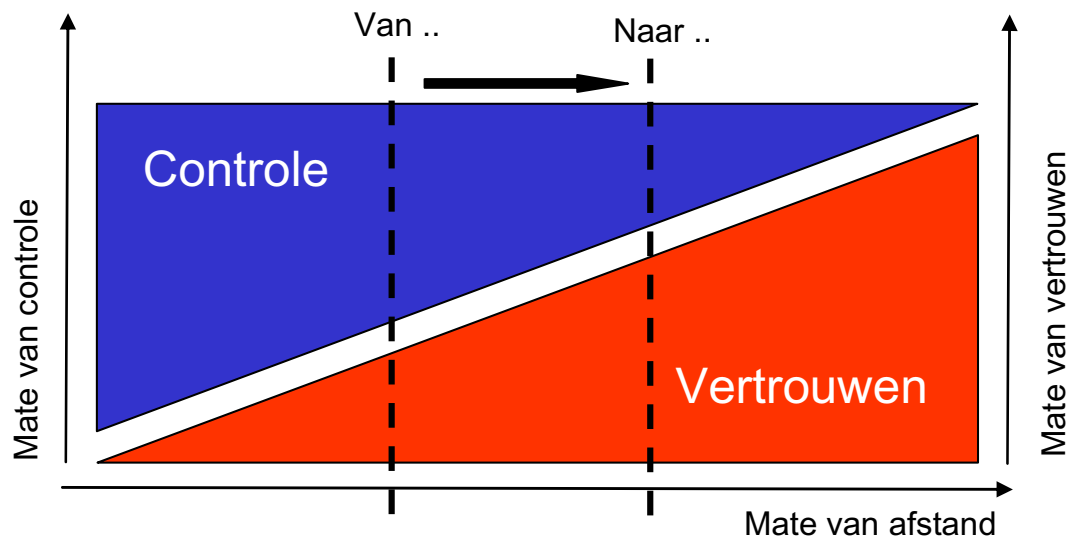
Dus ... meer regie, minder uitvoering

Samengevat: Rijkswaterstaat wil de kennis en ideeën van de markt optimaal benutten en streeft naar het prikkelen van marktpartijen om creatieve oplossingen te bedenken. Om optimaal gebruik te maken van de markt is de nieuwe werkwijze ingezet. Dit geldt zowel voor aanleg (ontwikkeling, nieuwbouw) als voor beheer en onderhoudscontracten.



De nieuwe werkwijze leidt tot een andere invulling van de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtnemer heeft een grotere inbreng en verantwoordelijkheid bij het ontwikkelen en ontwerpen van producten. Regie gaat over de optimale afstemming tussen de klantvraag en het aanbod van externe en interne dienstverleners. Rijkswaterstaat, als opdrachtgever, voert regie op afstand.

Kenmerk van de nieuwe werkwijze is dat meer afstand wordt genomen van de uitvoering: de opdrachtnemer is verantwoordelijk en bepaalt zelf hoe hij, binnen de gestelde eisen uit het contract, tot het gewenste resultaat komt. Een ander kenmerk is dat wordt uitgegaan van kwaliteitsborging door de opdrachtnemer. Dit noemt Rijkswaterstaat externe kwaliteitsborging.



Waar Rijkswaterstaat zwaar gaat sturen op externe kwaliteitsborging zal zij ook aandacht moeten schenken aan de eigen interne kwaliteitsborging. Het één gaat niet zonder het ander.

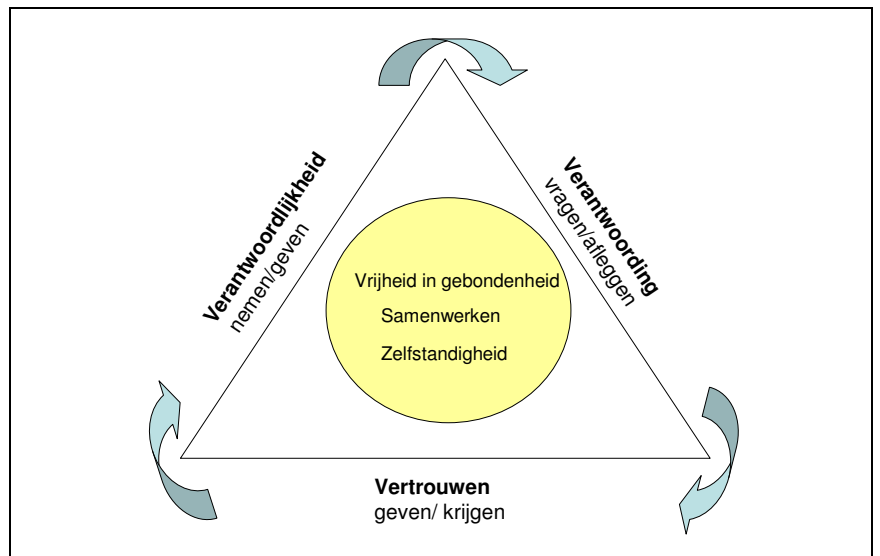
Samenwerken en Vertrouwen

Hoogwaardige samenwerking op basis van vertrouwen en met respect voor elkaars belangen is het uitgangspunt voor de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Het projectteam geeft direct na gunning onder aanvoering van de opdrachtgever door middel van een startbijeenkomst invulling aan het begrip hoogwaardige samenwerking en houdt dit blijvend hoog op de agenda. Daarbij geven beiden hun verwachtingen weer.

Elkaar vertrouwen binnen de kaders van hoogwaardige samenwerking wordt verondersteld een wederkerig karakter te hebben en vraagt van iedereen scherp te zijn op het nakomen van afspraken: "zeg wat je doet en doe wat je zegt". Vertrouwen betekent ook 'met respect voor elkaars belangen'. Vertrouwen moet je geven, maar ook krijgen van de ander.

Verantwoordelijkheid kun je op je nemen maar ook overdragen, geven aan de ander. Verantwoording over je handelen dien je af te leggen aan de ander maar ook de ander is verantwoording verschuldigd.



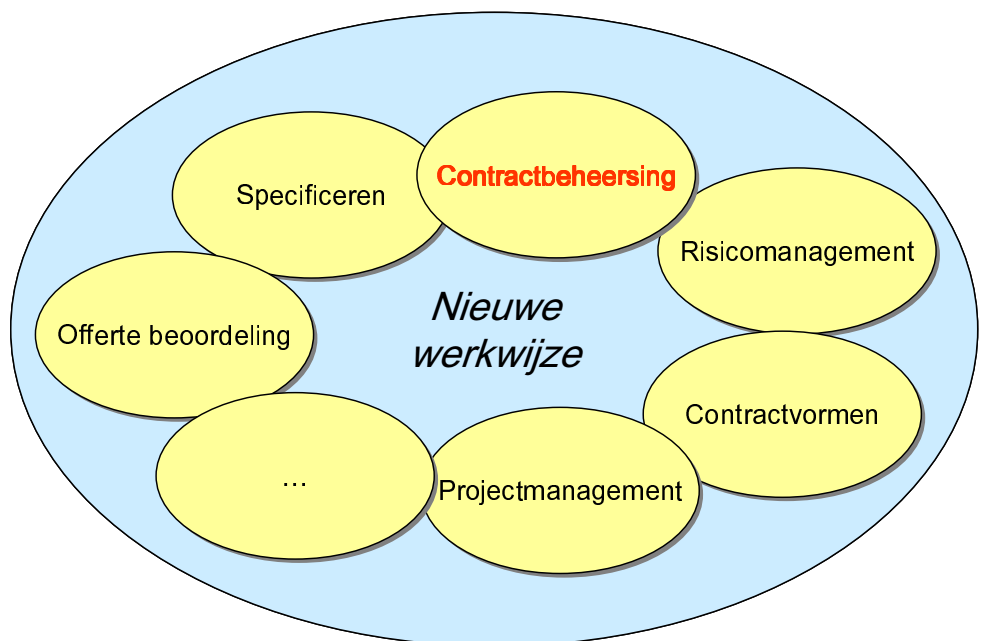
Het grensvlak tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verschuift, de relatie tussen Rijkswaterstaat en markt verandert. Dit vraagt van Rijkswaterstaat en de markt de juiste kennis en houding om tot een professionele samenwerkingsrelatie bij de uitvoering te komen, waarbij ieder zijn rol optimaal invult. Beide partijen zijn dit aan het leren.

4 Hoe ziet die nieuwe werkwijze er uit?

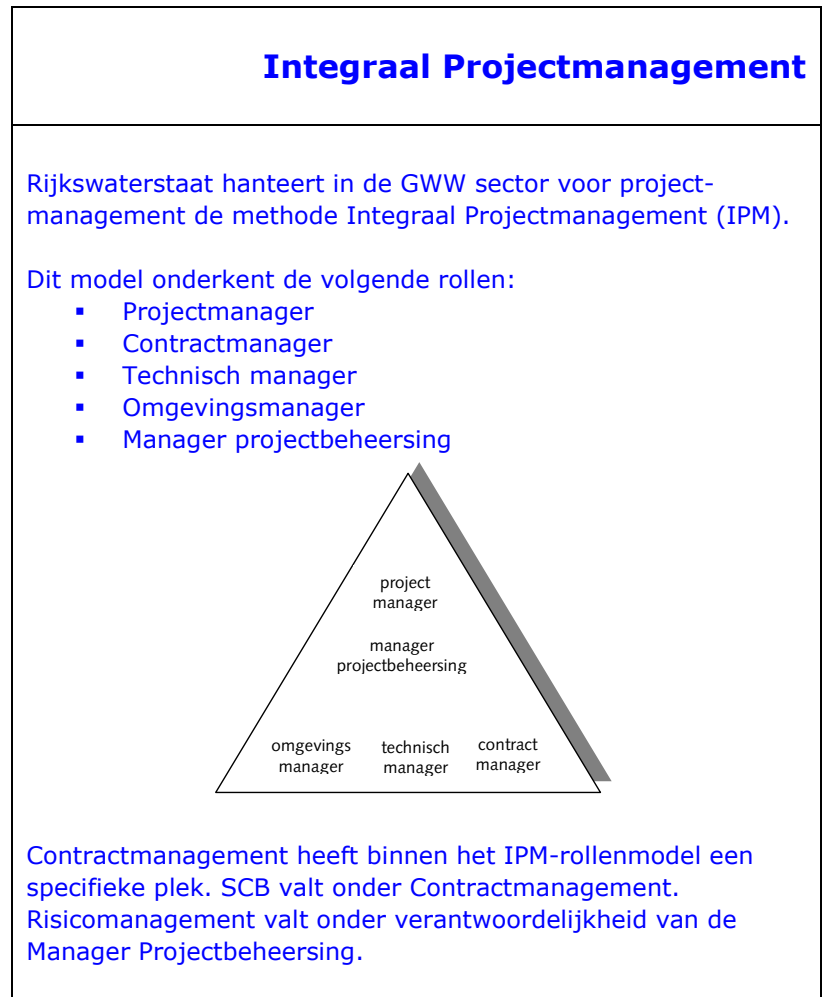
Veel begrippen, ideeën en doelstellingen, maar wat betekent dit nu werkelijk? Hoe vertaalt zich dit naar de praktijk?

