

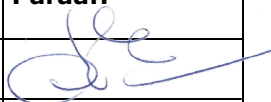


Contractbeheersplan D&C / E&C

Motto: "Zakelijk samenwerken op basis van vakmanschap en vertrouwen"

Het ontwerpen en uitvoeren van de wegverbreding A1
Apeldoorn-Azelo fase II: Apeldoorn-Twello
Zaaknummer: 31156823

Datum 19 april 2021

Opgesteld Contractmanager	Datum:	Paraaf:
Erik de Jonge	19-04-2021	
Gecontroleerd Projectmanager	Datum:	Paraaf:
Peter van Zwam		
Vastgesteld Opdrachtgever contract	Datum:	Paraaf:
Ina de Bruin		

Colofon

Uitgegeven door Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Rijkswaterstaat Dienst GPO

Informatie Erik de Jonge
Telefoon 06 5342 9720
Mail erik.de.jonge@rws.nl
Uitgevoerd door Menno Hedlund
Opmaak Menno Hedlund
Datum 19 april 2021
Status definitief
Versienummer 1.0

Wijzigingshistorie contractbeheersplan

Versie	Datum	Omschrijving wijziging
0.1	30/10/2020	Eerste aanzet op basis van het model "Contractbeheersplan DC EC v1.0 20-2-2018". Wijzigingen/aanvullingen t.o.v. het model zijn gemarkeerd weergegeven in deze versie.
0.2	17/03/2021	Werkversie met bijgehouden wijzigingen. Wijzigingen t.o.v. versie 0.1 zijn gemarkeerd weergegeven. Deze versie is in een aantal sessies afgestemd met IPM-rolhouders hun adviseurs en Hester. Ter bespreking in IPM-team d.d. 24-03-2021 en 12-04-2021.
0.3	19/04/2021	Eindconcept met bijgehouden wijzigingen.
1.0	19/04/2021	Definitieve versie

NB de bijlagen bij dit plan zijn dynamische documenten, bij wijzigingen wordt er niet direct een nieuwe versie van het CBP opgesteld.

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Doel en afbakening	4
1.2	Kaders en handreikingen	4
1.3	De scope	4
2	Contractbeheersing	6
2.1	Contractbeheersvisie	6
2.2	Contractbeheersstrategie	8
2.2.1	Strategie risicomanagement	8
2.2.2	Strategie per resultaatgebied	8
2.3	Contractbeheersproces – PDCA-cyclus	9
2.3.1	Algemeen	9
2.3.2	Analyseren en bijstellen risico's	10
2.3.3	Opstellen toetsplanning	11
2.3.4	Intake en voorbereiden toets	11
2.3.5	Uitvoeren en rapporteren toetsen	11
2.3.6	Evalueren toets	11
2.3.7	Wegen van negatieve bevindingen	12
2.3.8	Afgeven prestatieverklaring	12
2.4	Evaluatie	12
2.5	Contractwijzigingen	12
3	Organisatie	13
3.1	Beschrijving organisatie	13
3.2	Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden	13
3.3	Betrokkenheid opdrachtgever	13
3.4	Escalatie	13
3.5	Overlegstructuur	14
3.5.1	Overleg met de opdrachtnemer	14
3.5.2	Intern overleg	16
3.5.3	Weergave van overleggen in de tijd en relatie met het toetsproces	18
Bijlage A	Toetsdrempel	19
Bijlage B	Contractbeheersstrategie	20
Bijlage C	Personele invulling projectteam	24
Bijlage D	Overzicht opdrachtgeversverplichtingen	25

1 Inleiding

1.1 Doel en afbakening

In dit contractbeheersplan staat de wijze beschreven waarop het contract Het ontwerpen en uitvoeren van de wegverbreding A1 Apeldoorn-Azelo fase II: Apeldoorn-Twello met zaaknummer 31156823 wordt beheerst. Het is van toepassing op de periode van gunning van het contract tot het moment dat de opdrachtnemer aan zijn verplichtingen heeft voldaan.

Onder contractbeheersing wordt verstaan:

*"alle activiteiten die door de opdrachtgever in zowel de fasen van de contractvoorbereiding als de contractrealisatie worden uitgevoerd, die er op gericht zijn om zeker te stellen dat de verplichtingen uit het contract worden nagekomen en dat de risico's voor de opdrachtgever aantoonbaar beheerst worden"*¹.

1.2 Kaders en handreikingen

Dit contractbeheersplan is gebaseerd op:

- kader contractbeheersing Rijkswaterstaat versie 1.0 van oktober 2017;
- uitwerking kader contractbeheersing voor GWW versie 1.0 van oktober 2017;
- alle in de 2 bovenstaande documenten genoemde kaders, handreikingen en best practices voor zover deze van toepassing zijn op D&C- en E&C-contracten;
- Contractmodel (kader) "Contractbeheersplan DC EC v1.0 20-2-2018";
- [Memo: Tijdelijke contractbeheersstrategie GWW naar aanleiding van Corona, d.d. 20 april 2020](#);
- [Memo: continuering tijdelijke contractbeheerstrategie GWW ten gevolge van Coronamaatregelen 17-02-2021](#) of diens opvolger.

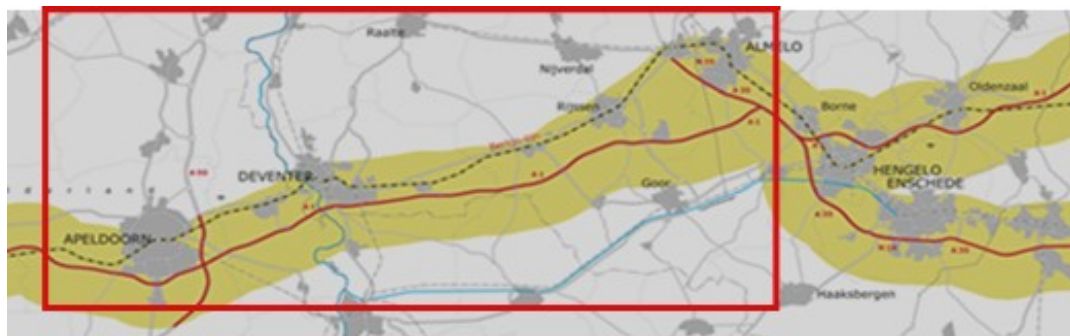
In dit contractbeheersplan wordt op de volgende punten afgeweken van het kader contractbeheersing of bijbehorende kaders en handreikingen:

Onderwerp van de afwijking	Argumentatie voor de afwijking
n.v.t.	-

1.3 De scope

Het contract bestaat uit de volgende werkzaamheden:

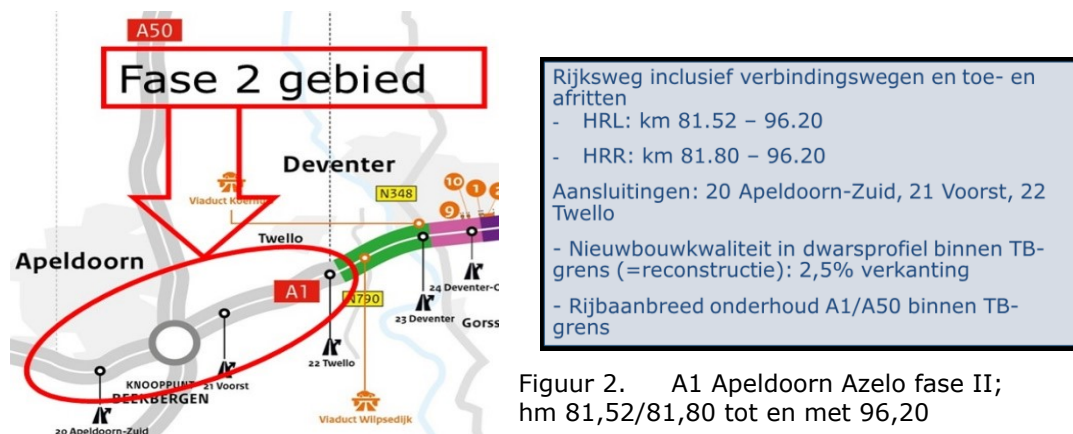
De projectgrens van het plangebied van het totale project "A1 Apeldoorn-Azelo" is gedefinieerd van: Westelijk van aansluiting Apeldoorn (km. 82,0) tot knooppunt Azelo (km. 141,2). Zie figuur 1.



