



Toelichting spelregels opdrachtfase

Project 2022-10 Getijdenduiker in Dubbele Dijk

Status		
DEFINITIEF		
Versienr.	Datum	Aanpassingen
1.0	5 april 2022	Definitieve versie



Colofon Colofon

Uitgegeven door: Provincie Groningen
Provincie Groningen

Aanbestedende dienst: Provincie Groningen

Bezoekadres:
Provinciehuis
Sint Jansstraat 4
9712 JG Groningen

Postadres:
Provincie Groningen
Postbus 610
9700 AP Groningen

Datum: 11 februari 2022

Status: **Definitief**

Contractnummer: 2022-10

Versie: 0.4

Auteur: Jaap Boontjes

Controle: Harm Jan Wilzing

Vrijgave: Kees Siegers

INHOUDSOPGAVE

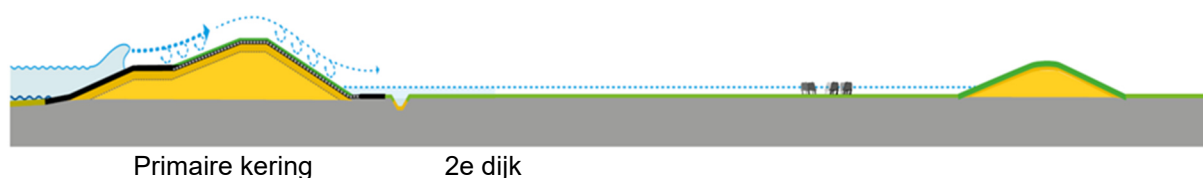
1.	Inleiding	4
1.1	Algemeen	4
1.2	Specifieke juridische documentstructuur	5
2.	Informatie over de werkwijze bij de opdracht.....	6
2.1	Projectaanpak / BouwteamPRO-proces.....	6
2.1.1	BouwteamPRO-filosofie	6
2.1.2	Team van PROfessionals	6
2.1.2	BouwteamPRO-proces (procedureel)	7
BIJLAGE 1	Spelregels BouwteamPRO-fase	10
BIJLAGE 2	Prestatiemeting BouwteamPRO-fase	12
BIJLAGE 3	Vragenlijst functioneren Opdrachtnemer	15
BIJLAGE 4	Weging van de vragen	21

1. Inleiding

1.1 Algemeen

De provincie Groningen heeft samen met het waterschap Noorderzijlvest het initiatief genomen voor het pilotproject Dubbele dijk als onderdeel van de dijkversterking Eemshaven en Delfzijl. Het project Dubbele dijk bestaat uit het realiseren van een tweede dijk achter de primaire, overslagbestendige kering. Bij bepaalde stormen slaat het water over de primaire kering; de secundaire kering keert dit overgeslagen water; het tussengelegen gebied heeft een kombergingsfunctie.

De dubbele dijk is aangelegd als pilot om te onderzoeken of het aanleggen van een dubbele dijk een alternatief is in plaats van een traditionele dijkverhoging en verzwaring. Door de aanleg van de dubbele dijk ontstaat een gebied tussen de primaire kering en de dubbele dijk wat ingeval van een storm en waterstand van 1/10000jaar voorkomt gebruikt wordt als waterbergingsgebied voor zeewater wat over de primaire kering slaat. Zie figuur 1 voor een doorsnede van het principe dubbele dijk.



Figuur 1: Doorsnede Dubbele dijk

Het tussengelegen gebied wat nu is ontstaan bestaat uit twee delen; het noordelijk pand (ca. 25 ha.) ligt tussen de gehuchten Nieuwstad en Hoogwatum; het zuidelijk pand (ca. 10 ha.) ligt ten zuiden van Hoogwatum zie figuur 2.



Figuur 2: Locatie getijdenduiker zuidelijk deel.

De aanleg van de dubbele dijk is reeds door het waterschap Noorderzijlvest uitgevoerd.

Doordat dit gebied aanwezig is, en hoogstwaarschijnlijk maar zeer sporadisch gebruikt gaat worden als waterbergingsgebied, is er gekeken naar mogelijkheden om dit gebied verder te ontwikkelen, zonder dat daarbij de functie van waterbergingsgebied verloren gaat.

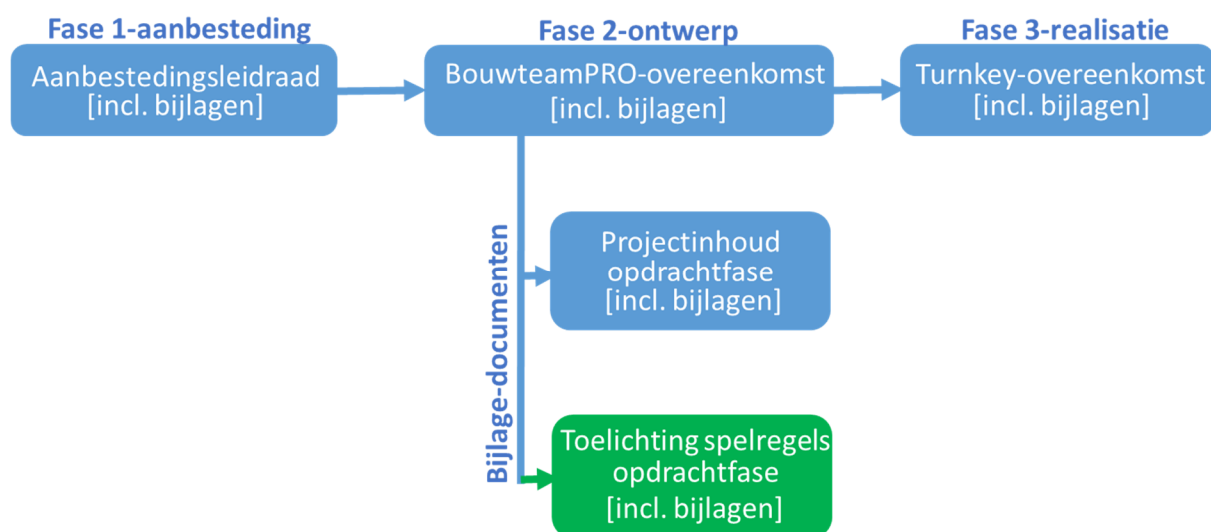
Voor het zuidelijke gebied van de dubbele dijk zijn een aantal doelstellingen geformuleerd, waarvan de belangrijkste zijn: slibvangst en natuurontwikkeling. Voor het noordelijke gebied zijn de belangrijkste doelstellingen: zilte teelt en aquacultuur. Waarbij het noordelijke gebied het zoute water inneemt vanuit het zuidelijke gebied.

Om bovenstaande doelstellingen te realiseren moet er een voorziening komen in het zuidelijke gebied om zoutwater (gecontroleerd) vanuit de Eems in het binnengebied te krijgen. Hiervoor moet er een kunstwerk komen in de primaire kering, specifiek een getijdenduiker.

Met dit vernieuwende en innovatieve project wordt in het noordelijk pand onderzocht of het mogelijk is om de opgave voor waterveiligheid te combineren met de ontwikkeling van nieuwe vormen van zilte landbouw en aquacultuur. In het zuidelijk pand wordt de mogelijkheid onderzocht of dit waterveiligheidsconcept is te combineren met slib-ontvangst en natuurontwikkeling. De ontvangst van slib komt voort uit de wens om het vertroebelde water van het estuarium Eems-Dollard slibarm te maken. Hiervoor wordt in de primaire kering van het zuidelijk pand een getijdenduiker aangelegd, waardoor tussen de twee dijken een gebied met getijdewerking ontstaat, het 'tussengebied'. Via een waterdoorgang bij Hoogwatum wil de Provincie het tussengebied in het noordelijk pand beschikbaar stellen voor de exploitatie van zilte landbouw en aquacultuur. Met de aangelegde inrichting kunnen exploitanten en onderzoekers op het gebied van aquateelt en zilte teelt gebruikmaken van het noordelijk pand en inclusief de aan/afvoer van zout water vanuit het zuidelijk pand. In het zuidelijk pand is het, door de aanleg van een inlaatduiker met bijbehorende voorzieningen, mogelijk om slib uit het Eems/Dollard-estuarium in te vangen en dit te combineren met onderzoek naar eventuele natuurontwikkeling.