Systeemgerichte Contractbeheersing moet gezien worden in een bredere context. De nieuwe werkwijze van Rijkswaterstaat worden ondersteund door een breed pallet aan methodes en instrumenten zoals:

- **Contractvormen.** Rijkswaterstaat hanteert specifieke contractvormen en besteedt meer en meer gebundeld en integraal uit, bijvoorbeeld via Design&Construct contracten waarbij zowel ontwerp als bouw worden uitbesteed.
- **Specificeren.** De aanvraag van werk verschuift van technische eisen naar functionele eisen, de (technische) oplossing wordt niet meer voorgeschreven maar steeds meer vrijgelaten.
- **Offerte beoordeling.** Er wordt meer en meer op basis van kwaliteit gegund.
- **Projectmanagement.** Rijkswaterstaat hecht veel waarde aan professioneel projectmanagement en hanteert hiervoor methodes als Integraal Projectmanagement (IPM) en Prince2.
- **Risicomanagement.** Er wordt risicogestuurd gewerkt en er wordt actief risicomanagement gevoerd op projecten.
- **Contractbeheersing.** Rijkswaterstaat wil zekerstellen dat aan de eisen uit het contract wordt voldaan en dat de risico's voor de opdrachtgever op een acceptabel niveau blijven. De methode hiervoor is Systeemgerichte Contractbeheersing.
- etc.



Systeemgerichte Contractbeheersing is de methode voor contractbeheersing en staat zoals eerder aangegeven niet op zichzelf maar vormt samen met de overige methodes en instrumenten de nieuwe werkwijze.



Het gedachtegoed, de methodes en instrumenten achter de nieuwe werkwijze komen voort uit de Grond-Weg-Waterbouw sector (GWW) maar de principes zijn onverkort ook op andere werkvelden toepasbaar. Het werkveld van de DID (Data en ICT, Informatievoorziening, de IV-sector) is hierbij niet anders. Het gaat er immers om dat onder kwaliteitsborging wordt gewerkt.

Voorbeeld: Accountancy

De principes achter de nieuwe werkwijze zijn sectoronafhankelijk. Vroeger werd bijvoorbeeld in de accountancy gewerkt met 'gegevensgericht' controleren. Dit bleek arbeidsintensief en de organisatie leerde en verbeterde niet. Men stapte over naar 'systeemgerichte' controle. Door het kwaliteitssysteem zelf en niet de output ervan te beoordelen bleken minder toetsen nodig en bleek het effect ervan groter en duurzamer.

Voorbeeld: Inspectie voor het Onderwijs

"Met het risicogericht toezicht, waarbij we ons concentreren op zwakke scholen die door de bodem dreigen te zakken, hebben we juist een stap terug gezet. Bij scholen waar het goed gaat, komen we veel minder." ... "Onze belangrijkste opdracht is er op toezien dat zo weinig mogelijk kinderen slecht onderwijs krijgen. Dat risicogericht toezicht, waarbij de aandacht wordt gericht op plekken waar het fout gaat, wordt in de wet vastgelegd" ... "Zwakke scholen moeten zo kort mogelijk zwak zijn. Bestuur en schoolleiding zijn verantwoordelijk, niet overheid of inspectie."

Bron: De Volkskrant, 25 maart 2011

Er zijn veel overeenkomsten. De GWW-sector maakt fundamenteel onderscheid tussen twee primaire processen: 'aanleg' en 'beheer en onderhoud' (in de GWW-sector 'prestatiecontracten' genoemd). Ook de IV-sector kent aanleg in de vorm van ontwikkeling en nieuwbouw van systemen en kent beheer en onderhoud. Ook de marktpartijen in de IV-sector hanteren expliciete kwaliteitsmanagementsystemen en zijn veelal gecertificeerd. Juist dat certificaat moet de opdrachtgever optimaal gaan gebruiken.

Voorbeeld: Systeemontwikkeling

- **Casus.** Gebruikers hebben nieuwe toepassingen verzonnen binnen een bestaand werkveld. Het systeem dat dit ondersteunt moet worden uitgebreid. De leverancier die het systeem heeft gebouwd en het onderhoudt krijgt de opdracht de uitbreiding te bouwen. De opdrachtgever en opdrachtnemer sluiten een contract op basis van de functionele specificatie van de gewenste wijzigingen, de ARBIT-contractvorm en de offerte van de leverancier.

- **Huidige werkwijze.** De leverancier gaat enthousiast en voortvarend aan de slag. Gaandeweg echter constateert de opdrachtgever dat de inhoudelijke voortgang achterblijft bij de verwachtingen. Deze zorg wordt benoemd en met de opdrachtnemer besproken. De opdrachtnemer geeft aan extra inzet te zullen plegen en belooft nogmaals dat de planning en kwaliteit gehaald zal worden.
De opdrachtgever heeft er bewust voor gekozen zich niet te mengen in het werk van de opdrachtnemer. De opdrachtgever vermoedt wel dat de opdrachtnemer teveel nieuwe technieken toepast en het werk heeft onderschat. Bewijzen hiervoor ontbreken echter. De opdrachtnemer heeft niet de verplichting hier inzicht in te geven.
De zorgen en de spanning bij de opdrachtgever groeien en er worden herhaaldelijk crisisbijeenkomsten belegd. Tot het laatste moment blijft de opdrachtnemer er echter in geloven dat alles goed zal gaan. De opdrachtgever ziet dit met lede ogen aan maar kan en wil de eigen verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer niet overrulen.
De planning wordt niet gehaald en het project loopt vertraging op. De kwaliteit wordt geweld aangedaan omdat wordt geprobeerd het resultaat toch op te leveren. Testen falen en moeten worden overgedaan. Gebruikers moeten worden teleurgesteld.
De opdrachtgever brengt de opdrachtnemer de contractueel overeengekomen boete in rekening. De boete vertegenwoordigt echter slechts een fractie van de schade in tijd, kosten en imago die de opdrachtgever leidt. Ook de opdrachtnemer heeft vanwege de extra inzet, langere doorlooptijd en boete aanzienlijk hogere kosten. Ook de opdrachtnemer leidt verlies en imagoschade.
- **Nieuwe werkwijze.** Als onder SCB en met kwaliteitsborging zou zijn gewerkt zouden de risico's vooraf en expliciet zijn benoemd, zodat beide partijen wisten waar de andere partij risico's zag. Beide partijen acteren hierop vervolgens met hun eigen verantwoordelijkheid. De opdrachtnemer door beheersmaatregelen te nemen, de opdrachtgever door hierop zijn toetsplan te baseren. Met systeem- en procestoetsen stellen opdrachtgever en opdrachtnemer samen in een vroeger stadium vast of de risico's voldoende door beheersmaatregelen zijn geborgd. Zo niet, dan kan de opdrachtgever onderbouwd ingrijpen door tekortkomingen te signaleren en betalingen stop te zetten.

- **Conclusie.** Beide partijen hebben in de huidige situatie schade geleden. Werken onder SCB zou voor beide partijen voordeel hebben gehad (win-win).

Er zijn ook verschillen. Het IV-werkveld is een dynamisch vakgebied met een eigen complexiteit, vele interne afhankelijkheden, een niet-tastbaar karakter en een grote foutgevoeligheid.

Er is (nog) een sterke verwevenheid tussen eisen en oplossingen, tussen toepassing, functionaliteit en techniek. Eilandautomatisering en lokale suboptimalisatie is strijdig met efficiënte en effectieve informatievoorziening en bedrijfsbrede uitwisseling. Vlijmscherpe afbakening tussen eisen en oplossingen en op voorhand detailleren van raakvlakken is nog niet altijd mogelijk.

De IV-sector heeft eigen methodes en technieken (Prince2, ITIL, ASL, BiSL, TMap, etc.) en een eigen dynamiek.

Het is noodzakelijk de nieuwe werkwijze en de hierbinnen gehanteerde methodes en technieken hierop toe te snijden.

Methodes in de IV-sector

De IV-sector kent eigen methodes en technieken zoals:

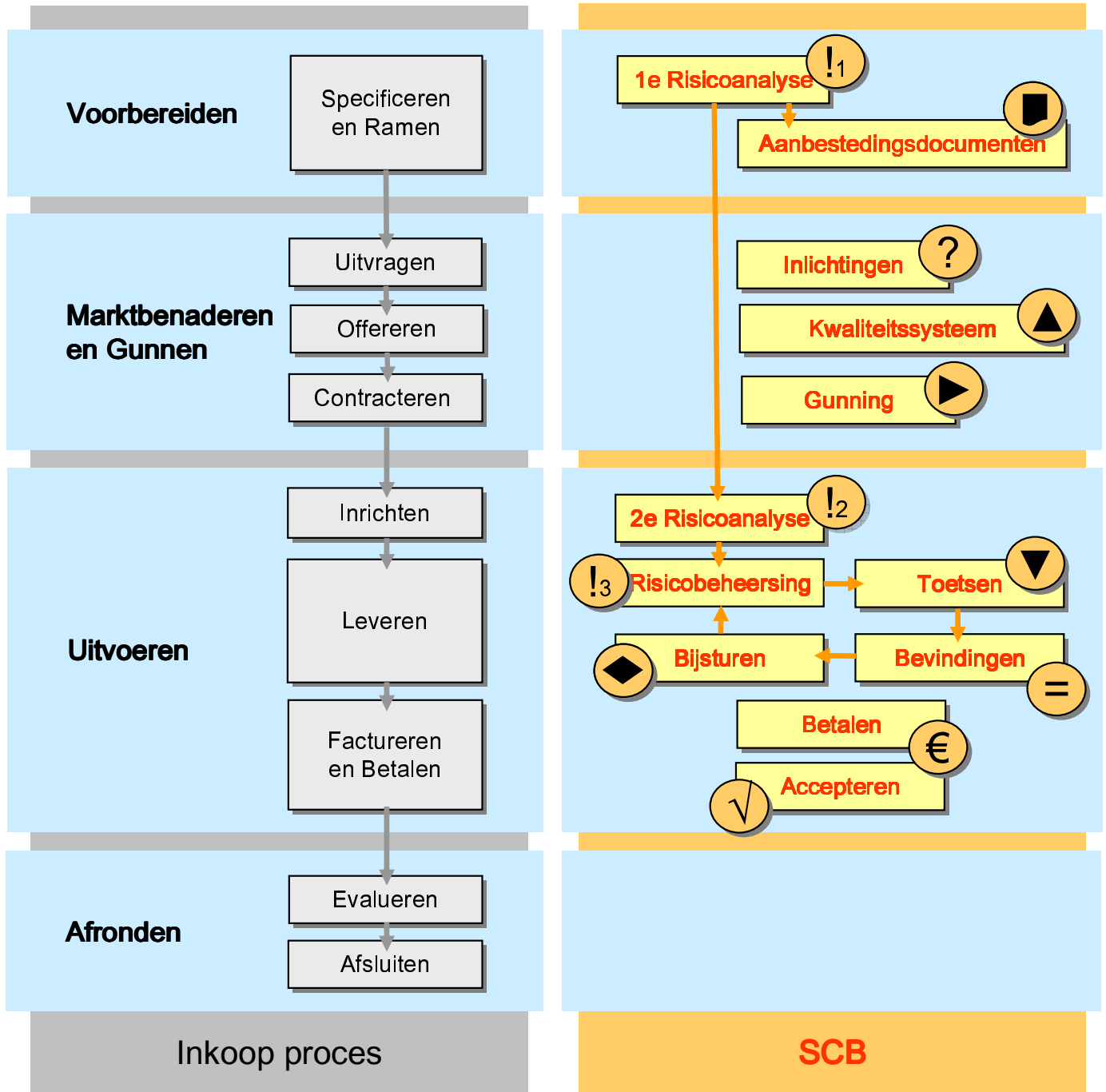
- **Prince2.** De projectmanagementmethode Prince2 richt zich op een procesmatige aanpak van projectmanagement en is gebaseerd op jarenlange praktijkervaring. Prince2 onderscheidt zich onder andere door:
 - Verplichte opstart- en initiatiefase,
 - Stuurgroep met vaste rollen van business executive, senior supplier en senior user,
 - 'Business driven' (nadruk op business case)
 - Product based planning
 - Management by exception
 - Aandacht voor risicomanagement.
- **ITIL.** Technisch beheer omvat het deel van de organisatie dat de informatiesystemen draait en zorgt dat de infrastructuur op orde blijft (de 'hardware-kant'). De methode ITIL ('Information Technology Infrastructure Library') is het procesmodel dat structuur geeft aan de processen van het technisch beheer.