Figuur 1. Totale project A1 Apeldoorn Azelo; hm 82,0 tot en met 141,2

¹ Bron: Kader Contractbeheersing Rijkswaterstaat 2017 (blz. 9)
RWS Bedrijfsvertrouwelijk

De huidige scope heeft betrekking op fase II van het project, de aanbesteding van wegverbreding en reconstructie van circa 14 km snelweg tussen Apeldoorn en Twello.



Figuur 2. A1 Apeldoorn Azelo fase II; hm 81,52/81,80 tot en met 96,20

De scope heeft als basis een sobere, maar toekomst vaste wegverbreding van de A1. De bouwstenen bevatten noodzakelijke maatregelen t.a.v. toekomstvastheid van het wegontwerp inclusief de aansluitingen op het onderliggende wegennet, wettelijke inpassingsmaatregelen en capaciteitsuitbreiding van verzorgingsplaatsen. Ook maatregelen ten aanzien van landschap, water, natuur, etc. worden gerealiseerd conform het principe van "sober en doelmatig", waarbij het voldoen aan vigerende wet- en regelgeving het uitgangspunt is. Over de gehele lengte worden kruisingen, aansluitingen en viaducten met de onderliggende infrastructuur op de verbreding aangepast. Deze maatregelen zijn onlosmakelijk verbonden aan een robuuste en toekomst vaste wegverbreding. Aan bestaande verhardingen en kunstwerken wordt variabel onderhoud uitgevoerd. Uitgangspunt van het Tracébesluit is een verbreding van de rijbanen aan de buitenzijde.

A1 Apeldoorn – Azelo fase II:

- Van 2x2+weefvak naar 2x3 rijstroken tussen Apeldoorn Zuid en knooppunt Beekbergen;
- Van 2x2+2x1 naar 2x3+2x2 in het knooppunt Beekbergen tot aan Voorst;
- Van 2x2+plusstrook naar 2x4 rijstroken tussen Voorst en Twello;
- Uitbreiden van de verzorgingsplaatsen Vundelaar en Paal;
- Vervangen van 3 kunstwerken;
- Aanpassing en realiseren van 29 kunstwerken.
- Uitvoeren van variabel onderhoud tot nieuwbouwkwiteit;
- Uitvoeren van vast onderhoud tijdens de realisatieperiode voor het trajectdeel.

2 Contractbeheersing

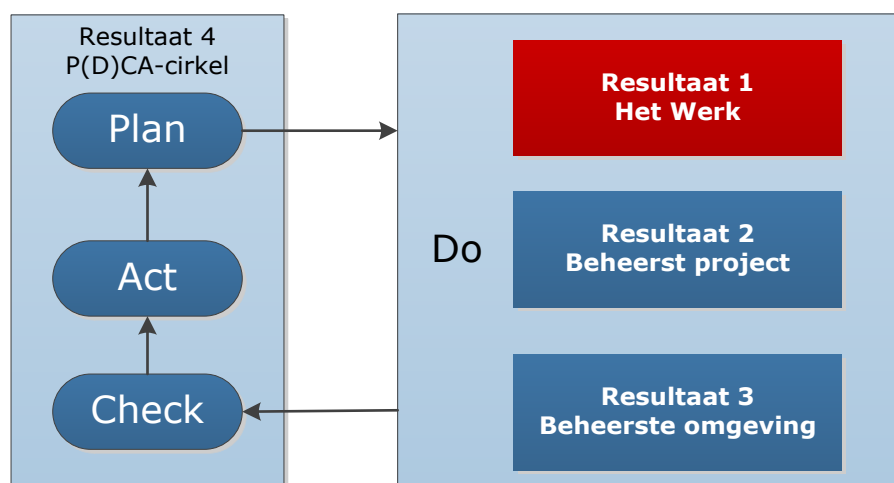
2.1 Contractbeheersvisie

De contractbeheersing heeft tot doel zeker te stellen dat de resultaten (de te leveren producten) voldoen aan de eisen in het contract en dat deze op een beheerste wijze tot stand komen.

In de kern bestaan de te leveren producten bij een D&C- en E&C-contract uit **het Werk**. Dit is het te leveren resultaat (het WAT), wat moet voldoen aan de hieraan gestelde eisen.

De beheerste wijze waarop dit tot stand komt (het HOE) bij een D&C- en E&C-contract is te verwoorden als een **beheerst project** en een **beheerste omgeving**. Deze staan beide ten dienste van het realiseren van het Werk.

Dit geheel wordt bereikt door de opdrachtnemer door het toepassen van een **werkend projectmanagementsysteem** (de PDCA-cirkel van de opdrachtnemer).



Figuur 1: Resultaatgebieden D&C- en E&C-contract.

Deze vier onderdelen vormen de resultaatgebieden van een D&C- en E&C-contract, waarbij resultaatgebied 4 beperkt is tot de "Plan", "Check" en "Act". De "Do" bestaat uit de som van de resultaatgebieden 1, 2 en 3.

Werkt de opdrachtnemer volgens zijn projectmanagementsysteem, dan kan erop vertrouwd worden dat het geleverde Werk (of onderdelen daarvan) voldoet aan de gestelde eisen.

Om hierover zekerheid te krijgen, wordt informatie ingewonnen over het behalen van de resultaten 1 tot en met 4. De maatregelen om deze informatie in te winnen bestaat uit een combinatie van interactie, toetsing en interventie.

De keuze voor de te nemen maatregelen wordt gemaakt op basis van de risico's, waarbij de projectdoelstellingen leidend zijn.

De projectdoelstellingen voor dit contract zijn (zie [Inkoopplan A1 Apeldoorn Azelo FASE II versie 1.2](#)):

Het project A1 AA realiseert een robuuste levensader op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Wij zijn een betrouwbare partner.

We hebben de ambitie om samen met alle partners meerwaarde te creëren binnen de randvoorwaarden van tijd en geld. Wij zoeken meerwaarde op het gebied van:

- ruimtelijke kwaliteit;
- duurzaamheid;
- kansen die de contributie van onze partners bieden.

Hierbij is de aanpak gericht op:

- Focus op kwaliteit: realiseren van het project binnen tijd en budget met zo min mogelijk afwijkingen 'Stick to the plan';
- Mens centraal: we doen het samen, integraal binnen het projectteam en in verbinding met de opdrachtnemer;
- Efficiënte parallelle schakeling tussen Fase I en Fase II, waarbij voor Fase II zoveel mogelijk wordt aangesloten op de aanpak en verbeteringen vanuit Fase I.

Visie op contractbeheersing algemeen en per soort van maatregelen (interactie, toetsing en interventie).

Bij de nadere uitwerking van de mix van maatregelen (tot een contractbeheersstrategie) geldt de volgende visie:

1. Algemeen

- zacht op de relatie, hard op de inhoud;
- zakelijk met respect voor elkaars belangen;
- we bevestigen middels interactie en toetsing ons vertrouwen in de beheerste werkwijze van de opdrachtnemer tot het tegendeel blijkt;
- bij verlies van vertrouwen wordt interactie/toetsing/interventie gebruikt om vertrouwen terug te winnen en de opdrachtnemer te laten verbeteren;
- we zijn streng doch rechtvaardig om de relatie tussen partijen niet te schaden.

2. Interactie (samenwerking)

Opdrachtgever, opdrachtnemer en relevante stakeholders voeren periodiek formeel en informeel overleg ten einde achtergronden bij het contract over te dragen, verwachtingen over en weer te delen en belangen van partijen te delen. De interactie heeft tot doel:

- eenduidige/afgestemde werkafspraken te creëren (dient als referentie voor toetsing);
- de belangen en samenwerking af te stemmen;
- problemen tijdig te signaleren;
- proactief te sturen aan de voorkant.