1.2 Specifieke juridische documentstructuur

Het huidige document (zie in groen hieronder gevisualiseerd) beschrijft de werkwijze van en geeft een toelichting op de spelregels bij de opdrachtfase van deelproject 2: Getijdenduiker. Dit document (inclusief bijlagen) betreft een bijlage-document onder de BouwteamPRO-overeenkomst en wordt als volgt gevisualiseerd:



In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de werkwijze en spelregels bij de opdracht.

2. Informatie over de werkwijze bij de opdracht

2.1 Projectaanpak / BouwteamPRO-proces

2.1.1 BouwteamPRO-filosofie

De Opdrachtgever is op zoek naar de Opdrachtnemer die het beste in staat is om samen met de opdrachtgever voornoemde projectdoelstelling(en) te realiseren. Eén en ander tegen zo beperkt mogelijke kosten voor zowel de Opdrachtgever als de Opdrachtnemer én met een binnen kaders van kwaliteit en tijd geoptimaliseerd eindresultaat.

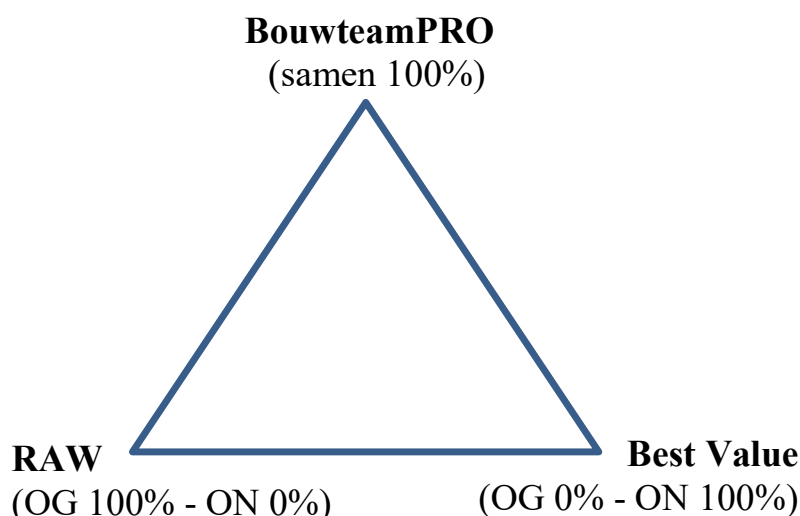
De BouwteamPRO aanpak moet de efficiëntie en doelmatigheid in de gehele keten verhogen en de faalkosten voor alle bij de realisatie betrokken partijen aanzienlijk verminderen. De doelstelling van deze aanbesteding is om de best beschikbare expertise aan zowel Opdrachtgevers- als Opdrachtnemerszijde in te zetten en op deze wijze een optimale oplossing met goede productkwaliteit tegen een marktconforme prijs te realiseren.

BouwteamPRO verandert de risicoverdeling tijdens de realisatie tussen de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer niet. Door proactief gedrag van de Opdrachtnemer en Opdrachtgever in de BouwteamPRO-fase wordt het ontwerpproces gezamenlijk doorlopen. Hiermee worden vroegtijdig risico's geïdentificeerd c.q. besproken en bij het bepalen van de definitieve prijs voor de uitvoering gealloceerd bij de partij die ze het best kan beheersen en/of minimaliseren.

Om de beoogde efficiënte en proactieve samenwerking tijdens de BouwteamPRO-fase zoveel als mogelijk te monitoren worden tussentijdse beoordelingen van de Opdrachtnemer uitgevoerd. Dit gebeurt aan de hand van het door Rijkswaterstaat ontwikkelde instrument "Prestatiemeten". Voor de inhoud hiervan wordt verwezen naar de bijlagen.

2.1.2 Team van PROfessionals

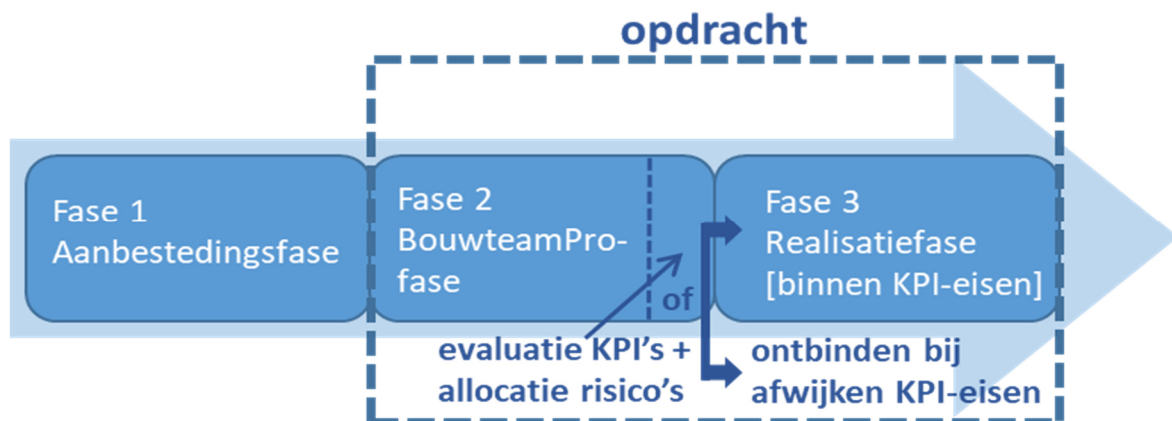
BouwteamPRO staat voor een team van PROfessionals, van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer, die door middel van een nauwe samenwerking in staat zijn een optimaal (uitvoerbaar) product te ontwerpen. Door in het ontwerp- en engineeringstadium de kennis aan Opdrachtgever en Opdrachtnemerszijde te bundelen is het mogelijk om de faalkosten aanzienlijk terug te brengen. Kennis van normen, procedures en gevolgen voor beheer en onderhoud worden op deze wijze gekoppeld aan kennis over moderne materialen, uitvoeringswijzen etc. BouwteamPRO verhoudt zich op de onderstaande wijze tot RAW en Best Value:



Figuur: mate van invloed (en verantwoordelijkheid) die Opdrachtgever en Opdrachtnemer hebben op de uiteindelijke oplossing

2.1.2 BouwteamPRO-proces (procedureel)

Het proces doorloopt de volgende drie fases:



Fase 1: Aanbestedingsfase (zie ook aanbestedingsleidraad)

In deze fase worden de Inschrijvingen door de inschrijvende marktpartijen opgesteld en door de provincie Groningen (ook wel aangeduid als Aanbestedende Dienst of Opdrachtgever) beoordeeld. Een Inschrijving bestaat onder andere uit een Plan van Aanpak en Tevredenheidsverklaringen. Na het vaststellen van de kwaliteitsscores, het bekendmaken van deze scores en vervolgens de gunning is er sprake van een Opdrachtnemer.

De Opdrachtnemer krijgt na goedbevinden van de inschrijvingsvereisten en geen bezwaar van overige partijen, behoudens politieke goedkeuring, opdracht voor de geïntegreerde BouwteamPRO-fase en realisatiefase.

Zie verder voor gedetailleerde en inhoudelijke informatie de aanbestedingsleidraad.