- **ASL.** Applicatiebeheer onderhoudt de functionaliteit en werking van de applicatie (de 'software-kant'). De methode ASL ('Application Services Library') is het procesmodel voor applicatiebeheer waarin de strategische, tactische en operationele processen zijn uitgewerkt.
- **BiSL.** BiSL ('Business Information Services Library') is een framework waarin de processen van functioneel beheer en informatiemanagement worden beschreven. Functioneel beheer zorgt ervoor dat de informatievoorziening blijft aansluiten bij de actuele behoefte van de gebruikersorganisatie en verzorgt gebruikersondersteuning. De methode BiSL is hiervoor het procesmodel met strategische, tactische en operationele processen.
- **TMap.** TMap is de de facto (wereld) standaard voor gestructureerd testen van informatiesystemen. TMap is 'business driven', beschrijft een gestructureerd testproces, bevat een gereedschapskist en is een adaptieve testmethode.




Er blijken veel overeenkomsten, maar ook verschillen tussen GWW- en IV-sector. Uitgangspunt is dat het gedachtegoed, werken onder kwaliteitsborging, universeel toepasbaar is. Uitwerking en precisering voor het IV-werkveld verdient nog de nodige aandacht. Dit traject is ingezet maar nog niet voltooid.

Het vervolg van deze notitie geeft een eerste invulling van dit toesnijden op de IV-sector en dus op het werkveld van de DID. De notitie beschrijft Systeemgerichte Contractbeheersing als onderdeel van de nieuwe werkwijze.

In de beschrijving dient het inkoopproces van Rijkswaterstaat als referentie. Die elementen van het inkoopproces waarop Systeemgerichte Contractbeheersing invloed heeft worden uitgelicht (aangegeven in **geel**) en in de beschrijving toegelicht.




Risicomanagement

- 1^e Risicoanalyse 
- 2^e Risicoanalyse 
- Risicobeheersing 




Systeemgerichte Contractbeheersing gaat uit van risicogestuurde contractbeheersing. Door bij de beheersing te focussen op risico's wordt de beschikbare tijd en energie maximaal efficiënt en effectief ingezet.

Een contract begint altijd met een behoefte van de opdrachtgever aan een product. De opdrachtgever wil iets bereiken en heeft de intentie hiervoor een marktpartij in te schakelen. De behoefte zal beschreven moeten worden, er zullen ramingen worden gemaakt, risico's moeten in kaart worden gebracht, er zal een business case worden opgesteld, er wordt een inkoopstrategie bepaald.

Als onderdeel van de voorbereiding zal door Rijkswaterstaat al een **eerste risicoanalyse**  worden uitgevoerd. Deze risicoanalyse loopt vooruit op de gunning en wordt gebruikt bij de inkoopstrategie (waaronder de EMVI criteria).

De in deze eerste analyse geïnventariseerde risico's worden vastgelegd in het risicodossier dat de opmaat vormt voor het contract en later het na gunning bijgestelde risicodossier dat de basis vormt voor de contractbeheersing tijdens de uitvoeringsfase.

Voorafgaand aan de uitvoeringsfase wordt een **tweede risicoanalyse**  uitgevoerd met een herijking van het risicodossier door opdrachtgever en opdrachtnemer samen, de risico's worden afgestemd. Het risicoregister van de opdrachtnemer en het risicoregister van de opdrachtgever worden met elkaar vergeleken. De opdrachtgever actualiseert zijn risicodossier op basis van de aanbieding van de gekozen opdrachtnemer.

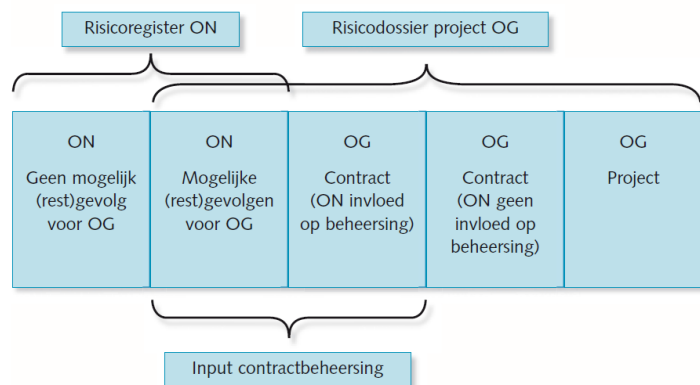
Afstemmen van Risico's

We onderkennen de volgende bronnen voor risicomanagement:

- **Opdrachtgever.** Het risicodossier van de opdrachtgever met:
 - een projectgerelateerd deel dat de interne organisatie van de opdrachtgever betreft en
 - een contractgerelateerd deel. Dit valt uiteen in:
 - een deel waarop de opdrachtnemer wel invloed heeft en
 - een deel waarvoor dit niet geldt.

- **Opdrachtnemer.** Ook de opdrachtnemer heeft een risicoregister waarin twee delen te onderscheiden zijn:
 - een intern deel en
 - een extern deel, met mogelijke gevolgen voor de opdrachtgever.

Het is essentieel dat opdrachtgever en opdrachtnemer bij de start van het traject met open vizier hun risicodossier en risicoregister open op tafel leggen en uitwisselen. Hierbij geldt uiteraard dat alleen die delen die voor de samenwerking relevant zijn gedeeld behoeven te worden. Interne zaken blijven intern.



Bron: Handreiking Systeemgerichte Contractbeheersing, versie 2007

Risico's

Een risico is een ongewenste gebeurtenis die zich al dan niet kan voordoen en die kan leiden tot hogere kosten, uitloop, imagoschade en/of niet voldoen aan de eisen. Een risico is kans x gevolg. Risico's volgen de volgende logica: "doordat [beschrijving oorzaak], kan het gebeuren dat [beschrijving risico], waardoor [beschrijving gevolg]". Voorbeelden zijn:

Risico	Oorzaak	Gevolg
De nieuwe interface voor A kan niet op tijd worden opgeleverd.	Bezwaren tegen de vormgeving.	Vertraging
Het systeem wordt niet geaccepteerd door de gebruikers.	Gewijzigde verwachtingen en richtlijnen. Verkeerde eisen gesteld.	Vertraging Extra kosten

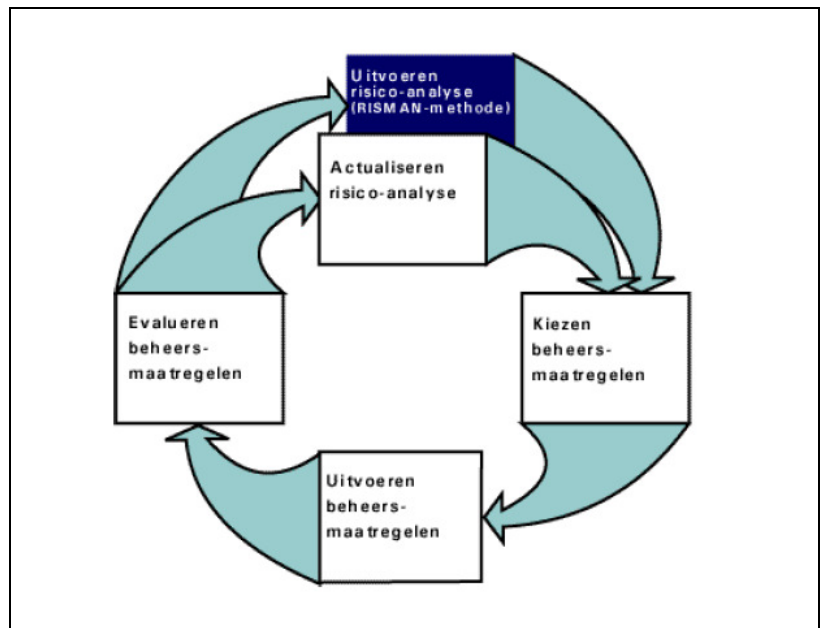
De lijnorganisatie werkt niet mee.	Onvoldoende management commitment.	Vertraging Extra kosten Imagoschade
------------------------------------	------------------------------------	---

Risicomanagement is een continu proces. Na de initiële risicoanalyse volgt het cyclisch proces van **risicobeheersing** !3. Gedurende de contractuele fase zullen periodiek, door opdrachtgever en opdrachtnemer afzonderlijk en ook gezamenlijk, de risico's opnieuw moeten worden bepaald. Elke fase kent eigen risico's en ook kunnen interne en externe ontwikkelingen en maatregelen nieuwe risico's opleveren. Risico's kunnen verdwijnen, van gewicht veranderen of worden toegevoegd. De risicodossiers van opdrachtgever en risicoregisters van opdrachtnemer worden continu bijgewerkt.

RISMAN

Rijkswaterstaat hanteert voor Risicomanagement de zogenaamde RISMAN methode. RISMAN focust op het systematisch uitvoeren van een risicoanalyse voor o.a. tijd, geld en kwaliteit van projecten, programma's, processen of beleids-trajecten. De methode maakt onderscheid naar de volgende stappen:

- **Initieel.** Het leggen van de basis voor het risicodossier door middel van het uitvoeren van de eerste (twee) risicoanalyse(s).
 - **1^e Risicoanalyse** intern Rijkswaterstaat in de voorbereidingsfase,
 - **2^e Risicoanalyse** door opdrachtgever en opdrachtnemer samen bij aanvang van de uitvoeringsfase.
- **Cyclisch.** De risicobeheersing, het aansluitend gezamenlijk herhaald updaten van het risicodossier:
 - Actualiseren risicoanalyse,
 - Kiezen beheersmaatregelen,
 - Uitvoeren beheersmaatregelen,
 - Evalueren beheersmaatregelen.