3. Toetsing

Middels toetsing wordt bevestigd dat het projectmanagementsysteem doeltreffend functioneert. Deze toetsen worden risico-gestuurd uitgevoerd op de vier resultaatgebieden. Om de werking van het systeem zeker te stellen, is voldoende diepgang bij de toetsen op resultaatgebied 1 (het leveren van het Werk) essentieel, omdat hiermee wordt bevestigd dat het uiteindelijke resultaat aantoonbaar voldoet aan de eisen.

4. Interventie

Op grond van signalen vanuit interactie en toetsing pleegt de opdrachtgever interventie als er nog bijsturing nodig en mogelijk is.

2.2 Contractbeheersstrategie

2.2.1 *Strategie risicomanagement*

Risicomanagement wordt toegepast conform de methode van procesgericht risicomanagement.

Er worden waarnemingen gedaan om de risico's in het risicodossier te actualiseren en aan te scherpen.

Belangrijke omstandigheden die leiden tot het doen van waarnemingen op dit contract zijn:

- hoge tijdsdruk met als gevolg minder aandacht voor kwaliteit en veiligheid;
- onzekerheden in de uitvoering door onvoldoende kennis van het areaal (vooral bij renovatie-contracten);
- onvoldoende zicht op het vakmanschap en het individueel menselijk handelen van de opdrachtnemer;
- werkzaamheden beslaan een groot gebied;
- toepassing van innovatieve technieken (met name duurzaamheid);
- veel werkzaamheden in het verkeer.

De uitvoering van deze waarnemingen vindt gepland plaats, waarbij vooraf door de waarnemer in overleg met de IPM rolhouders aandachtspunten worden bepaald.

De IPM rolhouder beoordeelt of een waarneming leidt tot aanpassing van het risicoprofiel, dan wel tot directe actie richting opdrachtnemer.

In uitzonderlijke gevallen kan het resultaat van een waarneming leiden tot:

- negatieve bevindingen en mogelijk zelfs tekortkomingen;
- meldingen aan de opdrachtnemer i.v.m. acute veiligheidsissues.

Toetsdrempel

Om te bepalen welke risico's leiden tot het inzetten van maatregelen als interactie en toetsen, is een toetsdrempel gedefinieerd voor de procesrisico's en onderliggende risico's. De toetsdrempel wordt bepaald door het IPM-team en is vastgelegd in bijlage A van dit contractbeheersplan.

Voor alle risico's boven de toetsdrempel wordt een maatregel ingezet in de vorm van interactie en/of toetsing.

2.2.2 *Strategie per resultaatgebied*

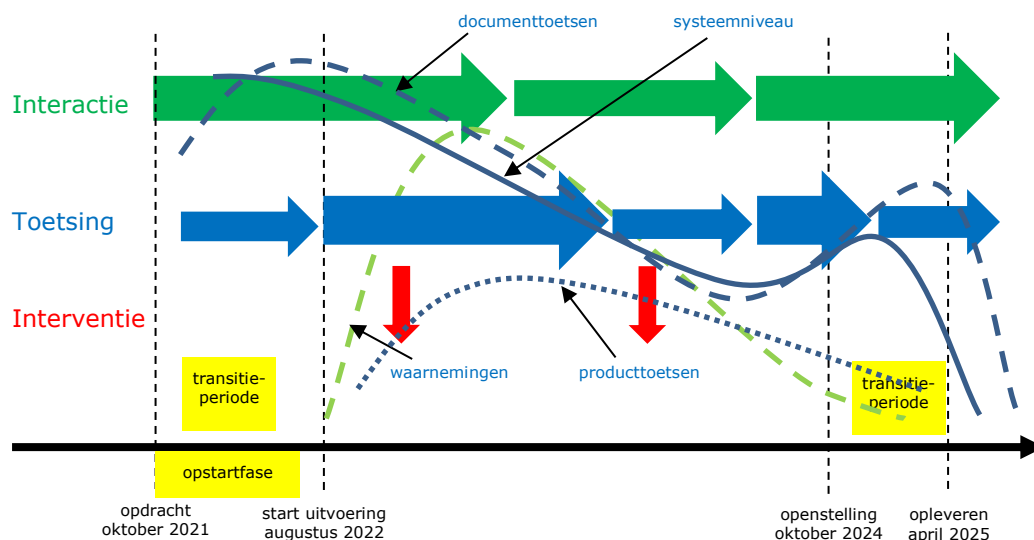
De strategie voor de contractbeheersing is concreet uitgewerkt per resultaatgebied en opgenomen in bijlage B bij dit contractbeheersplan.

Hierbij is rekening gehouden met de volgende factoren:

- projectdoelstellingen en risicoprofiel van het project;
- doorlooptijd en fasering van het project; en
- behoud goede relatie met de Stakeholders.

Uitgangspunt is de in paragraaf 2.1 beschreven visie op interactie, toetsing en interventie. Naar aanleiding van de geïnventariseerde risico's wordt aan de voorkant proactief gestuurd door de inzet van interactie en daar waar het van belang is om zekerheid te krijgen over de beheersing en het resultaat worden toetsen gepland. Interventie wordt ingezet wanneer een risico dreigt op te treden of al is opgetreden.

Indien van toepassing wordt de strategie aangepast naar aanleiding van de periodieke evaluatie (zie paragraaf 2.4).



Figuur 3 Indicatieve mix van contractbeheersingsinstrumenten

2.3 Contractbeheersproces – PDCA-cyclus

2.3.1

Algemeen

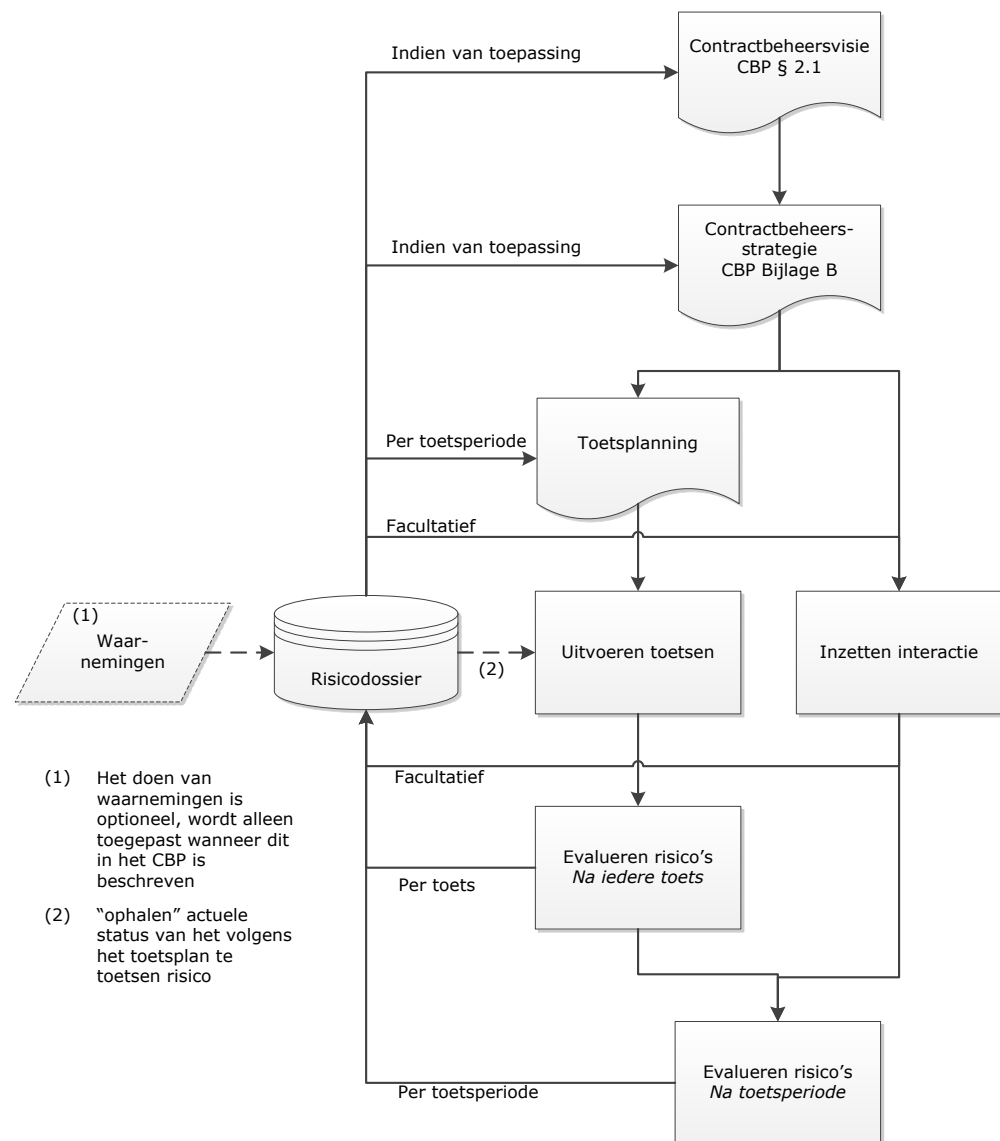
De contractbeheersing wordt uitgevoerd volgens de in ARIS beschreven processen voor contractbeheersing. Deze processen zijn te benaderen door op de [intranetpagina SCB](#) onder "Handige links" te klikken op "processen contractbeheersing in ARIS".