Fase 2 en 4: BouwteamPRO-fase (zie ook BouwteamPRO-overeenkomst)

In de BouwteamPRO-fase werken de Opdrachtnemer en Opdrachtgever het programma van eisen nader uit en komen tot een Uitvoeringsontwerp (UO) en een Risico-dossier. Het doel van de BouwteamPRO-fase is tweeledig:

1. Het in samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer komen tot een optimaal ontwerp dat binnen het plafondbedrag kan worden gerealiseerd.
2. Het zodanig uitwerken van de plannen dat er tijdens de uitvoering een beheerste werkwijze kan plaatsvinden en er duidelijkheid bestaat over de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen.

Gedurende de BouwteamPRO-fase zal het proces van het tot stand komen van het ontwerp, de prijsbepaling en het opstellen van het risicodossier worden voorgezeten door een gezamenlijk aan te wijzen voorzitter. Tijdens deze fase zullen Opdrachtgever en Opdrachtnemer elkaar op gezette tijden evalueren door middel van het eerder genoemde instrument "Prestatiemeten" ofwel Kritische Prestatie indicatoren (KPI's). Deze prestatiemeting leidt steeds tot een beoordeling. Dit heeft als doel om tijdens het proces op gezette tijden vast te stellen of beide partijen zich aan de afspraken houden zoals gemaakt tijdens de Aanbestedingsfase.

Evaluatie Kritische Prestatie indicatoren (KPI's)

Binnen de BouwteamPro-fase (2) en voorafgaand aan de realisatiefase (3) vindt er een evaluatie plaats waarbij wordt bepaald of de Opdrachtnemer aan de KPI's voldoet. Voldoet Opdrachtnemer daaraan dan gaat zij verder naar fase 3. Voldoet hij daaraan niet dan wordt de BouwteamPRO-overeenkomst ontbonden.

Plafondbedragen

Eén van de principes van de BouwteamPRO aanpak is het werken met een plafondbedrag. Het plafondbedrag is het maximum bedrag dat de Opdrachtgever wil besteden. Het plafondbedrag is dan ook een belangrijk kader voor zowel de BouwteamPRO-fase en de Realisatiefase.

Plafondbedrag BouwteamPRO-fase

De door de Opdrachtnemer gemaakte kosten voor de BouwteamPRO-fase worden maandelijks vergoed op basis van de ingediende uurtarieven. Dit aantal uren, vermenigvuldigd met de overeengekomen uurtarieven zal –tot een maximum van het plafondbedrag van € 200.000,-. Dit bedrag is het plafondbedrag van de BouwteamPRO-fase. Van de inschrijvende partij wordt verwacht dat hij zich aan dit plafondbedrag conformeert.

Plafondbedrag Realisatiefase

Het plafondbedrag voor het realiseren van het in de BouwteamPRO-fase tot stand gebrachte ontwerp, inclusief beheersmaatregelen voor de risico's die bij de Opdrachtnemer zijn gealloceerd, vastgesteld op: € 3,75 miljoen (zegge: drie miljoen zeventienhonderdvijftigduizend euro) exclusief BTW.

Van de inschrijvende partij wordt verwacht dat hij zich aan dit plafondbedrag conformeert. Indien de latere – na het beëindigen van de BouwteamPRO-fase – door de Opdrachtnemer uit te brengen definitieve prijsaanbieding dit bedrag overschrijdt zal Opdrachtgever het recht hebben de opdracht tot realisatie te ontbinden.

De te hanteren staartkosten (algemene kosten en winst) voor de berekening van de opdrachtsom zijn bepaald op 10% van de directe kosten. Ook daar conformeert inschrijver zich aan. Alle in de BouwteamPRO opgestelde documenten worden eigendom van de Aanbestedende Dienst. Mocht in deze fase blijken dat de Opdrachtnemer niet aan de gestelde eisen ten aanzien van de BouwteamPRO-fase heeft voldaan, dan is de Opdrachtgever gerechtigd de samenwerking d.m.v. ontbinding te beëindigen en dus af te zien van de realisatiefase. In dat geval behoudt de Opdrachtgever zich het recht voor om het uitgewerkte ontwerp door middel van een nieuwe aanbesteding alsnog op de markt te zetten en zal Opdrachtnemer uitgesloten zijn van verdere deelname. Te allen tijde blijven de rechten op het ontwerp bij Opdrachtgever. Partijen zullen dat schriftelijk naar elkaar toe vastleggen.

Functioneren Opdrachtnemer en Opdrachtgever

De Opdrachtnemer dient tijdens de looptijd van de Opdracht acceptabel te functioneren, vice versa dient ook Opdrachtgever te functioneren zoals vooraf is afgesproken. De KPI-eisen voor Opdrachtnemer zijn beschreven in de bijlagen en tabel 3.1, deze kunnen (deels) ook van toepassing zijn voor Opdrachtgever. In de KPI-eisen is geregeld dat Opdrachtnemer niet perfect hoeft te zijn, maar wel dat bij een mindere prestatie een verbeterend effect wordt gerealiseerd.

Marktconforme prijsbepaling

De voorzitter van het bouwteam is verantwoordelijk voor het procesmatig afronden van de BouwteamPRO-fase binnen voornoemd plafondbedrag. Is dat het geval, wordt de Opdrachtnemer gevraagd om op basis van het gezamenlijk vastgestelde ontwerp, de bijbehorende specificatie op RAW-niveau en het risicodossier (ON dient de risico's die bij hem zijn gealloceerd mee te nemen in zijn aanbieding) een aanbieding (hierna: de Aanbieding) te maken. Dit gebeurt op basis van de Turnkey-overeenkomst. Daarbij wordt de Opdrachtnemer verantwoordelijk voor het ontwerp en de uitvoering, met uitzondering van de aan Opdrachtgever gealloceerde onderwerpen in het risicodossier en de detailuitwerking met de realisatie (inclusief uitvoeringsrisico's). Tegelijkertijd laat de Opdrachtgever op basis van dezelfde informatie een marktconforme inschrijfprijs bepalen door een gespecialiseerd bureau. In het geval de Aanbieding (1) binnen voornoemd Plafondbedrag valt en (2) het binnen 10% van de door Opdrachtgever onafhankelijk bepaalde aanneemsom ligt, zal Opdrachtnemer de realisatie op basis van de Turnkey-overeenkomst en tegen betaling van het bedrag van de Aanbieding de realisatie van het werk verrichten. Daarbij zijn de detailuitwerkings- en uitvoeringsrisico's voor rekening en risico van de Opdrachtnemer. In alle andere gevallen heeft de provincie Groningen het recht de overeenkomst te ontbinden.

Daarbij geldt dan wel als extra voorwaarde dat als de begroting van de Opdrachtnemer voor het totaal van de realisatiefase meer dan 10% hoger is dan de begroting van de Opdrachtgever, er eerst onder-