De geïdentificeerde risico's zoals opgenomen in het risicodossier van de opdrachtnemer vormen de basis voor de uit te voeren toetsen. De in het risicodossier beschreven beheersmaatregelen van de geselecteerde risico's vormen de input voor het beschrijven van toetsitems en de toetsmix. Extreem gezegd: geen risico, geen toets. Risicomanagement is het vertrekpunt voor Systeemgerichte Contractbeheersing.

Aanbestedingsdocumenten



Om te kunnen aanbesteden zal door Rijkswaterstaat een set aanbestedingsdocumenten worden opgesteld. De aanbestedingsdocumenten bestaan uit de (concept) contractdocumenten en aanvullende documenten die nodig zijn voor de aanbestedingsprocedure.

In de aanbestedingsdocumenten kunnen we vaak drie onderdelen onderscheiden:

- **Contractueel.** De contractvoorwaarden (bijvoorbeeld de Basisovereenkomst ARBIT of UAV-gc).
- **Inschrijvings- en beoordelingsdocument(en).** Document(en) waarin beschreven staat onder welke voorwaarden mag worden ingeschreven en hoe de beoordeling verloopt.
- **Vraagspecificatie.** De omschrijving van de specifieke vraag. Naast eventuele algemene omschrijvingen en uiteraard bijlagen en annexen, kunnen we hierbinnen veelal twee delen onderscheiden:
 - **Inhoudelijk.** Bijvoorbeeld de functionele specificatie of de Vraagspecificatie deel 1 Eisen (VSE) in een Design&Construct contract,
 - **Proces.** Bijvoorbeeld de Vraagspecificatie Proces (2) in een Design&Construct contract.

Contractvormen

Rijkswaterstaat maakt onderscheid naar (onder andere) de volgende contractvormen:

- **ARBIT.** Deze contractvorm is gebaseerd op de 'Algemene Rijksvoorwaarden voor de inkoop van IT-producten en diensten'. Dit is de contractvorm die voor de DID het meest van toepassing is.
- **ARVODI.** Deze contractvorm staat voor 'Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van Diensten'.
- **E&C.** Het model 'Engineering and Construct' (voorheen kleinschalige werken) is bedoeld voor het realiseren van werken waarin een deel ge-engineerd moet worden (bijvoorbeeld de uitbreiding van een bestaand object).
- **D&C.** Het model 'Design and Construct' is met name bedoeld voor werken in de aanlegsector en voor groot variabel onderhoud. Op de D&C-contractvorm zijn de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen (UAV-gc) van toepassing.

- **DBFM.** De contractvorm 'Design Build Finance Maintain' is bedoeld voor werken die zowel het ontwerp als de uitvoering en het meerjarig onderhoud bevatten. In dit model wordt ook de financiering door de markt verzorgd.
- **Prestatiecontracten.** Deze contractvormen zijn bedoeld voor beheer en onderhoud van het areaal van Rijkswaterstaat. Denk hierbij aan rijkswegen, kanalen en kust maar ook aan vaargeulen, vaarwegmarkering en het Landelijk Meetnet Water.

Bron: Contractenbuffet, Rijkswaterstaat/Dienst Infrastructuur

Rijkswaterstaat concentreert zich veel meer dan voorheen op het in de markt zetten van een goede vraagstelling. Dit uit zich in functionele specificaties op een hoger abstractieniveau. De markt krijgt zo meer gelegenheid nieuwe inzichten toe te passen en de eigen creativiteit te benutten of te ontwikkelen. Op deze manier geeft Rijkswaterstaat ruimte aan de kennis en ervaring van de markt en wordt de markt gestimuleerd tot productinnovatie en het vernieuwen van de werkwijze.

Eisen en Oplossingen

Bij contracten moet het uitgangspunt zijn:

- De opdrachtgever gaat over eisen,
- De opdrachtnemer gaat over oplossingen.

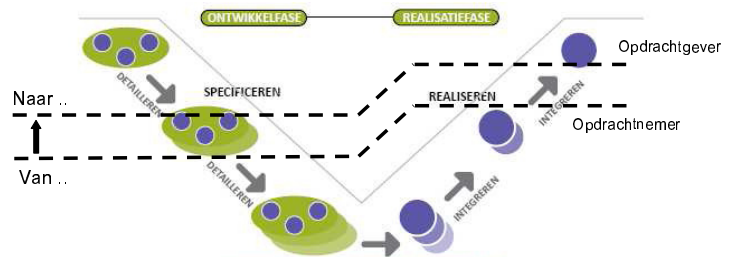
Om het project te kunnen realiseren heeft de opdrachtgever een specificatie opgesteld en eisen meegegeven in de aanbestedingsdocumenten. Alle gestelde eisen zijn de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.

De opdrachtgever moet zich realiseren dat binnen dezelfde eisen verschillende oplossingen mogelijk zijn. De mate waarin dit acceptabel is, bepaalt het detailniveau van de eisen. Dit dient goed van te voren te worden afgewogen.

De opdrachtnemer moet bij zijn inschrijving een verkenning doen naar de haalbaarheid van de eisen. Dit voorkomt dat iets anders wordt gemaakt dan wat de opdrachtgever eigenlijk heeft bedoeld.

De stappen om van de eisen een product te maken en de manier waarop dat gebeurt, is de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. Dit betekent niet dat de opdrachtgever niet mee kan denken over (gekozen) oplossingsrichtingen. Meedenken mag alleen niet omslaan in voorschrijven waardoor de verantwoordelijkheid voor oplossingen weer bij de opdrachtgever ligt. Door in dit oude gedrag te stappen haalt de opdrachtgever de verantwoordelijkheid weer naar zich toe.

In termen van het zogenaamde 'V-model' (onderdeel van Systems Engineering en TMap) is het bovenste gedeelte van de 'V' de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever en het onderste de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. Meer afstand nemen betekent hier dat de scheidslijn omhoog verschuift.



Rijkswaterstaat vraagt hierbij zo functioneel mogelijk, zo breed mogelijk en zo veel mogelijk in één keer uit. Dit impliceert dat het inhoudelijk deel meer en meer 'functioneel' wordt, dat de contractvorm meer en meer geïntegreerd en integraal wordt, en dat opdrachten meer en meer worden gebundeld. Op procesniveau impliceert dit dat onderliggende (ook zoveel mogelijk gebundelde) categorale contracten nodig zullen zijn voor specialistische onderaanneming. Ook voor de contractvoorwaarden heeft dit consequenties. Immers een opdrachtgever die meer op afstand staat, stuurt anders en met andere sturingsparameters.

Contractvarianten

Rijkswaterstaat kent een rijk spectrum aan begrippen om contractvarianten aan te duiden. Een korte bloemlezing:

- **Geïntegreerde contracten.** Rijkswaterstaat past voor aanleg, groot variabel onderhoud tegenwoordig zogenaamde 'geïntegreerde contractvormen' toe, contractvormen waarin de opdrachtnemer zowel de ontwerp als de uitvoeringswerkzaamheden op zich neemt. Voor vast en klein variabel onderhoud gebruikt Rijkswaterstaat prestatiecontracten waarin zelfs bepaalde verbeteringswerken kunnen worden opgenomen. Op deze contractvormen zijn de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen (UAV-gc 2005) van toepassing. Dit zijn vastgestelde juridisch-administratieve contractvoorwaarden.
- **Gebundelde contracten.** Rijkswaterstaat streeft naar het terugdringen van het totaal aantal contracten door bundeling. Bij bundeling wordt gestreefd naar 'meer van hetzelfde' en naar schaalvergroting.
- **Integrale contracten.** Bij integrale contracten wordt de scope van de opdracht verbreed en 'integraler' gemaakt. Bij een integraal contract worden bijvoorbeeld geen producten of componenten meer gevraagd maar een end-to-end dienst of keten. Integraal betreft het combineren van meerdere aspecten in één contract, er worden zoveel mogelijk activiteiten in één opdracht weggezet. Doel is de administratieve lasten beperkt te houden en niet zelf verantwoordelijk te hoeven zijn voor de afstemming tussen en integratie van de diverse deelopdrachten. Ook hier wordt net als bij geïntegreerde contracten, de opdrachtgever maximaal ontzorgd en wordt meer verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer belegd.
- **Categorale contracten.** Categorale contracten zijn contracten voor specialistische deelproducten, diensten of componenten. Integrale contracten kunnen onderliggend gebruik maken van categorale (raam)contracten voor onderliggende deelopdrachten. Het betreft dan deelopdrachten die onder een integraal contract in (verplichte) onderaanneming worden uitgevoerd.

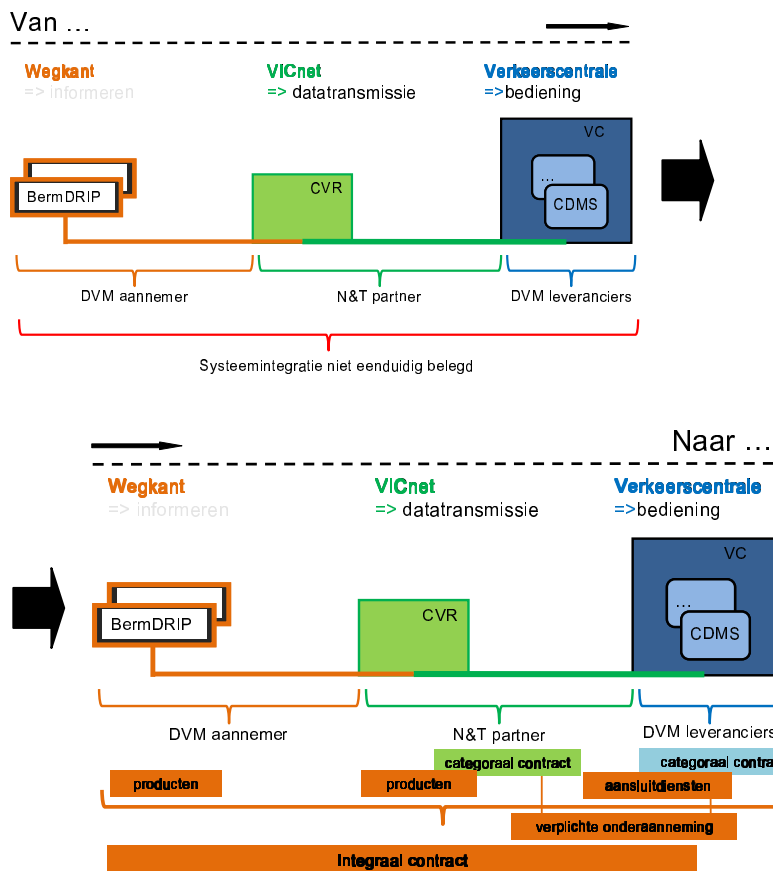
Voorbeeld: DVM Aanlegproject

Voorheen werden bij aanlegprojecten voor Dynamisch Verkeersmanagement (DVM) de wegkantssystemen, de datatransmissie en het aansluiten in de verkeerscentrale separaat aanbesteed dan wel zelf door Rijkswaterstaat gerealiseerd.

Tegenwoordig besteedt Rijkswaterstaat meer en meer de complete keten integraal uit aan één hoofdaannemer. Deze hoofdaannemer levert hiermee zowel wegkant als datatransmissie als het aansluiten in de verkeerscentrale en is hiermee tevens systeemintegrator en resultaatverantwoordelijk voor de keten als geheel (integraal contract).