Andere mogelijkheid is deze processen volgens het volgende pad te benaderen in ARIS:

'Processen RWS -> Aanleg en Onderhoud -> Voorbereiden en Uitvoeren A&O ingrepen -> Uitvoeren Projectaanpak -> Markt en Inkoop -> Operationeel inkoop- en contractmanagement -> processtappen 5 en 6: Beheersen contractuitvoering en Afronden beheersing contractuitvoering'.

Deze processen zijn ook van toepassing op acceptatie en toetsing in het kader van annex III en IV van de Vraagspecificatie. Specifieke aandachtspunten hierbij zijn opgenomen in ARIS en/of in onderstaande beschrijving.

Bij toepassing van contractbeheersing wordt de PDCA-cyclus volgens onderstaande figuur doorlopen.



Figuur 2: PDCA cyclus contractbeheersing.

Voor de beheersing van het contract wordt een toetsperiode gehanteerd van 4 maanden.

Het risicomanagement en de contractbeheersing worden ondersteund door de modules voor risicomanagement en SCB van de Integrale ProjectBeheersingstool (IPB).

2.3.2

Analyseren en bijestellen risico's

Het risicomanagement ten behoeve van de contractbeheersing is ingericht conform de [handreiking procesgericht risicomanagement](#) waarbij gebruik gemaakt wordt van de procesindeling voor "Aanleg en groot variabel onderhoud (GVO)". Deze sluit aan bij de in paragraaf 2.1 beschreven resultaatgebieden.

Managementsturing	Resultaat 4; <i>werkend projectmanagementsysteem (P(D)CA)</i>
Management van middelen	

Realisatie van het product	Projectbeheersing	Resultaat 2; <i>beheerst project</i>
	Technisch management	Resultaat 1; <i>het Werk</i>
	Omgevingsmanagement	Resultaat 3; <i>beheerste omgeving</i>
	Inkoop	Resultaat 1; <i>het Werk</i>
Meting, analyse en verbetering		Resultaat 4; <i>werkend projectmanagementsysteem (P(D)CA)</i>

De procesrisico's en de daaraan gekoppelde onderliggende risico's zijn, inclusief kwantificering, opgenomen in het risicodossier in IPB.

De bij de inschrijving door opdrachtnemer aangeboden meerwaarde (Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV)) is verwerkt in het risicodossier.

Het risicodossier wordt actueel gehouden door:

- periodieke evaluatie van de risico's na afloop van de toetsperiode;
- actualisatie van de risico's na uitvoering van een toets op basis van het toetsformulier D;
- actualisatie van de risico's naar aanleiding van de waarnemingen;
- actualisatie van de (kwantificering van) risico's naar aanleiding van resultaten van interactie. In dit geval wordt in het risicodossier een onderbouwing van de aanpassing gegeven;
- actualisatie naar aanleiding van contractwijzigingen.

2.3.3 *Opstellen toetsplanning*

In de toetsplanning worden de toetsen voor de komende toetsperiode opgenomen en in concept en voor zover mogelijk voor de daarop volgende toetsperiode. De geplande toetsen worden vastgelegd in IPS module SCB. Wanneer bij een risico boven de toetsdrempel geen toets wordt gepland maar interactie wordt ingezet, wordt dit vastgelegd in het toetsplan en/of IPS module SCB.

Toetsen van documenten in het kader van toetsing en acceptatie volgens annexen III en IV van de Vraagspecificatie zijn opgenomen in een aparte planning.

2.3.4 *Intake en voorbereiden toets*

Voorafgaand aan een toets wordt een intake gehouden waarbij aanwezig zijn:

- Contractmanager*;
- toetsteam (lead-auditor, auditor en/of materiedeskundige);
- toetscoördinator / adviseur contractmanagement;
- risico-eigenaar(naren) van de te toetsen risico's.

Bij een toets van een document wordt geen intake gehouden. De risico's die gelden als basis voor deze toetsen worden vooraf vastgelegd op het toetsdocument deel C1.

2.3.5 *Uitvoeren en rapporteren toetsen*

Het toetsverslag wordt uiterlijk 10 werkdagen na uitvoering van de toets ter vaststelling voorgelegd aan de contractmanager.

2.3.6 *Evalueren toets*

Na afloop van een toets wordt een outtake gehouden waarbij aanwezig zijn:

- contractmanager*;
- toetsteam (lead-auditor, auditor en/of materiedeskundige);
- toetscoördinator / adviseur contractmanagement;
- risico-eigenaar(naren) van de te toetsen risico's.

* Bij de in- en outtake van een producttoets kan de CM zich laten vervangen door een adviseur contractmanagement.

2.3.7 Wegen van negatieve bevindingen

De contractmanager beoordeelt of een negatieve bevinding leidt tot een tekortkoming. Hierbij worden de volgende punten afgewogen:

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

In de volgende situaties is er in ieder geval sprake van een tekortkoming (bepaling B-FM420 van de Vraagspecificatie Proces):

- het niet hebben van een geaccepteerde termijnstaat;
- het niet hebben van een geaccepteerde Staat van ontleding van de opdrachtsom of bijbehorende detailbegroting.

2.3.8 Afgeven prestatieverklaring

Betaling vindt plaats in 4-wekelijkse termijnen volgens de betalingsregeling op planning. Bij het verstrijken van de termijn wordt de verantwoording prestatieverklaring opgesteld en prestatie verklaard in SAP.

2.4 Evaluatie

Na afloop van een toetsperiode wordt een evaluatie uitgevoerd gericht op:

- het functioneren van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer;
- het functioneren van de contractbeheersing.

2.5 Contractwijzigingen

Contractwijzigingen worden afgehandeld volgens het [VTW proces](#) (groene kamer proces) in ARIS.

3 Organisatie

3.1 Beschrijving organisatie

De projectorganisatie is beschreven in het projectplan.

Voor de contractbeheersing worden onder andere de volgende producten ingekocht:

- toetscoördinatie;
- uitvoeren van toetsen;
- doen van waarnemingen.

Hiervoor is een aanbesteding ingenieursdiensten in voorbereiding met zaaknummer 31166712.

3.2 Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de procesbeschrijvingen in ARIS.