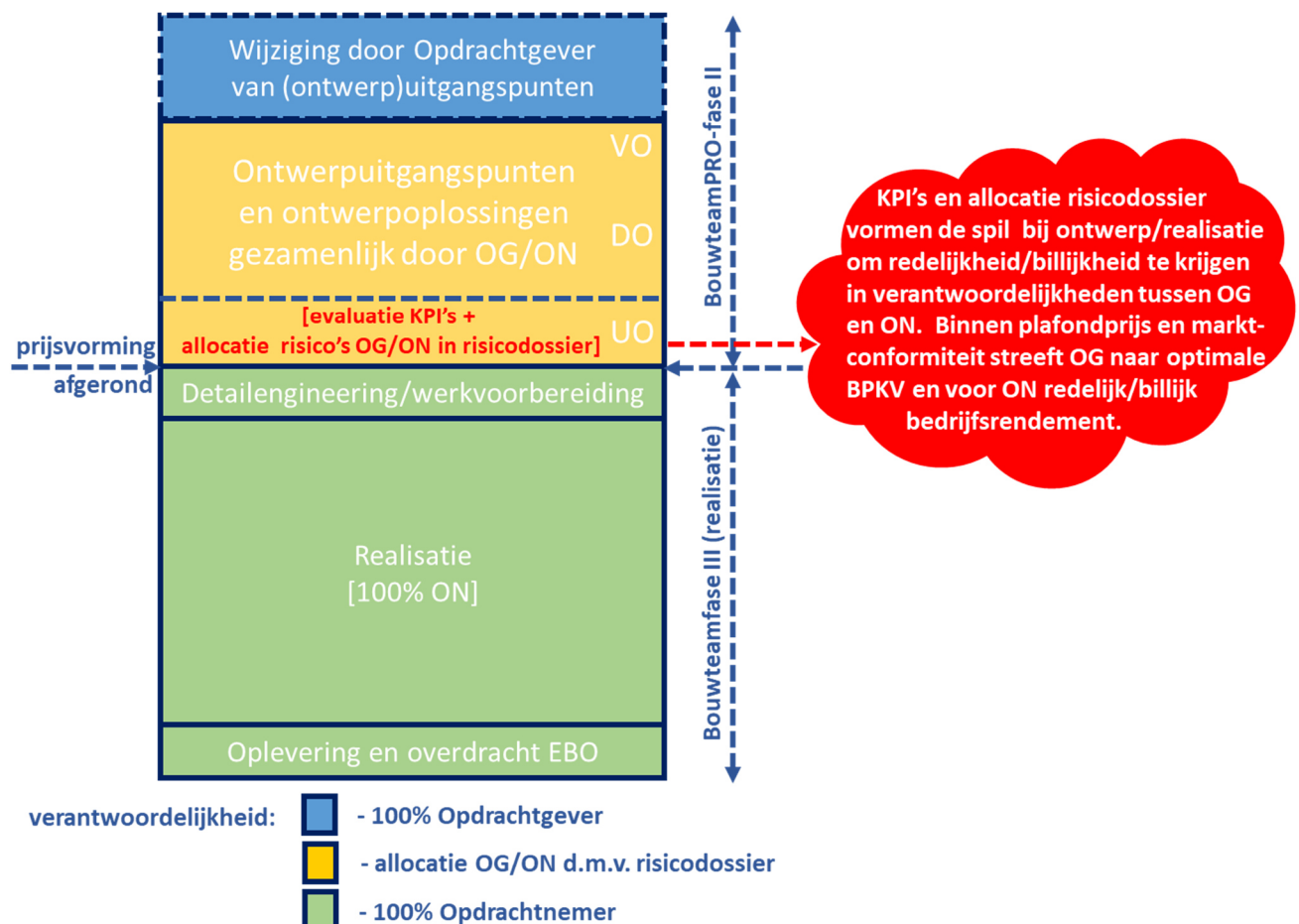
zoek gedaan wordt naar de verschillen. Indien er verschil in uitgangspunten en/of interpretatie van risico's bestaat treden Opdrachtgever en Opdrachtnemer hierover in overleg. Mocht, nadat de verschillen zijn besproken en een eventuele aanpassing van de prijs is doorgevoerd, het nog steeds zo zijn dat de Aanbieding van Opdrachtnemer niet past binnen het Plafondbedrag of zijn aanbieding niet past binnen de vastgestelde range van een marktconforme inschrijfprijs, dan heeft de provincie Groningen het recht de overeenkomst te ontbinden. De provincie is dan vrij het werk naar eigen inzicht verder/anders uit te werken en/of openbaar aan te besteden.

Fase 3 en 5: Realisatiefase (zie ook Turnkey-overeenkomst)

Als de BouwteamPRO-fase met goed gevolg is doorlopen en de prijs-fase als voornoemd is afgerond, zal Opdrachtnemer de realisatiefase van de opdracht door middel van een Turnkey-overeenkomst uitvoeren. Daarbij wordt de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het risicodossier (met uitzondering van de aan Opdrachtgever toegekende risico's) en de detailuitwerking met de realisatie (inclusief uitvoeringsrisico's).

De Opdrachtnemer is nu geheel voorbereid en in staat het werk te realiseren. Ondanks dat het een Turnkey-overeenkomst betreft, wordt de contractbeheersing door Opdrachtgever ingestoken op een controle van afspraken gericht op de te leveren kwaliteit van de werkzaamheden. Voor de risicoverdeling in de realisatiefase komt het er in grote lijnen op neer dat alle risico's op het gebied van planning, hoeveelheden, bouwwijzen, (hulp) constructies voor rekening komen van de Opdrachtnemer. Opdrachtgever blijft alleen verantwoordelijk voor risico's die vooraf niet te voorzien zijn geweest. Voorbeelden daarvan zijn verrassingen in de ondergrond, aan te treffen verontreinigingen of NGE's en de risico's waarvan Opdrachtgever expliciet de verantwoordelijkheid heeft aanvaard. Eén en ander dient te zijn opgenomen en vastgesteld in het risicodossier.

Visueel ziet de in deze paragraaf beschreven verantwoordelijkheidsverdeling er als volgt uit:



BIJLAGE 1 Spelregels BouwteamPRO-fase

Tijdens de BouwteamPRO fase proberen zowel Opdrachtnemer als Opdrachtgever op gelijkwaardige basis samen de doelstelling van de Opdrachtgever zo goed mogelijk in te vullen. Dit onder leiding van een voorzitter. Om een efficiënte en goede samenwerking te borgen zal tijdens de bouwteamfase op regelmatige momenten de samenwerking worden gemeten. Voor deze regelmatige 4 wekelijks metingen sluiten we zoveel mogelijk aan bij de door RWS ontwikkelde systematiek van Prestatiemeten (Handreiking Prestatiemeten). Zo zijn de vragen hetzelfde maar zijn het beoordelingsschema, de frequentie en de consequenties anders.

Output BouwteamPRO-fase

- UO met RAW bestektekst (met hoeveelheden, niet verrekenbaar).
- Een gezamenlijk vastgesteld (rest)risicodossier met gealloceerde risico's.
- Lumpsum aanbieding Opdrachtnemer met hoeveelheden en eenheidsprijzen en een per risico afgeprijsd risicodossier voor wat betreft opdrachtnemersrisico's.
- Opdrachtgever laat door een deskundige derde partij een raming een kostprijs bepalen incl. lijst met hoeveelheden en eenheidsprijzen. Daarnaast een afgeprijsd risicodossier.
- Alleen de risico's van ON dienen in het totale plafondbedrag te zijn inbegrepen.

KPI's: Kritische Prestatie Indicatoren.

Middels het benoemen van vier kritische prestatie indicatoren geeft de opdrachtgever aan binnen welke randvoorwaarden hij verder wil met de samenwerking in het bouwteam en over wil gaan naar de realisatiefase. Het op enig moment niet voldoen aan de gestelde eisen uit tabel 3.1 ten aanzien van de KPI's geeft de opdrachtgever het recht om zonder enige vorm van vergoeding de samenwerking van Bouwteam te beëindigen en/of niet over te gaan tot de gunning van de realisatiefase. Alle binnen of ten dienste van het bouwteam opgestelde stukken worden in dat geval eigendom van de opdrachtgever.

Plafondbedragen:

BouwteamPRO-fase

De door de Opdrachtnemer gemaakte kosten voor de BouwteamPRO-fase worden maandelijks vergoed op basis van de ingediende uurtarieven. Dit aantal uren, vermenigvuldigd met de overeengekomen uurtarieven zal – tot een maximum van het plafondbedrag van € 200.000,- (zegge: zeventhonderdvijftig duizend euro) voor zowel deel 1 als deel 2 aan Opdrachtnemer worden betaald door Opdrachtgever. Dit bedrag is het plafondbedrag van de BouwteamPRO-fase.

Realisatiefase

Het plafondbedrag voor het realiseren van het in de BouwteamPRO-fase tot stand gebrachte ontwerp, inclusief beheersmaatregelen voor de risico's die bij de Opdrachtnemer zijn gealloceerd, is vastgesteld op: € 3,75 miljoen exclusief BTW. De prijs voor de realisatie mag niet hoger zijn dan dit plafondbedrag. Indien dit wel het geval is zal het realisatie-deel niet worden gegund.