Om schaalvoordeel te creëren worden ook verschillende implementatietrajecten, maatregelen, trances, etc. gebundeld in één aanbesteding (gebundeld contract). Als contractvorm wordt gekozen voor een E&C- of een D&C-contract (geïntegreerd contract).

Om het de hoofdaannemer mogelijk te maken de integrale verantwoordelijkheid op zich te nemen, heeft Rijkswaterstaat raamovereenkomsten (categorale contracten) afgesloten met de leveranciers van de datatransmissie en van de systemen in de verkeerscentrale. Deze leveranciers zijn vervolgens als verplichte onderaannemers voorgeschreven.



Inlichtingen



Rijkswaterstaatcontracten zullen vrijwel altijd Europees worden aanbesteed en zullen dus de bijbehorende aanbestedingsregels volgen. Afhankelijk van de aanbestedingsprocedure krijgen marktpartijen inbreng in de inhoud en voorwaarden van de opdracht.

Afhankelijk van de aanbestedingsprocedure (openbaar, niet-openbaar) kan een selectiestap voorafgaan aan de daadwerkelijke gunning. Als onderdeel van het aanbestedingsproces zullen zaken als vooraankondiging, publicatie op aanbestedingskalender, selectie, marktvoorlichtingsrondes, marktconsultaties, inlichtingenrondes, etc. verzorgd worden.

Voorafgaand aan de inlichtingen kan – afhankelijk van de aanbestedingsprocedure – met potentiële opdrachtnemers, hetzij één-op-één, hetzij collectief, overleg gevoerd worden over de consequenties en de effecten van de nieuwe werkwijze. De hieruit voortvloeiende generieke risico's en algemene vragen vormen dan input voor en aanvulling op de nota van inlichtingen.

Tijdens inlichtingssessies, voorafgaand aan de feitelijke aanbesteding, wordt de nieuwe werkwijze toegelicht. Rijkswaterstaat en markt kunnen hier afstemmen over de intentie gebruik te maken van het (gecertificeerde) kwaliteitsmanagement-systeem van de opdrachtnemer en over het principe dat Rijkswaterstaat via externe kwaliteitsborging de opdrachtnemer toetst. Tevens kan worden gedeeld wat de verwachte risico's zijn.

Kwaliteitssysteem



Systeemgerichte Contractbeheersing gaat uit van 'externe kwaliteitsborging'. Dat wil zeggen: opdrachtnemers zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk dat zij hebben aangenomen. Het (gecertificeerde) kwaliteits(management)systeem van de opdrachtnemer is de basis van Systeemgerichte Contractbeheersing.

De opdrachtnemer moet gedurende de uitvoering van het werk aantoonbaar voldoen aan de eisen uit het contract en aan de eisen die hij zichzelf heeft opgelegd in zijn kwaliteitsplan.

Loslaten

Samenwerken vereist een goede balans tussen verantwoordelijkheid en loslaten, tussen controle en afstand.

Als de opdrachtnemer het eigen werk onvoldoende controleert, faalt de borging van het kwaliteitssysteem. Als de opdrachtgever vervolgens volop in de uitvoering gaat 'meedraaien', vult de opdrachtgever weer zelf de borging van de kwaliteit in. Als er tijdens de uitvoering onvolkomenheden worden gesignaleerd en er op aanwijzing van de opdrachtgever wordt gerepareerd, ontstaat in feite weer de situatie die er was: opdrachtnemer laat zich sturen door de opdrachtgever.

Als de opdrachtgever op de inhoud gaat interveniëren, worden de verantwoordelijkheden die bij de opdrachtnemer zijn belegd weer overgenomen en wordt de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer ondermijnd. Op elk moment dat de opdrachtgever intervineert en oplost, werkt het principe van externe kwaliteitsborging niet meer. De opdrachtnemer zal vervolgens in de richting van de opdrachtgever wijzen als er iets mis is gegaan.

Het gevolg hiervan is dat de opdrachtnemer tijdens en na de uitvoering van het werk moet kunnen aantonen dat hij voldoet aan deze vastgestelde/vastgelegde kwaliteitseisen. Het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer en het hiervan specifiek voor het project afgeleide kwaliteitsplan van de opdrachtnemer is hierbij het uitgangspunt.

Kwaliteitsplan

In algemene zin wordt in deze notitie de term 'kwaliteitsplan' gebruikt. In de dagelijkse praktijk maakt dit plan vaak onderdeel uit van het 'projectplan' of het 'beheerplan'. In de GWW-sector wordt dit plan het 'projectmanagementplan' (PMP) genoemd.

De focus van het kwaliteitsplan moet liggen op 'systeem' en 'proces'. Als het is gericht op 'producten', loopt de opdrachtnemer achter de feiten aan of heeft nog niet voldoende besef bij de veronderstelde werking van kwaliteitsborging. Een product dat niet aan de eisen voldoet is immers te wijten aan het niet werken van het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer en aan het proces dat door de opdrachtnemer werd beschreven.

ISO 9001-2008

De internationale standaard ISO 9001-2008 bevat eisen voor een kwaliteits(management)systeem waarmee de leverancier de klanttevredenheid verhoogt.

ISO 9001 wordt door interne en externe partijen (zoals certificatie-instellingen) gebruikt om te beoordelen of de organisatie in staat is te voldoen aan eisen van klanten, wet- en regelgeving en de eigen eisen van de organisatie.

Op basis van ISO 9001 kan een certificaat worden behaald.

Gunning



Gegadigden hebben de uitdaging om op een aanbesteding binnen de gestelde termijn een aanbieding te doen en hun offerte in te leveren. Rijkswaterstaat zal de ontvangen offertes beoordelen en zal moeten komen tot een keuze of en zo ja aan welke aanbieder te gunnen. Bedenk dat de inschrijving het eerste product is uit het kwaliteitssysteem van de aanbieder dat de opdrachtgever onder ogen krijgt.

Daar waar vroeger vooral - of zelfs alleen maar - werd gekeken naar de laagste prijs, worden tegenwoordig meer en meer kwaliteits- en prestatieaspecten meegewogen (EMVI en 'Past-Performance'). Bij het gunnen van een opdracht wordt zo gekeken naar een optimale verhouding tussen prijs en kwaliteit. Prijs alleen is niet meer doorslaggevend voor de gunning van een opdracht. De kwaliteit van het werk dat de marktpartij levert, is steeds belangrijker.

EMVI

EMVI staat voor Economisch Meest Voordelige Inschrijving. Het is een beoordelingsinstrument om inschrijvingen te beoordelen op objectieve en van tevoren beschreven criteria.

Deze systematiek, die met het toekennen van punten werkt waaraan fictief geld (meerwaarde) is gekoppeld, is objectief en transparant en voorkomt dat alleen de laagste inschrijver (die vaak te laag en dus niet helemaal realistisch offereert) de opdracht krijgt.

Behalve de prijs is bij de EMVI-systematiek dus ook de kwaliteit van belang.

Rijkswaterstaat zal datgene wat belangrijk en risicovol wordt geacht als criteria in EMVI opnemen. Dit impliceert dat deze criteria ook later in de uitvoeringsfase als onderwerp van contractbeheersing meegenomen moeten worden. De opdrachtnemer zal immers moeten aantonen dat hij zijn meerwaarde inderdaad waard is. Zo niet, dan zullen sancties worden opgelegd.

Opdrachtgevers zullen in dit stadium explicieter dan vroeger moeten aangeven hoe kwaliteitsmanagement wordt ingevuld. Met andere woorden: het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer en enige inhoudelijke naar het oordeel van de opdrachtgever als risicovol geduide aspecten (zoals bijvoorbeeld risicomanagement, planning, inkoopmanagement, afwijkingsprocedure, lerend vermogen van de organisatie, etc.) zullen meer en meer criteria worden in de selectie.

De opdrachtgever maakt een afgewogen keuze en het contract wordt gesloten. De opdrachtgever moet de beoordeling altijd goed documenteren. Elke aanbieder krijgt immers na afloop van de beoordeling een onderbouwde terugmelding van het resultaat van zijn inschrijving. De opdrachtgever zal goed moeten kunnen verantwoorden waarom hij bepaalde beoordelingen heeft gegeven. Het is van belang om over het gehele werkveld, overkoepelend over opdrachtgevers en opdrachtnemers, van elkaar te blijven leren en te blijven verbeteren.

Toetsen



Na gunning en sluiten van het contract volgt de contractuele fase, de fase van contractbeheersing.

Contractbeheersing is gericht op zekerstellen dat de eisen uit het contract worden bereikt en dat de risico's voor de opdrachtgever op een acceptabel niveau blijven. Contractbeheersing moet efficiënt (op afstand, met zo min mogelijk inspanning) en effectief (gericht op top- en topgevolg risico's van de opdrachtgever) zijn. Contractbeheersing vormt de basis voor rechtmatigheid van betaling.

De geconstateerde risico's worden vertaald naar toetsen. Het aantal uit te voeren toetsen moet worden beperkt door de risico's slim te bundelen. Veelvuldig of voortdurend toetsen van alle documenten, producten en processen van opdrachtnemer is uit den boze en doet afbreuk aan de samenwerking en het vertrouwen en aan de intentie van 'ontzorgen'.

De opdrachtnemer voert testen, keuringen en verificatie uit. De opdrachtgever toetst. Toetsen zijn geen onderdeel van het voortbrengingsproces maar zijn onderzoeken op de aantoonbare werking van dit proces.

Toetsen krijgt inhoud door 'slimme vragen te stellen'. Toetsen maakt gebruik van de cruciale borgingsprocessen van de opdrachtnemer (verificaties en keuringen). De opdrachtnemer zal zelf het rode potlood moeten gaan hanteren bij het beoordelen van bijvoorbeeld documenten. Die sporen wil de toetser zien.

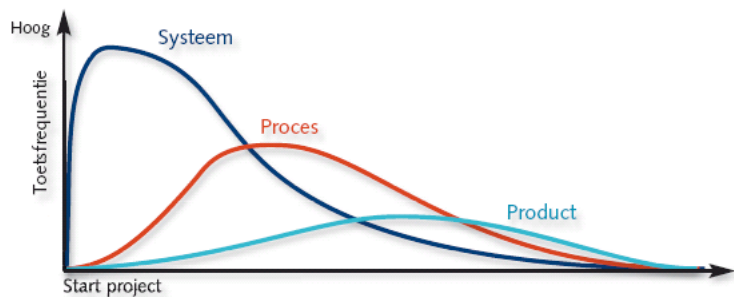
Systeemgerichte contractbeheersing onderkent drie typen toetsen:

- **Systeemtoets.** Toets op het functioneren van het projectmanagement-systeem van de opdrachtnemer (nadruk op naleving van het systeem en de kwaliteitsborging).
- **Procestoets.** Toets op het werk tijdens een ontwerp- of uitvoeringsproces.
- **Producttoets.** Toets in de uitvoering op betrouwbaarheid van test-/keurings-/verificatieresultaten van de opdrachtnemer.