Binnen de projectorganisatie zijn de volgende specifieke rollen belegd:

- gemachtigde van de opdrachtgever conform § 2 UAV-gc: de Contractmanager
- prestatieverklaarder: de Contractmanager

De bevoegdheden van de gemachtigde van de opdrachtgever (paragraaf 2, lid 1 van de UAV-GC 2005) bestaan uit:

Het toezicht uitoefenen op de uitvoering van de Werkzaamheden en de naleving van de overeenkomst. De gemachtigden vertegenwoordigen de opdrachtgever in alle aangelegenheden. Behoudens het aangaan van financiële verplichtingen welke het aan hen verleende mandaat overstijgen of termijnverlengingen. De gemachtigden zijn voorts uitdrukkelijk niet bevoegd terzake de aangelegenheden genoemd in de paragrafen 5 en 16 van de UAV-GC 2005. .

De personele invulling van het projectteam is weergegeven in Bijlage C bij dit contractbeheersplan.

3.3 Betrokkenheid opdrachtgever

Het projectteam heeft periodiek overleg met de opdrachtgever over het functioneren van de contractbeheersing en het functioneren van de opdrachtnemer.

Tijdens dit overleg worden de volgende onderwerpen besproken:

- risicoprofiel van het project en het contract en actualiteit van het risicodossier;
- de contractbeheersstrategie (interactie, toetsing en interventie);
- het functioneren van (het projectmanagementsysteem van) de opdrachtnemer;
- het functioneren van de contractbeheersing.

Naast dit periodieke overleg wordt de opdrachtgever betrokken bij of door:

- het vaststellen van het contractbeheersplan;
- de project startup (PSU) en project follow ups (PFU);
- het opleggen van een tekortkoming aan de opdrachtnemer ;
- de escalatie (zie § 3.4);

3.4 Escalatie

Conflicten worden in eerste instantie opgelost op het niveau waar zij zijn ontstaan. Wanneer dit geen oplossing biedt wordt er geëscaleerd via de volgende, met opdrachtnemer afgestemde, escalatielijnen:

In de volgende situaties wordt in ieder geval geëscaleerd:

- het opleggen van een tekortkoming;
- het niet functioneren van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer.

3.5 Overlegstructuur

Betrokkenheid vanuit uitbesteding ingenieursdiensten (zaaknummer 31166712) is **gearceerd** weergegeven in onderstaande tabellen.

3.5.1 Overleg met de opdrachtnemer

Overlegvorm:	Frequentie:	Aanwezigen:	Onderwerpen:	Verslaglegging:
Startbijeenkomst (PSU)	1x	Opdrachtgever Sleutelfunctionarissen opdrachtgever Sleutelfunctionarissen opdrachtnemer	- Projectdoelstellingen - Wederzijdse belangen en verwachtingen - Afstemming van kansen, risico's en beheersmaatregelen - Samenwerkingsafspraken - Nakoming BPKV - Integrale veiligheid	Ja
Follow-up bijeenkomsten (PFU)	Jaarlijks	Opdrachtgever Sleutelfunctionarissen opdrachtgever Sleutelfunctionarissen opdrachtnemer	- In onderling overleg bepalen	Ja
Afstemmingsoverleggen	Wekelijks	Sleutelfunctionarissen opdrachtgever Sleutelfunctionarissen opdrachtnemer	- Valideren contract - Wederzijdse verwachtingen (in TM overleg) - Risico's en beheersmaatregelen - Samenwerking - In te dienen documenten conform Annex III en IV (in TM overleg)	Nee, Wel eventuele update risicodossier ON/OG en validatieregister ON
Projectoverleg	1x per 4 weken	IPM-rolhouders opdrachtgever en opdrachtnemer	- Bespreking van de voortgangsrapportage van de opdrachtnemer (voortgang, wijzigingen, projectbeheersing, etc.)	Ja, opdrachtnemer
Externe groene kamer	2 wekelijks	IPM-team, VTW-coördinator en relevante adviseurs Vertegenwoordiger OG	- Issues en VTW-en	Ja, Opdrachtnemer
BOT- Overleg (afstemming PM)	1 x per 4 weken tenzij anders afgesproken	Contractmanager en Projectmanager opdrachtgever Projectmanager opdrachtnemer	- Samenwerking - Wederzijdse verwachtingen - Resultaat prestatiemeting	Nee
Risico-overleg	1 x per 4 maanden	IPM-team en counterparts opdrachtnemer	- Update risicodossier	Nee. Leidt tot update RD

Procesoverleg	1x per 2 maanden (indien nodig vaker in opstartfase)	MPB, contract-adviseur en counterparts opdrachtnemer	- Inrichting managementsysteem opdrachtnemer - Evaluatie werking processen - Bijsturen werking processen	Ja, Opdrachtnemer
PSU/PFU toets- en waarneming-proces	jaarlijks	Toetssteam en counterparts opdrachtnemer	- Verwachtingen afstemmen - Maken werkafspraken (ten minste mbt veilig betreden bouwplaats) - Evalueren toetsproces - Bijsturen	Ja, Opdrachtnemer
OM-overleg	1 x per 2 weken	Counterparts en adviseurs OG/ON	- OM aspecten conform werkwijzer aanleg en onderhoud RWS	Ja, Opdrachtnemer
Verkeers-management	maandelijks	OM, ON en interne stakeholders (districten en verkeerscentrale) Adviseur verkeersmanagement	- voortgang en verkeersmanagement. Adviseren bij keuzes.	Ja, Opdrachtnemer
Operationeel Teamoverleg en/of Uitvoerend Comité	maandelijks	OM, ON, interne stakeholders (districten en verkeerscentrale), wegbeheerders en hulpdiensten Adviseur verkeersmanagement	Verkeerskundig adviseren bij voorgestelde aanpak van ON op varianten/keuzes	Ja, Opdrachtnemer
Safety walk	Minimaal 2 x per jaar	ON (directeur) en OG (PFM/PM) Adviseur IV	- veiligheidsbewustzijn te benadrukken en invulling te geven aan de wettelijke zorgplicht	Ja, OG (verslag waarneming)
IV-overleg	maandelijks	TM, Adv. Veiligheid in Projecten en adviseur IV OG Coördinator Ontwerp/Coördinator Uitvoering/Adviseur IV ON	- De inbedding van de integrale veiligheid in de ontwerp- en realisatiefase; - opzet, bestaan en werking IV - Veiligheidscultuur (jaarlijkse meting)	Ja, ON
TM-overleg	1x per 2 weken	TM en plvv. TM OG TM ON	- De vorm en diepgang van het verificatie- en validatiedossier; - De opzet van verificatie en validatie gedurende ontwerp, realisatie en onderhoud. - De vorm en diepgang van de keuringen tijdens de realisatie; - De vorm en diepgang van de inspecties tijdens het onderhoud. - De voortgang van het Ontwerp-, uitvoering- en V&V-proces; - De planning en kwaliteit van de te accepteren- en ter toetsing documenten (Annex III en IV); - Tijdige signalering van (afbreuk)risico's en afhandeling behoevende beheersmaatregelen - Terugkoppeling waarnemingen	Ja, ON