Tabel 3.1
Kritische Prestatie Indicatoren

Kritische Prestatie Indicatoren	Omschrijving meting	Frequentie meting	Streef waarde	Grenswaarde
Plafondbedragen	Totale kosten t.o.v. plafondbedragen	Einde fase		$\leq 100\%$
Functioneren Opdrachtnemer	Gemiddeld maandcijfer Prestatiemeting	maandelijks	<u>> 7</u>	<u>≥ 6</u>
	Minimaal maandcijfer Prestatiemeting Op een individueel onderdeel	maandelijks		Maximaal 3 maanden achtereen een 4
	Minimaal aantal cijfers < 4 op de verschillende onderdelen in één maand	maandelijks		Maximaal 3 onderdelen mogen een 4 of lager score
Marktconforme prijs	Onafhankelijk bepaalde aanneemsomwaarde	Eindfase	<u>100%</u>	$< 110\%$ van de onafhankelijk bepaalde aanneemsom

Voorzitter: regisseert/stimuleert de samenwerking en meet de voortgang.

Beëindiging BouwteamPRO

De samenwerking op basis van BouwteamPRO kan beëindigd worden wanneer aan één of meer KPI's niet voldaan wordt. Dit geldt voor zowel de Opdrachtgever als de Opdrachtnemer.

Overeenkomst BouwteamPRO

Aan het einde van een geslaagde BouwteamPRO-fase wordt een Realisatieovereenkomst (Turnkey) getekend, waarin de definitieve prijs wordt vastgelegd.

BIJLAGE 2 Prestatiemeting BouwteamPRO-fase

Opdrachtgevers en opdrachtnemers streven naar kwaliteitsverbetering in de bouwsector. Opdrachtgevers zijn op zoek naar een klantgerichte opstelling van opdrachtnemers, terwijl opdrachtnemers zich willen kunnen onderscheiden door het leveren van betere prestaties dan concurrenten. Beide hebben belang bij het terugdringen van de faalkosten in de bouw.

Wat is prestatiemeten?

Prestatiemeten stelt de kwaliteit centraal van het proces van samenwerking bij de realisatie van opdrachten. Het instrument meet de wijze waarop aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van de opdracht. Daarbij ligt de focus op houding en gedrag. Prestatiemeten is niet vrijblijvend, maar vormt de basis voor bijsturing tijdens de uitvoering van de opdracht en weegt mee in de gunningsfase van uitvoeringsopdracht.

Doel van prestatiemeten in de bouwteamfase

Prestatiemeten is een instrument van opdrachtgevers met de uitdrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren en daarmee:

- bij te dragen aan een beter functionerende relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouwsector, door:
- faalkosten in de bouw te verminderen bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer;
- miscommunicatie te voorkomen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer over zowel het project als het wederzijds verwachtingspatroon inzake de samenwerking;
- een klantgerichte opstelling van de opdrachtnemers te versterken;
- een proces van monitoring van opdrachtnemers in te richten om de goed presterende opdrachtnemers op het werk van te krijgen;

Uitgangspunten

Voor de contractmetingen gelden de volgende uitgangspunten:

- De contractmeting moet gebaseerd zijn op de performance in de afgebakende achterliggende periode; eerder geleverde performances komen niet in aanmerking voor de beoordeling. De achterliggende periode betreft de periode vanaf de laatste contractmeting tot het moment van de nieuwste contractmeting.
- De contractmeting moet worden beargumenteerd op basis van objectieve of geobjectiveerde gegevens.
- Het meetproces is gestandaardiseerd en wordt steeds op dezelfde manier uitgevoerd. Op deze wijze wordt de kwaliteit van de metingen gewaarborgd.
- De contractmeting leidt tot een score op een schaal van één tot en met tien, waarbij geldt dat hoe beter de performance is des te hoger de score zal zijn.
- Er is sprake van dubbele eenzijdigheid waarbij de opdrachtgever per periode van 4 weken een contractmeting uitvoert over de opdrachtnemer en de opdrachtnemer een contractmeting over de opdrachtgever.
- De contractmeting wordt uitgevoerd om de dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te versterken. Indien nodig resulteert dit in afspraken over bijsturing.
- De contractmeting is niet vrijblijvend. Terugkoppeling ervan vindt plaats via reguliere voortgangsgesprekken. Zowel het projectmanagement als het lijnmanagement aan opdrachtgeverszijde én opdrachtnemerszijde zetten zich actief in voor de toepassing van prestatiemeten en de terugkoppeling van zowel de afspraken als de resultaten van de contractmeting.
- De contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer wordt tevens gebruikt als bron om te komen tot een beoordeling op projectniveau in de vorm van een uitvoeringsperformance. De uitvoeringsperformance is om de voortgang/werkwijze van

opdrachtgever en opdrachtnemer te monitoren en daar waar mogelijk bij te sturen of in het geval van onvoldoende presteren het ontbinden van de samenwerking.

- De contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer wordt eenzijdig vastgesteld door de opdrachtgever.
- De contractmeting door de opdrachtnemer over de opdrachtgever wordt eenzijdig vastgesteld door de opdrachtnemer.

Aspecten van de prestatie

de performance zal worden beoordeeld aan de hand van in ieder geval de volgende aspecten:

- planmatig werken;
- deskundigheid en kwaliteit;
- samenwerking, communicatie en organisatie;
- veiligheid en gezondheid;
- documentatie;
- kwaliteitsmanagement.

De beoordeling op alle aspecten wordt geaggregeerd tot een beoordeling op projectniveau.

Meetinstrument

Als meetinstrument voor de contractmeting gebruiken we een vragenlijst met vaste antwoordmogelijkheden. Het uitvoeren van een contractmeting bestaat uit het invullen van deze vragenlijst in een online omgeving. Iedere vraag heeft vier antwoordmogelijkheden: a, b, c en d. Daarbij horen onderstaande scores.

Antwoord	Score	Houding
a.	1	Passief
b.	4	Reactief
c.	7	Actief
d.	10	Proactief

Hoe positiever dus de waardering, hoe hoger de score voor de performance.

Uitvoeren contractmeting

De voorzitter van het bouwteam verstuurt aan opdrachtgever en opdrachtnemer per e-mail een vragenlijst. Bij elke vervolgmeting ontvangen opdrachtgever en opdrachtnemer een nieuwe uitnodiging voor het invullen van de betreffende vragenlijst. Er is sprake van één vragenlijst die in zes aspecten is onderverdeeld. De vragenlijst bevat vragen die gaan over de opdrachtgever en vragen die gaan over de opdrachtnemer. Deze vragen worden allemaal door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer ingevuld; dus ook de vragen die over de eigen organisatie gaan. Opdrachtgever en opdrachtnemer vullen de vragenlijst ieder afzonderlijk in. Als een vraag niet kan worden beantwoord, wordt uitgegaan van een actieve houding en gedrag. Dit komt overeen met antwoordmogelijkheid c. De opdrachtgever en opdrachtnemer dienen voorafgaand aan het uitvoeren van de contractmeting te bespreken welke vragen niet van toepassing zijn. In de toelichting op de beantwoording van de vraag moet de reden worden genoemd waarom de vraag niet van toepassing is. De contractmeting wordt uitgevoerd binnen één na afloop van een periode van 4 weken. In zeer uitzonderlijke gevallen kan het uitvoeren van een contractmeting achterwege blijven als in een kalenderkwartaal geen werkzaamheden zijn verricht.