System-, Proces-, Producttoetsen

- **Systeemtoets.** Een systeemtoets wordt uitgevoerd op (de risicovolle aspecten van) het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Het gaat hier om toetsen op het functioneren van de kwaliteitsprocessen en het kwaliteitsmanagementsysteem. Het gaat hierbij om de inzet van vakkundige medewerkers en benodigde middelen, het bewaken van de planning, het beheersen van risico's, het bewaken van de vereiste procescontroles, de behandeling van geconstateerde afwijkingen en dergelijke. Ook de acties die de opdrachtnemer zelf neemt om zeker te stellen dat hij het plan naleeft, vallen hieronder. Bijvoorbeeld de interne (project)audits, de activiteiten van een kwaliteitsfunctionaris, de sturing door het (project)management etc. De meest geschikte methode om een systeemtoets 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 plan en afgeleide deelplannen. Procestoetsen hebben tot doel te beoordelen of de processen voldoen aan de werkwijze uit de vastgestelde plannen en om zeker te stellen dat de voorgestelde beheersmaatregelen door de opdrachtnemer worden genomen. Een procestoets is dus gericht op de borging van de kritieke aspecten die binnen het werkproces van invloed zijn op het uiteindelijke resultaat. De vereiste vakdeskundigheid, specifieke richtlijnen of rekenhulpmiddelen, volledige en juiste uitgangspunten, heldere aansturing (wie doet wat en wie beslist waarover), controles en corrigerende maatregelen zijn nadere toetsaspecten in een procestoets. Voorbeelden van processen zijn: risicomanagement, planningsmanagement, inkoop, afwijkingen, ontwerpproces, keuren en testen, betalingsproces, etc. Het houden van (proces)audits en bijwonen en observeren van de processen en/of het opvragen van beoordelingen van controles en kwaliteitsregistraties door de opdrachtnemer, zijn vormen van procestoetsen.

- **Producttoets.** Een producttoets is een toets waarmee de betrouwbaarheid van de gegevens van de opdrachtnemer wordt geverifieerd. Bij de producttoets wordt beoordeeld of producten voldoen aan de gestelde eisen en/of technische specificaties. Een product kan hier zowel een 'hard' (bijv. systeem) als een papieren (bijv. rapport) resultaat inhouden. Doorgaans worden bij een producttoets keuringsrapporten en onderliggende keuringsgegevens bekeken om te beoordelen of het resultaat van de keuring gerechtvaardigd is. Een voorbeeld van een producttoets is het uitvoeren van een meting op een opgeleverd product en het vergelijken van de resultaten van die meting met de registraties van de opdrachtnemer.



De uit te voeren toetsen zijn bij voorkeur Systeem- en Procestoetsen. Producttoetsen moeten zo min mogelijk worden uitgevoerd. Producttoetsen hebben een reactief karakter: negatieve bevindingen leiden immers vaak tot faalkosten. Als tijdens de toetsen eerder op problemen wordt gestuit heeft de opdrachtnemer maximaal voordeel van de kwaliteit van de toetsers en zal daardoor scherper worden op de kwaliteit van de eigen processen die tot de producten moeten leiden. Systeem- en procestoetsen hebben een preventieve werking en kunnen een positieve invloed uitoefenen op de werking van het kwaliteitssysteem en daarmee op het uiteindelijk product. Uitzondering hierop vormen die producten (output documenten) die vanuit een ander inzicht een risico vormen.

Het is essentieel dat toetsers geschikt zijn om toetsen uit te voeren. Het is daarom noodzakelijk dat toetsers worden ingezet die adequaat zijn opgeleid en aantoonbaar de competenties en vaardigheden hebben om toetsen uit te voeren. Voor het uitvoeren van een goede toets kan het nodig zijn de hulp in te roepen van experts.

Systeem, proces en product zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bij een procestoets zal in principe ook minstens één relevant en gewenst eindproduct, dat binnen een proces tot stand komt, onderdeel zijn van die procestoets. Als bij een toets de bevinding is dat het proces, om tot dat product te komen, beheerst en robuust is, mag worden verondersteld dat een product gemaakt wordt dat aan de eisen voldoet mits dat proces aantoonbaar zo werd gevolgd. Een goed proces geeft altijd een goed product.

Opzet, Bestaan en Werking

De audit-wereld maakt onderscheid naar 'Opzet', 'Bestaan' en 'Werking' van maatregelen.

- **Opzet.** Er bestaat een onderliggend plan en beleid voor de betreffende maatregel.
- **Bestaan.** De maatregel is feitelijk geïmplementeerd.
- **Werking.** De maatregel wordt daadwerkelijk uitgevoerd en heeft het beoogde resultaat tot gevolg.

Bijvoorbeeld: er is een beveiligingsplan (Opzet), er zijn sloten op alle deuren (Bestaan) en de deuren zitten ook daadwerkelijk 's nachts op slot (Werking).

Toetsen dienen zowel Opzet, als Bestaan als Werking vast te stellen. In het voorbeeld: als er wel een beveiligingsplan is en wel sloten zijn aangebracht maar deuren niet op slot worden gedaan, is de beveiliging niet op orde.

Om de toetsen in goede banen te leiden beschikt de opdrachtgever over een toetsteam bestaand uit gecertificeerde lead-auditors en auditors/toetsers. Afhankelijk van de aard en impact van de toets kan de opdrachtgever besluiten om aan het team van toetsers experts/adviseurs/specialisten toe te voegen.

De opdrachtgever stelt een toetsplan op. Het toetsplan is een dynamisch document. Het risicodossier vormt het uitgangspunt. Voor elke toets geldt dat deze wordt uitgevoerd op basis van informatie uit het risicodossier (toetsitem). Mogelijk is er ook aanleiding resultaten van eerdere relevante toetsen mee te nemen.

Systeemgerichte Contractbeheersing is gebaseerd op een mix van systeem- én proces- én producttoetsen. De toetsen worden ingepland op basis van deze toetsmix en aansluitende toetsplanning.

Voorbeeld: Systeemoets

Stel in het project zijn de volgende risico's geconstateerd:

Risico	Oorzaak	Gevolg
Invulling van kwaliteitsmanagement systeem onvoldoende (specifiek voor inkoop)	Inkoopgegevens niet op geschiktheid geverifieerd	Product/dienst voldoet niet aan de gestelde product-eisen van de klant (bijv. verkeerde product wordt gekozen)
Invulling van kwaliteitsmanagement systeem onvoldoende (specifiek voor afwijkingen)	Afwijkingen worden niet (tijdig) gemeld. Afwijkings-rapporten hebben onvoldoende kwaliteit	Product/dienst voldoet niet aan de gestelde product-eisen van de klant (bijv. analyse en verbeteren vindt niet plaats)
Opvolging kwaliteitsplannen onvoldoende	Planningsmanagement niet uitgevoerd conform het eigen kwaliteitplan	Opleverdatum van product/dienst wordt niet gehaald

De opdrachtgever besluit tot het uitvoeren van een Systeemoets en neemt deze toets op in de toetsplannen. Er worden bijvoorbeeld toetsvragen opgesteld als volgt:

1	Hoe heeft u het inkoopproces ingericht?
2	Hoe heeft u de inkoopgegevens bepaald?
3	Kunt u de inkoopgegevens voor uw leverancier A tonen?

Nadat een toets is uitgevoerd, beoordeelt de toetsers of de resultaten van de toets aanleiding geven tot het bijstellen van het risicodossier. Ook nieuw onderkende risico's moeten worden gemeld en in het risicodossier worden verwerkt. De evaluatie van uitgevoerde toetsen en de actualisatie van het risicodossier dienen als basis voor het toetsplan voor de volgende toetsperiode.

Bevindingen



Toetsen leiden tot 'bevindingen'. Een bevinding is een feit dat tijdens een toets door een toetser wordt vastgesteld. Een bevinding kan positief of negatief zijn. In geval van een negatieve bevinding kan de opdrachtnemer niet aantonen dat aan de eisen is voldaan (en heeft hij dit niet zelf geconstateerd en als afwijking gemeld).

Een afwijking is het niet voldoen aan een eis. De opdrachtnemer moet zelf afwijkingen constateren en registreren. Het is aan de opdrachtnemer om met voorstellen tot oplossing te komen dan wel de opdrachtnemer heeft het reeds opgelost.

Een negatieve bevinding leidt mogelijk tot een zogenaamde 'tekortkoming'. Een tekortkoming is een negatieve bevinding die naar het oordeel van de opdrachtgever zwaarwegend is. Criteria hiervoor zijn bijvoorbeeld of er een zwaar risico aan ten grondslag ligt, of het een bevinding op systeemniveau betreft, en of er sprake is van een trend.

Indien tijdens het uitvoeren van toetsen negatieve bevindingen worden geconstateerd moet de opdrachtnemer hiervan terstond (tijdens de toets) op de hoogte worden gesteld. Wanneer blijkt dat de opdrachtnemer deze bevindingen al in zijn afwijkingenregister heeft verwerkt, is dat een teken van een werkend kwaliteitssysteem. Een mogelijke maatregel van de kant van de opdrachtgever kan zijn dat er na verloop van tijd een hertoets wordt uitgevoerd om vast te stellen of het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer de afwijking heeft verwerkt.

Als de toetser een negatieve bevinding vaststelt, wordt deze door de contractmanager beoordeeld om vast te stellen of de bevinding dermate zwaarwegend is dat deze als tekortkoming moet worden aangemerkt. De contractmanager bepaalt op basis van de beschreven procedure in zijn contractbeheersplan en zijn vakmanschap of een bevinding moet worden opgewaardeerd naar een tekortkoming.

Negatieve bevindingen die tijdens een toets worden geconstateerd, worden vastgelegd op een bevindingenformulier. Hiermee wordt de constatering van feiten vastgelegd. Het uitvoeren van de toetsen en de terugkoppeling van eventuele consequenties zijn formele processen en dienen expliciet te worden vastgelegd. Bevindingen en consequenties ervan dienen helder en concreet beschreven te zijn. De opdrachtnemer wordt zo spoedig formeel mogelijk schriftelijk in kennis gesteld van de door de contractmanager opgelegde tekortkoming(en).

Bijsturen



Afwijkingen moeten door de opdrachtnemer zelf worden geconstateerd en in het afwijkingenregister worden opgenomen. De opdrachtnemer dient hier vervolgens zelf actie op te ondernemen. De opdrachtnemer dient het probleem op te lossen.

In geval van een negatieve bevinding of een tekortkoming zal de werking van het kwaliteitssysteem er in moeten voorzien dat de opdrachtnemer zelf correctieve maatregelen doorvoert en controleert of deze worden uitgevoerd, en of ze het gewenste effect hebben. De gevolgen van de afwijkingen en de maatregelen dienen door de opdrachtnemer (kwalitatief, financieel, planmatig) aan de opdrachtgever inzichtelijk te worden gemaakt. Aanvullend zal hij corrigerende maatregelen moeten nemen om herhaling van de afwijkingen te voorkomen.

Als de opdrachtnemer maatregelen heeft getroffen, wordt als de opdrachtgever dat noodzakelijk acht bij een tekortkoming een hertoets ingepland en uitgevoerd. De opdrachtnemer neemt de voorgestelde maatregelen op in zijn documenten en de opdrachtgever neemt de hertoets op in het toetsplan.