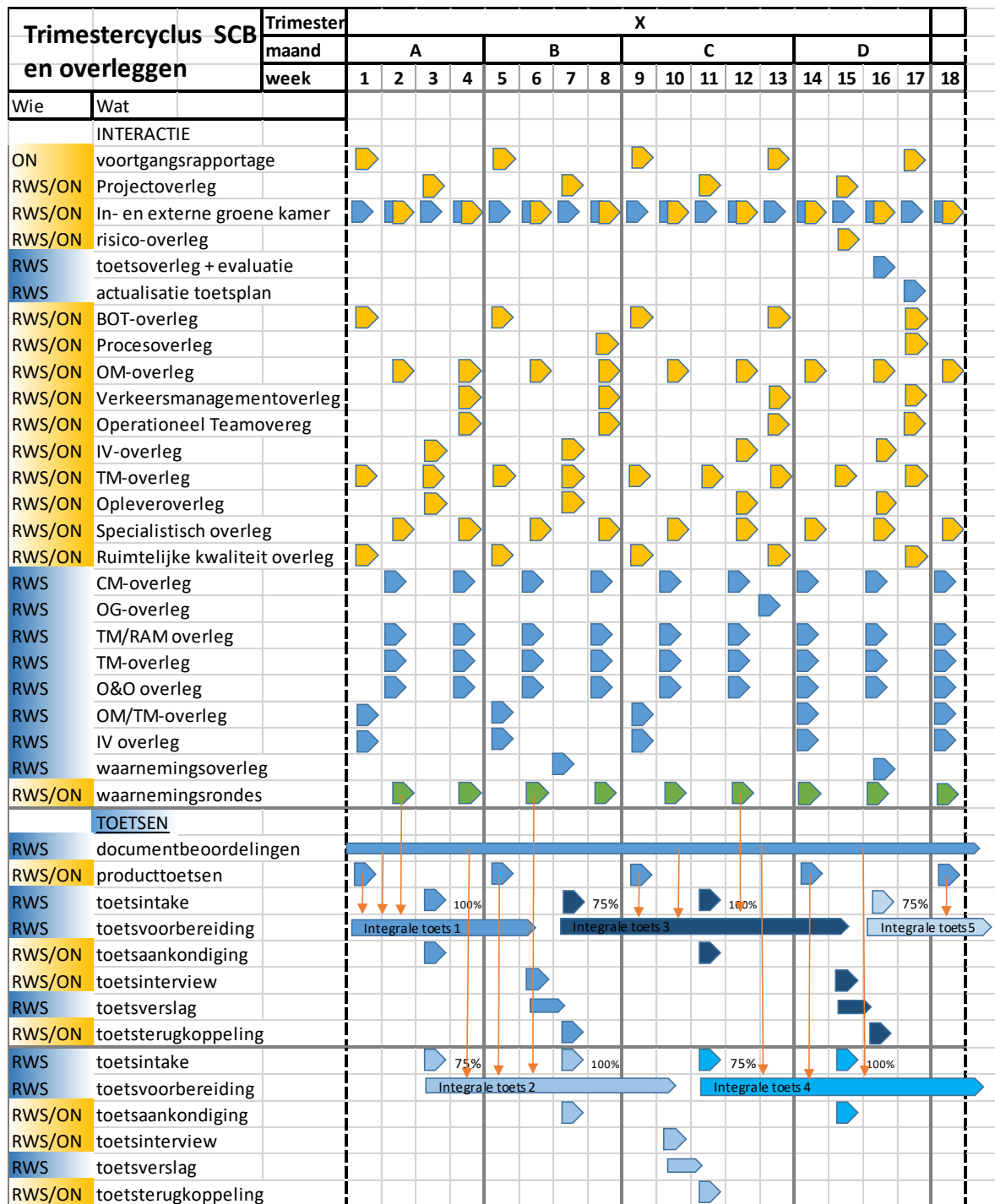
opleveroverleg	Ca maandelijks (in overleg te bepalen)	ON/OG/district/SLU - adviseur overdracht naar SH	- Alle aspecten t.a.v. af- en opleveren	Ja, ON
Specialistische overleggen (per discipline)	2 wekelijks af te bouwen na UO	Adviseurs TM en ON (ad hoc district)	- De vorm en diepgang van de keuringen tijdens de realisatie; - Valideren van ontwerpkeuzes; - De vorm en diepgang van de inspecties tijdens het onderhoud. - De voortgang per specialisme; - De planning en kwaliteit van de te accepteren- en ter toetsing documenten (Annex III en IV); - Tijdige signalering van (afbreuk)risico's en afhandeling bijbehorende beheersmaatregelen	Ja, ON
overleg Ruimtelijke kwaliteit	Ca maandelijks (in overleg te bepalen)	ON/OG bevoegde gezagen (inclusief beide provincies)	- Afstemmen verwachtingen omtrent ruimtelijke kwaliteit en de invulling hiervan - Voorbereiden omgevingsvergunning	Ja, ON
overleg Ruimtelijke kwaliteit	Ca maandelijks (in overleg te bepalen)	ON/OG	- Afstemmen verwachtingen omtrent ruimtelijke kwaliteit en de invulling hiervan - Tot stand komen IRIP	Ja, ON

3.5.2 Intern overleg

Overlegvorm:	Frequentie:	Aanwezigen:	Onderwerpen:	Verslaglegging:
Contractteam-overleg	1x per 2 weken	Contractteam	Voortgang, status toetsen en bevindingen.	Ja
Overleg met de opdrachtgever	1 x per trimester	Opdrachtgever (PFM); Projectmanager; Contractmanager	Zie § 3.3	Ja
Toetsoverleg	Per toetsperiode	IPM-team; Toetscoördinator	Zie § 2.4 - Evaluatie toetsperiode - Evaluatie procesrisico's - Vaststellen toetsplan en -planning	Ja, TC
Intake toets	Per toets	Contractmanager; Toetsteam; Toetscoördinator; Risico-eigenaar(naren); Materie deskundige(n)	Doel, basis, scope, risico's en programma van de toets.	Ja, form A
Outtake toets	Per toets	Contractmanager; Toetsteam; Toetscoördinator; Risico-eigenaar(naren)	Toetsresultaten, evaluatie risico's.	Ja, Form C en D
Interne groene kamer	wekelijks	IPM-team, VTW-coördinator en relevante adviseurs Rammer (eventueel)	Issues en VTW-en	Ja, update register
Waarnemingsoverleg	Per 2 maanden	CM + TM + Toetscoördinator + waarnemer(s)	- Opstellen waarnemingsplanning - Evalueren en bijsturen waarnemingsproces - Update aandachtspuntenlijst	Ja, waarnemingsplanning

Overlegvorm:	Frequentie:	Aanwezigen:	Onderwerpen:	Verslaglegging:
Evaluatie toets- en waarneming-proces	3 x per jaar	Toetsteam en Toetsklanten	- Verwachtingen afstemmen - Maken werkafspraken - Evalueren - Bijsturen - Voorbereiden PSU/PFU met ON	Ja, evaluatie toetsing en waarnemingen
(Lunch)bijeenkomst	Per 2 maanden	Projectteam	- N.t.b. Afstemmen interne werkwijze en verwachtingen intern projectteam	Ja, presentatie
Stakeholder-overleg	2 x per jaar	OM en Stakeholders - adviseur overdracht naar SH	- Conditionering (Grondaankoop, Vergunningen, Archeologie, K&L, etc.) - Verkeersmanagement; - Afstemming BPKV- issues; - Communicatie; - Stakeholdersmanagement (incl. KES-proces) - RK&V (samen met TM)	Ja, OM
TM/RAM overleg	2 wekelijks	TM en SLU	- Voortgang - Validatie - Samenwerking - Opleveren/overdragen	Ja, actielijst
O&O overleg	2 wekelijks (wanneer relevant)	IPM en SLU - adviseur overdracht naar SH	- overdragen	Ja, TM
IV-overleg	maandelijks	TM en adviseur IV	- De inbedding van de integrale veiligheid in de projectorganisatie RWS; - opzet, bestaan en werking IV - Veiligheidscultuur projectorganisatie RWS	Ja
TM overleg	2 wekelijks	TM en adviseurs (o.a. adviseur IV)	- Valideren - Verifiëren - Raakvlakken - De voortgang van het Ontwerp-, uitvoering- en V&V-proces; - kwaliteit van het werk - Tijdige signalering van (afbreuk)risico's en afhandeling bijbehorende beheersmaatregelen - Terugkoppeling waarnemingen en toetsen	Ja, actielijst
Stakeholders-overleg	2 a 3 x per jaar	OM en stakeholders bestuursovereenkomst (ON ad hoc)	- de voortgang van het project. ON schuift bij ambtelijk overleg desgewenst aan. - OG, ON hebben minimaal maandelijks overleg over	Ja, OM

3.5.3 Weergave van overleggen in de tijd en relatie met het toetsproces



Bijlage A Toetsdrempel

Toetsdrempel procesrisico's

De toetsdrempel voor de procesrisico's is opgebouwd uit:

1. Alle "rode" processen (hoog) worden in de komende toetsperiode getoetst of meegenomen in de interactie.
 2. Alle "oranje" processen (midden) worden in het komende jaar getoetst of meegenomen in de interactie.
 3. Bij zowel 1 als 2 kunnen in het kader van integraliteit "oranje" en "groene" processen worden meegenomen in de toetsvragen of bij de interactie.
 4. "Groene" processen (laag) zijn geen onderwerp voor toetsen of interactie, behoudens 3.
- "Oranje" processen worden in de toetsplanning opgenomen indien er minstens één onderliggend risico aan is gekoppeld dat boven de toetsdrempel uitkomt.
 - "Oranje" processen worden niet in de toetsplanning opgenomen maar zijn wel aanleiding tot interactie in de komende toetsperiode.
 - "Oranje" processen worden niet in de toetsplanning opgenomen tenzij uit de procesanalyse blijkt dat er geen processen met hoog risico (meer) zijn. Dan kan met motivatie alsnog worden besloten om processen met midden risico te toetsen.
 - Bij de start van het contract worden ten minste 'Risicomanagement', 'Integrale veiligheid', 'Monitoring en meting', 'Verificatie en validatie', in de toetsplanning worden opgenomen (komt overeen met het bij aanvang inschatten als hoog-risico van deze processen)
 - Elke toetsperiode wordt een op het proces integrale veiligheid in de toetsplanning opgenomen (komt overeen met het altijd inschatten van hoog-risico of midden-risico van het proces integrale veiligheid).

Toetsdrempel onderliggende risico's

Voor de onderliggende risico's wordt een toetsdrempel gehanteerd op zowel totaalscore van een risico als op risico gevolgklassen. Het motief voor deze specifieke toetsdrempels is, om in ieder geval elk risico dat in een bepaalde gevolgklasse hoog scoort, ook daadwerkelijk te toetsen of mee te nemen in de interactie. Dit resulteert voor dit project in de volgende toetsdrempels voor onderliggende risico's:

Risico gevolgklassen	Toetsdrempel
Totaalscore	≥ 30
Tijd	≥ 4
Geld	nvt
Kwaliteit	≥ 4
Omgeving	≥ 4
Veiligheid	≥ 3

Bijlage B Contractbeheersstrategie

Resultaat 1 Het Werk	Resultaat 2 Beheerst project	Resultaat 3 Beheerste omgeving	Resultaat 4 Werkend projectmanagementsysteem (P(D)CA)
<u>Interactie</u> • Reguliere overleggen (H3.5.1) • In opstartfase valideren van eisen (met name de niet eenduidige eisen) • In opstartfase met CM focus op de transitieperiode (overdracht instandhouding van prestatieaannemer naar ON) • Voorafgaand aan de definitieve indiening van de documenten uit Annex III en IV zullen de documenten (tussenproducten) met ON worden besproken, o.a. in de specialistische overleggen; • Ca 2 wekelijks waarnemingen met als aandachtspunten: - (ARBO) veiligheid - planningsmanagement - technische aandachtspunten/risico's uit waarnemingsoverleg • Integrale veiligheid: a. ARBO (standaard onderdeel van elke waarneming) b. Verkeersveiligheid (is ondergebracht bij omgeving in resultaatgebied 3) c. Overige veiligheidsdomeinen worden meegenomen in (ontwerp) validatie en waarnemingen	<u>Interactie</u> • Reguliere overleggen (H3.5.1) m.n.: a. Risico-overleg b. Procesoverleg c. Groene Kamer (issues en VTWen) d. Projectoverleg (afwijkingen) • Voorafgaand aan de definitieve indiening van de documenten uit Annex III en IV zullen de documenten (tussenproducten) met ON worden besproken, o.a. in de specialistische overleggen; • Interactie over projectplanning a. Binnen 2 maanden na de PSU: Vorm en opzet, hoe wordt de voortgang weergegeven en gemonitord, etc. Tevens zullen formats en procesafspraken worden gemaakt. b. Bij (voorgenomen) wijzigingen in de projectplanning worden deze eerst in concept besproken voordat deze in een definitieve versie worden ingediend. • In opstartfase afstemmen verwachtingen BPKV (risicobeheersplan ON) • Planning wordt regulier beoordeeld tijdens waarnemingen	<u>Interactie</u> • Reguliere overleggen (H3.5.1) • In opstartfase afstemmen verwachtingen BPKV (duurzaamheid en VVU) • Voorafgaand aan de definitieve indiening van de documenten uit Annex III en IV zullen de documenten (tussenproducten) met ON worden besproken, o.a. in de specialistische overleggen; • Ca maandelijks waarnemingen op geplaatste verkeersmaatregelen in het kader van verkeersveiligheid	<u>Interactie</u> • Reguliere overleggen (H3.5.1) • In opstartfase verwachtingen afstemmen omtrent: - samenwerking - toetsproces (separate PSU) - VGR en betalingsproces - functioneren managementsysteem - aantoonbaar nakomen BPKV - opzet en diepgang V&V (validatie van eisen en verificatiemethoden) - transitieperiode - opleveren en overdracht - naleving WAV/WAS - naleving meldingsplicht buitenlandse werkgevers en zelfstandigen • Voorafgaand aan de definitieve indiening van de documenten uit Annex III en IV zullen de documenten (tussenproducten) met ON worden besproken, o.a. in de specialistische overleggen; • Tijdens waarnemingen wordt regulier beoordeeld of de werkzaamheden buiten conform planning uitgevoerd worden.

Resultaat 1 Het Werk	Resultaat 2 Beheerst project	Resultaat 3 Beheerste omgeving	Resultaat 4 Werkend projectmanagementsysteem (P(D)CA)
<u>Toetsing</u> 1. Documenttoetsen op de te accepteren- en ter toetsing documenten (Annex III en IV) 2. Aangeven van Stop- en bijwoonpunten bij acceptatie keuringsplannen en deze opvolgen middels waarneming en/of producttoets. 3. Middels toetsen vaststellen of de risico's t.a.v. de volgende werkprocessen beheerst worden middels minimaal de volgende toetsen: a. Veiligheidsmanagement, 3x per jaar integrale toets (o.a. inzet coördinator constructieve veiligheid, beoordeling constructieve veiligheid definitieve- en tijdelijke constructies) b. Ontwerpproces, 2x per jaar integrale toets op proces, c. Asphalt, 2x per jaar integrale toets en bijbehorende producttoets(en), d. Kunstwerken, 2x per jaar integrale toets, per 2 KWen 1 producttoets, e. DVM, 1x per jaar integrale toets en producttoets f. Instandhouding, 2x per jaar integrale toets, g. Af- en opleveren, 2 x per jaar integrale toets	<u>Toetsing</u> • Documenttoetsen op de te accepteren- en ter toetsing documenten (Annex III en IV). M.n.: a. Planning en realiseren mijlpalen; b. Termijnstaten • Jaarlijks integrale toets op risico- en planningsmanagement	<u>Toetsing</u> • Documenttoetsen op de te accepteren- en ter toetsing documenten (Annex III en IV) • bij toepassen nieuw verkeerssysteem producttoets op juiste verificatie aangebrachte verkeersmaatregelen; • In 1e jaar integrale toets op opzet en bestaan conditionering, verkeersmanagement, communicatie, (bouw) schademanagement en calamiteitenmanagement (ondersteunend tbv calamiteitenaannemer)jaarlijks integrale toets op nakomen BPKV (duurzaamheid en VVU). • jaarlijks toets op de status van de vergunningen bij de vergunningverlener en het bewaken van de verplichtingen voortvloeiend uit eventuele vergunningsvoorwaarden • Jaarlijks integrale toets om vast te stellen of het gebruik van duurzame materialen juist wordt ingekocht, ontworpen en gerealiseerd	<u>Toetsing</u> • Documenttoetsen op de te accepteren- en ter toetsing documenten (Annex III en IV) • Jaarlijks middels een integrale toets vaststellen dat: - de registratie WaV voldoet aan de Wet arbeid Vreemdelingen; - invulling wordt gegeven aan de meldingsplicht buitenlandse werkgevers en zelfstandigen; - de BPKV-beloofes (inclusief CO2) juist worden gemonitord • Jaarlijks middels integrale toets opzet/bestaan/werking van de volgende processen vaststellen: - meting (interne audits) - afwijkingenbeheer - nakoming V&V - inkoop (omgaan ZHP-ers) - planningsmanagement • Elke termijn documentbeoordeling op termijnstaat en planning als onderbouwing van de PV • Als onderdeel van iedere integrale toets wordt beoordeeld of negatieve bevindingen en/of tekortkomingen uit voorgaande toets(en) correct worden opgevolgd NB Impliciet wordt in elke toets aandacht gegeven aan de volgende processen: - interne auditing (heeft ON zelf vastgesteld hoe het proces loopt en komt dat beeld overeen met het resultaat van de integrale toets?) - documentbeheer (zijn de documenten beschikbaar, actueel en correct vrijgegeven?)