Eisen aan een contractmeting

Een contractmeting is geldig als aan de volgende eisen is voldaan:

- De contractmeting is vastgelegd, waarbij alle vragen zijn beantwoord.
- De contractmeting is binnen 14 dagen na aanvang van de periode besproken in een voortgangsgesprek tussen de projectleiders onder leiding van de voorzitter.
- Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hebben voor de desbetreffende periode een boordeling ingevuld.
- De contractmeting is tijdens het voortgangsgesprek 'voor gezien' getekend.
- Voor deze contractmeting is de klachttermijn ongebruikt verstreken, dan wel er is een uitspraak over de klacht gedaan.
- Alleen geldige contractmetingen worden gebruikt voor de berekening van verdere scores

BIJLAGE 3 Vragenlijst functioneren Opdrachtnemer

Vragen over het functioneren van de opdrachtnemer

Gradaties in houding en gedrag:

a. = passief b. = reactief c. = actief d. = proactief

1. Op welke wijze leverde de opdrachtnemer in de achterliggende periode zijn bijdrage aan de planning aan?

Bespreek samen als opdrachtgever en opdrachtnemer wat onder planning wordt verstaan indien dit onduidelijk is.

- a. *Zijn bijdrage aan de planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was niet beschikbaar.*
- b. *Zijn bijdrage aan de planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was buiten de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.*
- c. *Zijn bijdrage aan de planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was binnen de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.*
- d. *Zijn bijdrage aan de planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was ruim binnen de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.*

2. Op welke wijze gaf de opdrachtnemer in de achterliggende periode blijk de planning (het kritieke pad) te beheersen?

Vertragingen die aan de opdrachtgever of externe factoren te wijten zijn, dienen niet te worden gewogen in de beantwoording. Bespreek samen als opdrachtgever en opdrachtnemer wat onder planning wordt verstaan indien dit onduidelijk is.

- a. *De planning was veel te optimistisch; er was geen rekening gehouden met mogelijke risico's of er was sprake van slecht management. De gemiddelde voortgang in de achterliggende periode liep meer dan 25 procent (in tijd) achter op de goedgekeurde planning*
- b. *De planning was te optimistisch; er was geen rekening gehouden met mogelijke risico's. De gemiddelde voortgang in de achterliggende periode liep ongeveer 10 procent (in tijd) achter op de goedgekeurde planning.*
- c. *De planning was realistisch; er was rekening gehouden met mogelijke risico's. Vrijwel alle van tevoren gemaakte afspraken werden in de achterliggende periode door de opdrachtnemer op tijd nagekomen.*
- d. *De planning was flexibel; er was een goed inzicht (proactief) in mogelijke risico's die invloed hebben op de voortgang en de maatregelen om deze te beheersen. Alle van tevoren gemaakte afspraken in de achterliggende periode werden door de opdrachtnemer binnen de afgesproken termijn nagekomen.*

3. In hoeverre werkte de opdrachtnemer in de achterliggende periode daadwerkelijk volgens het ingediende kwaliteits- of projectmanagementplan?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft gewerkt overeenkomstig de in het kwaliteits- of projectmanagementplan beschreven processen van het kwaliteitsmanagementsysteem (inclusief de processen voor het realiseren van het product). Gebruik indien mogelijk de resultaten van SCB-toetsen of projectbespreking zijn gemaakt bij beantwoording van deze vraag.

- a. *De opdrachtnemer hield zich niet aan zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan, waardoor ingegrepen moest worden omdat anders de kwaliteit van het geleverde werk duidelijk aangetast werd.*
- b. *De opdrachtnemer hield zich onvoldoende aan zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan, waardoor de kwaliteit van het geleverde werk aangetast kon worden.*
- c. *De opdrachtnemer werkte voldoende volgens zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan.*
- d. *De opdrachtnemer werkte geheel volgens zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan; dit document werd bij onverwachte aanpassingen of voortschrijdend inzicht ook direct verbeterd (en gecommuniceerd).*

4. Op welke wijze zag de opdrachtnemer in de achterliggende periode toe op het borgen van de kennis en deskundigheid op alle terreinen die nodig zijn voor deze opdracht?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft aangetoond te beschikken over de noodzakelijke technische en beroepsbekwaamheid om te kunnen voldoen aan de gestelde (product) eisen, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2008 paragrafen 6.2.1 en 6.2.2 (of gelijkwaardige normering).

- a. *De opdrachtnemer was herhaaldelijk onbekend met of miste ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen onvoldoende beheerst.*
- b. *De opdrachtnemer beheerste het eigen werkgebied redelijk tot voldoende, maar was herhaaldelijk onbekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.*
- c. *De opdrachtnemer beheerste het eigen werkgebied voldoende en was bekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.*
- d. *De opdrachtnemer gaf regelmatig blijk van grote hoeveelheid kennis en ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde ook dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen goed beheerst.*

5. Op welke wijze gaf de opdrachtnemer in de achterliggende periode invulling aan het beheersen van risico's?

Deze vraag is gericht op het beoordelen van de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode met risico's is omgegaan en de opdrachtgever zo heeft ontzorgd. Bij opdrachten met een geringere financiële omvang, zoals bijvoorbeeld bij ingenieursdiensten, beperkt deze vraag zich tot opmerkingen en afspraken die tijdens de opdracht of projectbespreking zijn gemaakt over de risicobeheersing.

- a. *De kwaliteit van de risico-evaluatie was dusdanig onder de maat dat niet na is te gaan of de opdrachtnemer het beheersen van risico's voldoende machtig is. Beheersmaatregelen werden niet toegepast.*
- b. *De opdrachtnemer signaleerde en beheerste risico's, inclusief veiligheidsrisico's, onvoldoende en beheersmaatregelen werden niet altijd correct uitgevoerd. Hierdoor was herstel tijdens het proces noodzakelijk.*
- c. *De opdrachtnemer heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, goed gesignaleerd en beheersmaatregelen goed toegepast en geëvalueerd.*
- d. *De opdrachtnemer heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, goed gesignaleerd en heeft beheersmaatregelen goed toegepast. De opdrachtnemer liet tevens de belangen doorklinken van de opdrachtgever in de risicoinventarisatie en in zijn getroffen beheersmaatregelen.*

6. Hoe heeft de opdrachtgever de bijdrage van de opdrachtnemer aan de samenwerking ervaren in de achterliggende periode?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever de wederzijdse werkrelatie in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtnemer verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtgever. Ter onderbouwing van de beantwoording kunnen diverse informatiebronnen worden geraadpleegd, zoals tevredenheidsonderzoeken, informatie van opdrachtgever of -nemer over de kwaliteit van het geleverde product, onderzoek naar de waardering van de gebruikers, complimenten en aanspraken op garanties.

- a. *Beide partijen behartigden alleen eigen belangen of weigerden uit de conflictsfeer te komen en communiceerde hier onvoldoende over.*
- b. *Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen kon echter de conflictsfeer niet vermeden worden.*
- c. *Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen werd ook veelvuldig samengewerkt.*
- d. *Beide partijen voelden zich verantwoordelijk voor belangen van de andere partij. Daarvoor werd altijd de samenwerking opgezocht en werd op een proactieve wijze over mogelijke problemen gecommuniceerd.*

7. Hoe kan de onderlinge werkrelatie in de achterliggende periode worden omschreven vanuit het perspectief van de opdrachtgever?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever de werkrelatie met de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtnemer verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtgever. Uitgangspunt is dat een goede samenwerking en communicatie zorgen voor betere resultaten.

- a. *De werkrelatie was slecht. Discussies zorgden voor een niet-prettige sfeer en mogelijk zelfs irritatie. De opdrachtnemer luisterde niet goed naar de wensen van de opdrachtgever.*
- b. *De werkrelatie was niet optimaal, maar wel werkbaar. Met moeite konden de wensen van de opdrachtgever kenbaar gemaakt worden.*
- c. *Er was sprake van een normale werkrelatie. De wensen van de opdrachtgever konden kenbaar worden gemaakt en er werd redelijk naar gehandeld.*
- d. *De samenwerking was professioneel. De wensen van de opdrachtgever konden kenbaar gemaakt worden en er werd goed naar gehandeld. Discussies waren opbouwend.*

8. Op welke wijze communiceerde de opdrachtnemer in de achterliggende periode over (voorgenomen) contractwijzigingen?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft gecommuniceerd over (voorgenomen) contractwijzigingen, zoals bedoeld in de UAV-GC 2005 paragrafen 14 en 15 (of gelijkwaardige voorwaarden die van toepassing zijn, bijvoorbeeld ARVODI-2011 of ARBIT).