Blijkt uit de resultaten van de hertoets dat de opdrachtnemer geen toereikende maatregelen heeft getroffen, dan voldoet hij nog steeds niet aan de contracteisen. De opdrachtgever zal de penalty's die daartoe in het contract beschreven staan toepassen.

Betalen

De resultaten van de volgens het vastgestelde toetsplan uitgevoerde toetsen kunnen de verantwoording van de prestatieverklaring vormen. De prestatie is dan geleverd als er geen tekortkomingen openstaan. Dit legt veel druk op de kwaliteit van uit te voeren toetsen en op het toetsteam.

Betalingsregeling

Rijkswaterstaat maakt onderscheid naar drie mogelijke betalingsregelingen:

- **Betaling op planning.** Bij betaling op planning worden werkpakketten betaald volgens een lineaire verdeling van kosten over de geplande tijdsduur, zolang niet wordt afgeweken van het kritieke pad. De basis wordt gevormd door een geaccepteerde termijnstaat en geaccepteerde actuele planning.
- **Betaling op voortgang.** Bij betaling op voortgang worden seriematige werkpakketten betaald op basis van de voortgang in het werk. De basis wordt gevormd door een geaccepteerde termijnstaat en gerealiseerde voortgang.
- **Betaling op product.** Een betaling op product geldt voor de betaling van werk met een doorlooptijd korter dan drie maanden. Er wordt betaald zodra het resultaat van het product gereed is.

De voorkeur gaat uit naar betaling op planning, omdat hiermee de werkelijke besteding van de opdrachtnemer beter benaderd wordt dan bij bijvoorbeeld productbetalingen. Bovendien stelt deze regeling Rijkswaterstaat optimaal in staat om op afstand te beheersen.

Het goedkeuren van betaling gaat nooit automatisch. Bij elk betaalmoment zal de contractmanager altijd actief akkoord moeten geven om de rechtmatige betaling van een declaratie te kunnen borgen ('prestatieverklaren').

Een (wan)prestatie van een opdrachtnemer heeft een directe relatie met de betaling. Is er sprake van een tekortkoming, dan leidt dit tot een volledige of gedeeltelijke opschorting van de betaling. De opschorting van betaling wordt pas opgeheven wanneer de opdrachtnemer aantoonst (mogelijk bij een hertoets) dat de tekortkoming is opgeheven.

Accepteren



Onder Systeemgerichte Contractbeheersing stelt de opdrachtgever niet meer zelf vast dat de noodzakelijke kwaliteit is gehaald maar moet de opdrachtnemer aantonen dat aan de eisen is voldaan. De opdrachtgever ziet toe op de naleving door te toetsen.

De acceptatiebevoegdheid van de opdrachtgever moet met terughoudendheid worden gehandeld aangezien het de voortgang van het proces van de opdrachtnemer beïnvloedt.

Accepteren

- **Acceptatie.** "De goedkeuring door Opdrachtgever van (onderdelen van) de Prestatie."

Bron: ARBIT

- **Acceptatie.** "Schriftelijke aan de Opdrachtnemer gerichte mededeling waarin de Opdrachtgever verklaart geen bezwaar te hebben tegen door de Opdrachtnemer ter Acceptatie voorgelegde Documenten, zelfstandige hulppersonen, Werkzaamheden, resultaten van Werkzaamheden of Wijzigingen in de zin van § 15 lid 3."

Bron: Begrippenkader UAV-gc

Als de opdrachtnemer meent dat het werk gereed is voor aanvaarding deelt hij dit aan de opdrachtgever mee.

In het IV-werkveld is het nog gebruikelijk dat de opdrachtgever zelf acceptatietesten uitvoert. Binnen de nieuwe werkwijze wordt dit de taak van de opdrachtnemer.

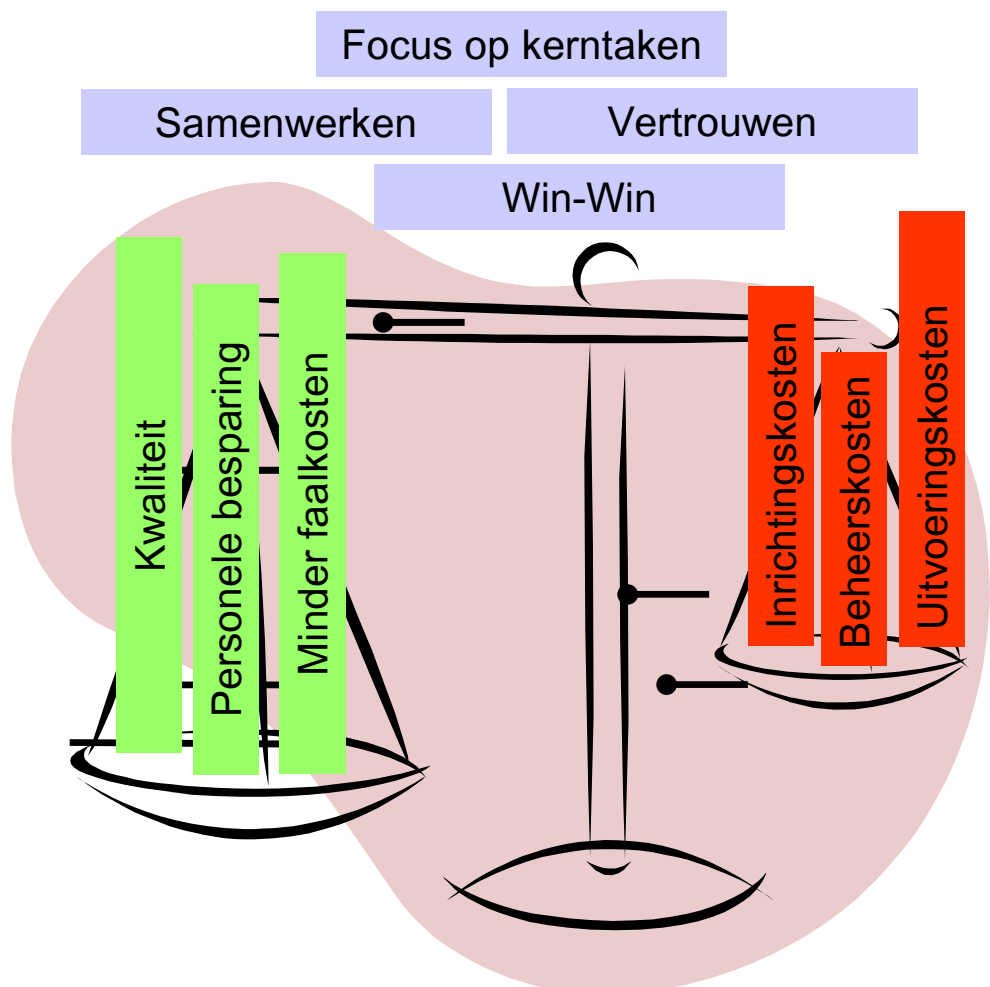
Nadat opdrachtnemer aan alle verplichtingen heeft voldaan en nadat het werk is aanvaard kan het resultaat worden overgedragen aan de beheerorganisatie en kan het contract formeel worden beëindigd.

5 Hoe vertaalt dit alles zich onder de streep?

De nieuwe werkwijze, dat wil zeggen met Systeemgerichte Contractbeheersing, zal kosten en baten, voor- en nadelen kennen.

Wat levert het onder de streep op voor alle partijen. Is het een structureel pad in de goede richting, voor iedereen? Worden we er allemaal beter van?

Het is lastig dit exact in harde cijfers uit te drukken, de voordelen zitten veel meer in structurele lange-termijnverbeteringen dan in korte-termijnverdiensten. Ook de kosten en de nadelen zijn niet hard te benoemen. Ze zijn verspreid over de verschillende partijen, soms zijn ze eenmalig, soms continu.



Baten

Zoals uit het voorgaande al blijkt kent de nieuwe werkwijze met Systeemgerichte Contractbeheersing vele voordelen.

Een belangrijk voordeel zal, zoals de doelstelling al aangeeft, zijn dat Rijkswaterstaat meer kan doen met minder.

De efficiency neemt toe. Er is minder redundantie, minder dubbel werk. De nieuwe werkwijze impliceert minder bureaucratie. Door de nieuwe werkwijze kan met minder inspanning meer worden bereikt. Door meer geïntegreerd, gebundeld en risicogestuurd te werken ontstaat schaalvoordeel voor Systeem- en Proces-toetsen. Er wordt minder door Rijkswaterstaat zelf uitgevoerd en meer door marktpartijen. Anders gezegd, de nieuwe werkwijze zal voor Rijkswaterstaat leiden tot lagere personele kosten.

Een ander zeer belangrijk voordeel is dat faalkosten zullen afnemen. Projecten zullen tijdiger resultaten bereiken en minder schade en negatieve gevolgen oplopen (uitloop, kostenoverschrijdingen, disputen, ...). Dit voordeel uit zich niet alleen in geld en doorlooptijd, maar ook in imago, voor zowel Rijkswaterstaat als voor marktpartijen.

Faalkosten

Stel er wordt op enig moment een project gestart met een uitvoeringsbudget van € 200.000 en een geplande doorlooptijd van 2 jaar. Aan de aanbesteding is een half jaar besteed in het opstellen van specificaties, contracten, aanbesteden, selecteren, gunnen, etc. Dit voorbereidingstraject heeft additioneel € 100.000 gekost.

Na een jaar wordt het contract ontbonden vanwege disputen, onenigheid, wanprestatie, etc.. Opdrachtgever is verplicht opdrachtnemer € 50.000 te betalen voor toch verricht werk. Opdrachtgever zit met lege handen en gaat zich herbezinnen op het project. Het resultaat is immers niet bereikt. Er worden hernieuwde specificaties opgesteld en er wordt opnieuw een aanbesteding gestart. Dit traject kost wederom € 100.000 en vergt weer een half jaar. Na deze herstart wordt het project gelukkig wel goed afgerond.

De faalkosten van dit traject zijn hiermee € 150.000 en 1½ jaar extra doorlooptijd. In geld is dit 50% en in tijd 60% van het budget.

Ook de opdrachtnemers, de marktpartijen, hebben grote voordelen bij deze nieuwe werkwijze. De markt krijgt meer ruimte voor het zelf invullen van het werk en voor eigen oplossingen. Marktpartijen kunnen meer investeren in innovatie vanwege de grotere ruimte die zij krijgen en de grotere omvang en langere doorlooptijd van opdrachten. De motivatie en inzet van medewerkers en daarmee de kwaliteit van het resultaat zal toenemen. De nadruk op kwaliteitsborging zal ook de opdrachtnemer ten goede komen. De opdrachtnemer investeert immers in zichzelf.

Ook voor Rijkswaterstaat is het belangrijk dat consequent wordt ingezet op de eigen kerntaken en op het overkoepelend overheidsbeleid. De kwaliteit van de resultaten zal toenemen doordat de beschikbare kennis, tijd en energie gericht worden ingezet.

Kosten

Geen baten zonder kosten, daar waar baten zijn zullen ook kosten zijn. Zoals het spreekwoord zegt: 'voor niets gaat de zon op'.