Resultaat 1 Het Werk	Resultaat 2 Beheerst project	Resultaat 3 Beheerste omgeving	Resultaat 4 Werkend projectmanagementsysteem (P(D)CA)
			- verificatie (komen de toetsresultaten overeen met keurings-/auditresultaten?) - afwijkingbeheer (worden afwijkingen correct geregistreerd en opgevolgd?)
<u>Interventie</u> Interventie wordt ingezet wanneer blijkt dat opdrachtnemer niet aan zijn verplichtingen voldoet of dreigt te voldoen of wanneer risico's zijn opgetreden of dreigen op te treden. Maatregelen worden genomen in onderstaande volgorde: • Opdrachtnemer mondeling informeren over de op handen zijnde interventie (mag niet als een verrassing komen) • Opdrachtnemer formeel aanspreken op zijn verantwoordelijkheid in projectoverleg en/of schriftelijke vastlegging richting opdrachtnemer van de geconstateerde feiten; • Het opleggen van een tekortkoming en informeren van de opdrachtgever / opleggen van financiële sancties (kortingen) volgens contract; • Escalatie van het geschil naar de opdrachtgever; • In gebreke stellen van de opdrachtnemer; • Ontbinden van de Overeenkomst; • Indienen van een klacht bij een certificerende instantie; • Het Werk stilleggen bij onveilige situaties.			
<u>Interventie</u>	<u>Interventie</u>	<u>Interventie</u>	<u>Interventie</u> Bij overtreden WAV opleggen sanctie door SZW (zie memo WAV en SCB, d.d. 11-07-2012, bijlage 2) behandelen als opgelegde tekortkoming en verbetermaatregelen toetsen.

Samenvatting Visie en Strategie m.b.t. Contractbeheersing

Visie (wat willen we?)	Strategie (hoe doen we dat?)
1. Een goede samenwerking is essentieel voor het project	a. De eerste 4 maanden (opstartfase) wordt gebruikt voor het opbouwen van de samenwerking tussen (OG-ON-SH) b. Er worden PSU's en PFU's gehouden... projectbreed maar ook specials zoals SCB en Stakeholders c. Projectorganisatie van ON en OG wordt zoveel als mogelijk gespiegeld d. Beide partijen zijn zich bewust van elkaars cultuur, belangen en organisaties. Dit wordt in de opstartfase besproken e. Best for project: bij mogelijke issues zullen partijen eerst gezamenlijk het probleem zo klein mogelijk maken om daarna te bepalen wie probleemeigenaar is (wie gaat het betalen?)
2. Interactie is de primaire tool om het project te beheersen	f. Er wordt ruim de tijd genomen om de (bedoeling van de) overeenkomst te valideren met de ON (warme overdracht) g. Partijen zullen afstemmen wat bedoeld wordt met valideren en hoe hier invulling aan gegeven wordt h. Counterparts spreken elkaar regelmatig (bij voorkeur wekelijks) i. Voorafgaand aan de definitieve indiening van de documenten uit Annex III en IV zullen de documentenplanning en de tussenproducten door counterparts besproken worden (warme overdracht) j. Waarnemingen bevinden zich op het snijvlak van toetsen en interactie... het zwaartepunt ligt op interactie. Een waarneming is geen toets.
3. We zijn professioneel, voorspelbaar en slagvaardig	k. Contractuele OG verplichtingen worden inzichtelijk gemaakt en tijdige nakoming wordt bewaakt (door PB) l. Bij documentbeoordelingen wordt in ieder geval getoetst op tijdigheid, verificatie door ON en correcte vrijgave. Uitspraak over de juistheid van de verificatie door de ON, door eventuele verdere inhoudelijke toetsing, vindt risico gestuurd plaats. m. Bij waarnemingen wordt in ieder geval gekeken naar planning en (arbo)veiligheid n. Producttoetsen, documenttoetsen en eventueel waarnemingen worden bij voorkeur uitgevoerd ter voorbereiding op een integrale toets o. Er worden ca 10 integrale toetsen per jaar uitgevoerd op vaste momenten welke ruim van te voren worden voorbereid zodat ondersteunende toetsen tijdig kunnen worden ingepland, uitgevoerd en gerapporteerd zodat dit nog kan worden meegenomen als input voor een integrale toets (zie ook H 3.5.3) p. Er is niet altijd een toets(resultaat) nodig om een negatieve bevinding en/of tekortkoming op te leggen
4. We verrassen elkaar niet (negatief)	q. Er wordt geen toets uitgevoerd op risico's die counterparts niet vooraf besproken hebben r. Er wordt in principe geen toets uitgevoerd op onderdelen waarvan partijen vooraf weten dat dit niet goed loopt s. Verslagen van toetsen en waarnemingen worden tijdig gedeeld met de ON t. Het (negatieve)toets- en/of waarnemingsresultaat wordt eerst besproken (op werkvloerniveau) alvorens het verslag formeel wordt ingediend bij de ON
5. Risicomanagement heeft een prominente en expliciete rol in de contractbeheersing	u. Per risico wordt expliciet in de beheersmaatregelen aangegeven welke interactie en toetsing er wanneer door wie (sleutelfunctionaris) plaats gaat vinden en de status hiervan wordt bijgehouden v. Onderliggend aan risico's wordt een aandachtspuntenlijst (detailoorzaken van risico's) bijgehouden als input voor met name waarnemingen en toetsen w. Er worden (steekproefsgewijs) toetsen uitgevoerd op niet risicovolle onderdelen ter bevestiging van een correcte risico inschatting

Bijlage C Personele invulling projectteam

Voor organogram projectorganisatie met namen zie [link](#).

Onderstaand de per IPM de personele invulling m.b.t. RWS personeel, uitbesteding en inhuur.

Projectmanager		
Manager Projectbeheersing	Adviseurs: - projectbeheersing / IKB - kostprijsdeskundige - risicomangement - planningsmanagement - documentmanagement	
Omgevingsmanager	Adviseurs: - kabels en leidingen derden - grondaankoop - verkeersmanagement - vergunningen - communicatie - duurzaamheid - overdracht naar stakeholders - landschappelijke inpassing	
Technisch manager	Adviseurs: - integrale veiligheid - geotechniek - wegbouwkunde - waterhuishouding - wegontwerp - kunstwerken - installaties - instandhouding - af- en opleveren - GWW - SE - waarnemer*	
Contractmanager*	Adviseurs: - inkoop - contractjurist - contractwijzigingen - contractbeheersing* - contractmanagement	Toetsteam*: - toetscoördinator - lead auditor - auditor - toetser

Legenda:

RWS medewerker
Inhuur
Uitbesteding
ingenieursdiensten
Uitbesteding ROK PB
Uitbesteding ROK DIM
Uitbesteding communicatie

* onderdeel van Toetsteam

Bijlage D Overzicht opdrachtgeversverplichtingen

Voor overzicht OG-verplichtingen zie [link](#)