- a. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren slecht bespreekbaar en leidden tot een niet-bevredigend resultaat of er werd aangestuurd op uitbreiding van de opdracht.*
- b. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren moeizaam bespreekbaar, maar leidden tot een bevredigend resultaat of er werd herhaaldelijk geattendeerd op uitbreiding van de opdracht.*
- c. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren bespreekbaar en leidden tot een bevredigend resultaat, of er werd de mogelijkheid van uitbreiding van de opdracht besproken.*
- d. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren goed bespreekbaar en leidden tot een uitstekend resultaat, doordat de opdrachtnemer in ruime mate meedacht in het belang van de opdrachtgever.*

9. Op welke wijze gaf de opdrachtnemer in de achterliggende periode invulling aan de sturing en begeleiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft bewerkstelligd dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedefinieerd en kenbaar, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2008 paragraaf 5.5.1 (of gelijkwaardige normering).

- a. *De sturing en begeleiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig en heeft de projectvoortgang belemmerd.*
- b. *De sturing en begeleiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet belemmerd.*
- c. *De sturing en begeleiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet bevorderd.*
- d. *De sturing en begeleiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig en heeft de projectvoortgang bevorderd.*

10. Op welke wijze beheerste de opdrachtnemer in de achterliggende periode de administratie ten behoeve van de Wet arbeid vreemdelingen?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft voldaan aan de verplichtingen van de Wet arbeid vreemdelingen (Wav), gericht op de controle van de identiteit van de werknemers en het bewaren in de administratie van een kopie van hun identiteitsbewijs.

- a. *De opdrachtnemer kon de Wav-administratie niet laten zien.*
- b. *De opdrachtnemer had de Wav-administratie niet of onvoldoende op orde.*
- c. *De opdrachtnemer had de Wav-administratie volledig op orde.*
- d. *De opdrachtnemer had de Wav-administratie, en de Wav-administratie van alle zelfstandige hulppersonen, volledig op orde.*

11. Op welke wijze hield de opdrachtnemer in de achterliggende periode rekening met milieuaspecten?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode de werkomgeving heeft vastgesteld en beheerd met betrekking tot milieuaspecten. Onder milieuaspecten wordt onder meer het volgende verstaan: trillingen, stank, milieubelastende stoffen, afvoer en hergebruik van materialen, duurzaamheid oplossingen en CO₂-reductie. Het milieubeleid van (semi)publieke opdrachtgevers is gericht op het tegengaan en voorkomen van aantasting van het milieu. Aan de wijze waarop opdrachtnemer omgaat met milieuaspecten wordt daarom sterk belang gehecht.

- a. *De opdrachtnemer had geen inzicht in de belangrijke milieuaspecten en nam geen of nauwelijks maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken.*
- b. *De opdrachtnemer had wel inzicht in de belangrijke milieuaspecten maar nam onvoldoende structureel maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken.*
- c. *De opdrachtnemer had een goed inzicht in de belangrijke milieuaspecten en nam voldoende structureel maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken.*
- d. *De opdrachtnemer had een goed inzicht in de belangrijke milieuaspecten en nam voldoende structureel maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken. Daarnaast heeft de opdrachtnemer ook positief gestuurd op milieuaspecten in de keten.*

12. Op welke wijze heeft de opdrachtnemer documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden aan de opdrachtgever voorgelegd?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer heeft gewaarborgd dat documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden – zoals het vastleggen van areaalveranderingen en het aanleveren van (deel)opleverdossiers is voorgelegd aan de opdrachtgever.

- a. *De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden niet voorgelegd aan de opdrachtgever.*
- b. *De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden buiten de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.*
- c. *De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden binnen de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.*
- d. *De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden ruim binnen de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.*

13. Op welke wijze realiseerde de opdrachtnemer in de achterliggende periode de gestelde kwaliteit?

- a. *De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden uit, maar heeft dit niet geverifieerd en gekeurd. Hij kon niet aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.*
- b. *De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden uit met herstelwerkzaamheden, maar heeft dit onvoldoende geverifieerd en gekeurd. Hij kon onvoldoende aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.*
- c. *De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden met herstelwerkzaamheden uit en heeft dit goed geverifieerd en gekeurd. Hij kon aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.*
- d. *De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden met minimale herstelwerkzaamheden uit en heeft dit goed geverifieerd en gekeurd. Hij kon aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.*
- e. *De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden uit met minimale herstelwerkzaamheden uit en heeft dit goed geverifieerd en gekeurd. Hij kon aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.*

14. Op welke wijze beheerste de opdrachtnemer in de achterliggende periode zijn afwijkingen zoals vastgelegd in de afwijkingenregistratie?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode maatregelen heeft getroffen om de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem te verbeteren, zoals bedoeld in NEN-ISO 9001:2008 paragrafen 8.5.2 en 8.5.3 (of gelijkwaardige normering). Gebruik de resultaten van SCB-toetsen bij beantwoording van deze vraag. Bespreek bijvoorbeeld tijdens de Project Start-Up (PSU) op welke wijze de opdrachtnemer een afwijkingenregistratie hanteert als de opdracht niet onder kwaliteitsborging worden gerealiseerd.

- a. *Er was sprake van negatieve bevindingen en de opdrachtnemer heeft geen of onvoldoende corrigerende maatregelen getroffen.*
- b. *Er was sprake van negatieve bevindingen maar de opdrachtnemer heeft voldoende corrigerende maatregelen getroffen.*
- c. *Er was sprake van weinig negatieve bevindingen omdat de opdrachtnemer de juiste afwijkingen heeft gesignaleerd. De opdrachtnemer heeft bovendien voldoende corrigerende maatregelen getroffen.*
- d. *Er was sprake van weinig negatieve bevindingen én afwijkingen omdat de opdrachtnemer op adequate wijze preventieve maatregelen heeft getroffen. De opdrachtnemer heeft bovendien voldoende corrigerende maatregelen getroffen.*

15. Op welke wijze had de opdrachtgever in de achterliggende periode invloed op de planning (het kritieke pad)?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode de planning heeft beïnvloed door omstandigheden die voor zijn rekening komen, zoals vergunningverlening, planologische procedures, ontheffingen, onteigeningen, bestuurlijk draagvlak, inspraak en beroepsprocedures en interdependenties met overige projecten. Bespreek samen als opdrachtgever en opdrachtnemer wat onder planning wordt verstaan indien dit onduidelijk is.

- a. *De opdrachtgever heeft geen rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en de opdrachtnemer daarover niet geïnformeerd.*
- b. *De opdrachtgever was bekend met omstandigheden en heeft rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden, maar heeft de opdrachtnemer daarover niet of niet tijdig geïnformeerd.*
- c. *De opdrachtgever was bekend met omstandigheden en heeft rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en heeft de opdrachtnemer daarover geïnformeerd.*
- d. *De opdrachtgever had omstandigheden voorzien die de planning negatief konden beïnvloeden en de opdrachtnemer daarover bijtijds geïnformeerd.*

16. Op welke wijze zag de opdrachtgever in de achterliggende periode toe op het borgen van de kennis en deskundigheid op alle terreinen die nodig zijn voor dit werk?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft aangetoond te beschikken over de noodzakelijke beroepsbekwaamheid, zodat de opdrachtnemer kan voldoen aan de producteisen.