Het invoeren van een nieuwe werkwijze zal voor alle partijen inrichtingskosten met zich meebrengen. Processen moeten worden ingericht, er moeten tools worden aangeschaft, mensen moeten worden opgeleid, etc. Dit zijn eenmalige kosten.

Er zal aan de kant van Rijkswaterstaat een relatieve toename zijn van de beheerskosten. Doordat meer wordt uitbesteed zullen meer (of grotere) contracten moeten worden gesloten en zullen meer toetsen moeten worden uitgevoerd.

Last but not least vindt er een verschuiving van kosten plaats. Door de markt meer te laten doen en Rijkswaterstaat minder, zullen de uitvoeringskosten toenemen.

Return-On-Investment

Overkoepelend gezien zal de 'return-on-investment' positief zijn. De nieuwe werkwijze zal naar verwachting alle partijen tot voordeel strekken. Netto zullen financieel gezien, op termijn, de baten hoger zijn dan de kosten. De voordelen wegen op tegen de nadelen.

Rijkswaterstaat en marktpartijen richten zich op hun kerntaken, op datgene waar ze voor staan en waarin ze het best zijn. De nieuwe werkwijze ankert op vertrouwen en daarmee op de juiste basis voor langdurige optimale samenwerking.

Belangrijker nog is dat een pad wordt ingeslagen dat voor alle partijen op de lange termijn verbetering geeft. Samenwerken leidt tot een betere verdeling van werkzaamheden. De nieuwe werkwijze is niet eenzijdig en streeft naar win-win. Alle partijen zullen er beter van worden.

The Speed of Trust

- **Vertrouwensrisico.** "Vertrouwen brengt risico's met zich mee maar het risico van niet-vertrouwen is veel groter".

Bron: De snelheid van vertrouwen, Stephen M.R. Covey

- **Vertrouwenswinst.** "...is de kans dat uitbestedingscontracten die worden beheerd op basis van vertrouwen en niet aan de hand van stringente bepalingen, tot hogere netto resultaten voor beide partijen leiden groter – tot wel 40 procent van de totaal waarde van het contract".

Bron: L.P. Willcocks/S. Cullen, 'The Outsourcing enterprise: The power of relationships', LogicaCMG/Warwick Business School, 2005

Bijlage A Onderliggende documenten

Voor meer gedetailleerde informatie wordt verwezen naar de onderliggende documenten.

- Ondernemingsplan Rijkswaterstaat 2004-2008
- Ondernemingsplan Rijkswaterstaat 2008-2012
- Handreiking Systeemgerichte Contractbeheersing, versie 2007
- Rijkswaterstaat is een toonaangevend opdrachtgever, Visiedocument, oktober 2008
- Onze werkwijze in het licht van Agenda 2012, Vernieuwingsgroep Toonaangevend Opdrachtgeverschap
- Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector, V2.0
- ISO 9001-2008 Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen. November 2008, NEN
- Risicomanagement voor projecten, De RISMAN methode toegepast, Het spectrum, ISBN 90-274-8040-0
- Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen UAV-gc, CROW, 2005
- Handleiding EMVI Rijkswaterstaat 2010. 30 maart 2010, Definitief 2010 1.0
- The Outsourcing Enterprise, The Power Of Relationships, L.P. Willcocks/ S. Cullen, Logica / London School of Economics

Bijlage B Verklarende begrippenlijst

- **Acceptatie.** Schriftelijke mededeling waarin de opdrachtgever verklaart aan de opdrachtnemer geen bezwaar te hebben tegen door de opdrachtnemer ter acceptatie voorgelegde documenten, zelfstandige hulppersonen, werkzaamheden, resultaten van werkzaamheden of wijzigingen.
- **Afwijking.** Het niet voldoen aan een eis.
- **Beheersmaatregel.** Maatregel waarmee een geïdentificeerd risico kan worden beheerst. Dit kan een maatregel zijn die de oorzaak of het gevolg van het risico wegneemt of verkleint.
- **Betaling op planning.** Wijze van betalen waarbij de betalingen in de tijd lineair zijn uitgezet.
- **Betaling op product.** Wijze van betalen waarbij de betalingen in de tijd zijn uitgezet op basis van gerealiseerde producten.
- **Betaling op voortgang.** Wijze van betalen waarbij de betalingen in de tijd zijn uitgezet op basis van de werkelijke voortgang.
- **Bevinding.** Een feit dat de opdrachtgever met een toets heeft vastgesteld. Dit kan zowel een positieve als een negatieve bevinding zijn.
- **Contractbeheersing.** De activiteiten van de opdrachtgever vanaf het moment van gunning gericht op het zekerstellen dat de eisen uit de overeenkomst worden gehaald en dat de risico's voor de opdrachtgever op een acceptabel niveau blijven. De activiteiten zijn onderdeel van de beheersing van de inkoop.
- **Contractbeheersplan.** Door de formele opdrachtgever geautoriseerd plan waarin de beschrijving van de organisatie en alle activiteiten met betrekking tot de contractbeheersing zijn opgenomen. Onderdeel van het contractbeheersplan is het toetsplan. Dit toetsplan wordt concreter zodra de procesbeheersing door de opdrachtnemer nader is ingevuld.
- **Eis.** Behoeftte of verwachting die kenbaar is gemaakt, vanzelfsprekend of dwingend voorgeschreven.
- **Gevolg.** Het gevolg van het optreden van het risico, uitgedrukt in termen van het onderzochte beheersaspect behorend bij de ongewenste top-gebeurtenis.
- **Hertoets.** Een toets door de opdrachtgever om te beoordelen of de getroffen maatregel door de opdrachtnemer naar aanleiding van een eerder geconstateerde tekortkoming is uitgevoerd. Referentie is de maatregel (correctief, corrigerend of preventief) die de opdrachtnemer heeft opgenomen.
- **Integraal Project Management.** Integrale beheersing van de verschillende werkprocessen binnen een project.
- **Kwaliteitsmanagement.** De gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot kwaliteit.
- **Kwaliteitsborging.** Het aspect van kwaliteitsmanagement gericht op het geven van vertrouwen dat aan kwaliteitseisen zal worden voldaan.
- **Oorzaak.** Een gebeurtenis of situatie die kan leiden tot het optreden van een ongewenste gebeurtenis.
- **Opdrachtgever.** In de Basisovereenkomst genoemde natuurlijke of rechtspersoon die de opdrachtnemer opdraagt het werk en, indien overeengekomen, het meerjarig onderhoud te realiseren.

- **Opdrachtnemer.** In de Basisovereenkomst genoemde natuurlijke of rechtspersoon aan wie de realisatie van het werk en, indien overeengekomen, het meerjarig onderhoud is opgedragen.
- **Prestatieverklaring.** Verklaring door de opdrachtgever die de opdrachtnemer recht verschaft op de betaling van een bepaalde termijn. Om de verklaring te kunnen opstellen, dient Rijkswaterstaat een verantwoording van de prestatieverklaring te hebben.
- **Procestoets.** Een toets door de opdrachtgever op functioneren van de processen die door de opdrachtnemer zijn beschreven in het projectmanagementplan en afgeleide deelplannen zoals een projectkwaliteitsplan, werkplannen, en keurings-, test-, of verificatieplannen. Het gaat bij deze toets om een beoordeling of de beheersmaatregelen door de opdrachtnemer worden uitgevoerd volgens de plannen.
- **Producttoets.** Een toets ter beoordeling of producten voldoen aan gestelde eisen en/of technische specificaties, met het doel de betrouwbaarheid van de gegevens van de opdrachtnemer te verifiëren.
- **Projectkwaliteitsplan.** Document van de opdrachtnemer dat specificeert welke procedures en bijbehorende middelen door wie en wanneer voor een specifiek project, product, proces of contract moeten worden toegepast.
- **Risico.** Gebeurtenis die al dan niet kan optreden en die kan leiden tot uitloop van het project, een kostenoverschrijding of tot het niet voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.
- **Risicoanalyse.** Inventarisatie van risico's met inschatting van kansen en gevolgen van optreden inclusief de geplande beheersmaatregelen.
- **Risicobeheersing.** Het beheersen van risico's door op gestructureerde wijze expliciet risico's te inventariseren en beheers-maatregelen uit te voeren en evalueren ter vermindering / vermindering van die risico's. Dit alles in een cyclisch proces waarin de inventarisaties voortdurend up-to-date worden gehouden.
- **Risicodossier.** Actueel overzicht van de risico's en de geplande beheersmaatregelen en hun status. Met status wordt bedoeld: of er wel/geen beheersmaatregel is gepland, of deze maatregel is uitgevoerd en of er nog een restrisico bestaat.
- **Risicomanagement.** Het geheel van Risicoanalyse en Risicobeheersing.
- **Systeemgerichte contractbeheersing.** Methode van contractbeheersing waarbij de opdrachtgever gebruikmaakt van de gegevens die voortkomen uit het systeem van kwaliteitsborging door de opdrachtnemer in relatie tot de gemaakte afspraken in de overeenkomst. Door de belangrijkste risico's om te zetten in een op het project passende mix van toetsen (combinatie van systeem-, proces- en producttoetsen) stelt de opdrachtgever vast of het aannemelijk is dat aan de eisen van het contract is voldaan.
- **Systeemtoets.** Een toets door de opdrachtgever op het systeem van integraal projectmanagement zoals dat door de opdrachtnemer is beschreven in het projectmanagementplan en afgeleide deelplannen zoals o.a. projectkwaliteitsplan(nen). Het gaat bij deze toets om de risicovolle aspecten van het projectmanagement bij de opdrachtnemer.
- **Tekortkoming.** Een negatieve bevinding die naar het oordeel van de contractmanager als zwaarwegend wordt aangemerkt. Op basis van een tekortkoming wordt een (deel van een) betaaltermijn opgeschort tot de tekortkoming aantoonbaar is opgeheven.

- **Toetsen.** Vergelijken van waarnemingen met referenties. Voorbereiden, uitvoeren conform het toetsplan en rapporteren van de bevindingen conform het model toetsverslag. Rijkswaterstaat hanteert het principe dat er op drie niveaus (systeem, proces, product) kan worden getoetst.
- **Toetsplan.** Onderdeel van het contractbeheersplan waarin de uit te voeren toetsen qua soort, inhoud, uitvoerende, -frequentie, methode, gebruikte norm en registratie beschreven zijn. Onderbouwing van de in te plannen toetsen is beschreven in het risicodossier.
- **Toetsverslag.** Registratie door de opdrachtgever van de bevindingen tijdens de toets. Veiligheid- en gezondheidsmanagement Het geheel aan activiteiten gericht op een veilige en gezonde werkwijze gedurende de levenscyclus van een systeem.
- **Verantwoording van de prestatieverklaring.** Document waarin op basis van de betalingsregeling gestelde voorwaarden en de principes van systeemgerichte contractbeheersing wordt onderbouwd waarom een prestatieverklaring kan worden afgegeven.
- **Verifiëren.** Het beoordelen of het gekozen en/of ontworpen product na realisatie voldoet aan de eisen.

Bron: Handreiking Systeemgerichte Contractbeheersing, versie 2007