- a. *De opdrachtgever was herhaaldelijk onbekend met of miste ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen onvoldoende beheerst.*
- b. *De opdrachtgever beheerste het eigen werkgebied redelijk tot voldoende, maar was herhaaldelijk onbekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.*
- c. *De opdrachtgever beheerste het eigen werkgebied voldoende en was bekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.*
- d. *De opdrachtgever gaf regelmatig blijk van grote hoeveelheid kennis en ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde ook dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen goed beheerst.*

17. Op welke wijze gaf de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling aan het beheersen van risico's?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode ter zake doende risico's inzake het kunnen voldoen aan contracteisen heeft gedeeld met de opdrachtnemer. Bij opdrachten met een geringere financiële omvang, zoals bijvoorbeeld bij ingenieursdiensten, kan de kwaliteit ook blijken uit de afspraken die bij de opdrachtverstrekking zijn gemaakt ten aanzien van kwaliteit.

- a. *De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, gesignaleerd, maar niet op waarde geschat en de opdrachtnemer niet geïnformeerd.*
- b. *De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, gesignaleerd en op waarde geschat, maar de opdrachtnemer niet of niet tijdig geïnformeerd.*
- c. *De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, gesignaleerd en op waarde geschat en de opdrachtnemer geïnformeerd.*
- d. *De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, voorzien en de opdrachtnemer vroegtijdig geïnformeerd. De opdrachtgever had tevens oog voor de belangen van de opdrachtnemer.*

18. Hoe heeft de opdrachtnemer de bijdrage van de opdrachtgever aan de samenwerking ervaren in de achterliggende periode?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer de wederzijdse werkrelatie in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtgever verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtnemer. Ter onderbouwing van de beantwoording kunnen diverse informatiebronnen worden geraadpleegd, zoals tevredenheidsonderzoeken, informatie van opdrachtgever of -nemer over de kwaliteit van het geleverde product, onderzoek naar de waardering van de gebruikers, complimenten en aanspraken op garanties.

- a. *Beide partijen behartigden alleen eigen belangen of weigerden uit de conflictsfeer te komen en communiceerden hier onvoldoende over.*
- b. *Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen kon echter de conflictsfeer niet vermeden worden.*
- c. *Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen werd ook veelvuldig samengewerkt.*
- d. *Beide partijen voelden zich verantwoordelijk voor belangen van de andere partij. Daarvoor werd altijd de samenwerking opgezocht en werd op een proactieve wijze over mogelijke problemen gecommuniceerd.*

19. Hoe kan de onderlinge werkrelatie in de achterliggende periode worden omschreven vanuit het perspectief van de opdrachtnemer?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer de werkrelatie met de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtgever verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtnemer. Uitgangspunt is dat een goede samenwerking en communicatie zorgen voor betere resultaten.

- a. *De werkrelatie was slecht. Discussies zorgden voor een niet-prettige sfeer en mogelijk zelfs irritatie. De opdrachtgever luisterde niet goed naar de wensen van de opdrachtnemer.*
- b. *De werkrelatie was niet optimaal, maar wel werkbaar. Met moeite konden de wensen van de opdrachtnemer kenbaar gemaakt worden.*
- c. *Er was sprake van een normale werkrelatie. De wensen van de opdrachtnemer konden kenbaar worden*
- d. *De samenwerking was professioneel. De wensen van de opdrachtnemer konden kenbaar gemaakt worden en er werd goed naar gehandeld. Discussies waren opbouwend.*

20. Op welke wijze communiceerde de opdrachtgever in de achterliggende periode over contractwijzigingen?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft gecommuniceerd over contractwijzigingen, zoals bedoeld in de UAV-GC 2005 paragrafen 14 en 15 (of gelijkwaardige voorwaarden die van toepassing zijn, bijvoorbeeld ARVODI-2011 of ARBIT).. Neem in geval zich geen contractwijzigingen hebben voorgedaan de houding van de opdrachtgever bij het bespreken van mogelijke wijzigingen als uitgangspunt.

- a. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren slecht bespreekbaar en leidden tot een niet-bevredigend resultaat.*
- b. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren moeizaam bespreekbaar, maar leidden tot een bevredigend resultaat.*
- c. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren bespreekbaar en leidden tot een bevredigend resultaat.*
- d. *Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren goed bespreekbaar en leidden tot een uitstekend resultaat, doordat de opdrachtgever in ruime mate meedacht in het belang van de opdrachtnemer.*

21. Op welke wijze gaf de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling aan de sturing en bejeging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft bewerkstelligd dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedefinieerd en kenbaar, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2008 paragraaf 5.5.1 (of gelijkwaardige normering).

- a. *De sturing en bejeging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig en heeft de projectvoortgang belemmerd.*
- b. *De sturing en bejeging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet belemmerd.*
- c. *De sturing en bejeging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet bevorderd.*
- d. *De sturing en bejeging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig en heeft de projectvoortgang bevorderd.*

22. Hoe kan houding en gedrag van de opdrachtgever in de achterliggende periode tijdens de contractbeheersing het best worden omschreven?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling heeft gegeven aan beheersing op afstand en risicogestuurd toetsen.

- a. *De opdrachtgever voerde ad hoc toetsen uit, kon deze niet met risico's onderbouwen en bleef vooral op productniveau of incidenten focussen waardoor een verkeerde afspiegeling van de werkelijkheid is ontstaan. De opdrachtgever handelde tevens vanuit een traditionele, dicterende, rol.*
- b. *De opdrachtgever voerde een enkele toets ad hoc uit, maar kon de meerderheid van toetsen met het risicodossier onderbouwen. Af en toe werd te zeer op productniveau of incidenten gefocust.*
- c. *De opdrachtgever heeft een adequate mix van toetsen toegepast en kon deze met het risicodossier onderbouwen.*
- d. *De opdrachtgever heeft een goede mix van toetsen toegepast en kon deze met het risicodossier onderbouwen. De toetsresultaten van de opdrachtgever waren goed bruikbaar voor de continue verbetering van de opdrachtnemer.*

23. Hoe kan het proces van de contractbeheersing van de opdrachtgever in de achterliggende periode het best worden omschreven?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling heeft gegeven aan de kwaliteit van de toetsen en de afhandeling van prestatieverklaringen en betalingen.

- a. *De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van onvoldoende kwaliteit (onvoldoende voorbereiding of auditexpertise) en/of prestatieverklaringen of betalingen zijn te laat verwerkt.*
- b. *De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van onvoldoende kwaliteit (onvoldoende voorbereiding of auditexpertise). Dit heeft echter niet voor een te late verwerking van prestatieverklaringen of betalingen geleid.*
- c. *De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van voldoende kwaliteit. Daarnaast zijn prestatieverklaringen en betaling op tijd verwerkt.*
- d. *De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van voldoende kwaliteit. Daarnaast zijn prestatieverklaringen en betaling op tijd verwerkt. De opdrachtgever communiceerde op een proactieve wijze over het proces van contractbeheersing en koppelde bevindingen uit toetsen op tijd terug.*

Open vraag (facultatief)

Wat zijn vanuit uw rol de belangrijkste aspecten over houding en gedrag in de achterliggende periode?

Deze facultatieve open vraag is bedoeld om aspecten over houding en gedrag die niet of onvoldoende in de vragenlijst naar voren komen te benoemen. Er wordt geen score aan deze vraag toegekend.

BIJLAGE 4 Weging van de vragen

Vraag	Gewicht (%)	De vraag heeft betrekking op	
1	5	Planmatig werken	Opdrachtnemer
2	10		
3	10	Deskundigheid en	
4	5	kwaliteit	
5	5		
6	15	Samenwerking	
7	10	communicatie en	
8	5	organisatie	
9	5		
10	5		
11	5	Veiligheid en gezondheid	
12	5	documentatie	
13	15	Kwaliteitsmanagement	
14	10	Planmatig werken	
15			
16	15	Deskundigheid en kwaliteit	
17	15		
18	20	Samenwerking	
19	5	communicatie en	
20	5	organisatie	
21	10		
22	20	kwaliteitsmanagement	
23	10		