

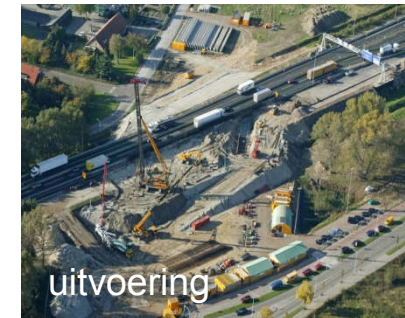
praktische kennis **direct toepasbaar**

**Systeemgerichte
Contract Beheersing
in de praktijk;
*Sturen op resultaat***

Ing. Dennis de Raat



ontwerp



uitvoering



onderhoud

Kennismaken



CROW:

- Slimme en praktische oplossingen voor vraagstukken over infrastructuur, openbare ruimte, verkeer en vervoer in Nederland;
- Werkt samen met externe professionals die kennis met elkaar delen en toepasbaar maken voor de praktijk;
- Meer info: www.crow.nl

Dennis de Raat:

- Docent SCB namens het CROW en senior consultant contractmanagement bij Balance;
- Balance, groot 350 man, actief op gebied van Advies | Projecten | Interim
- Landelijk opererend voor publieke en private opdrachtgevers;
- Meer info: www.balance.nl

Doel deelsessie

Gevoel krijgen bij:

- Inrichten en vastleggen contractbeheersing binnen SCB;
- Gevolgen voor samenwerking OG-ON bij toepassing SCB - anders denken – en borging binnen SCB?

Aanleiding:

- Rolbeperking OG bij toepassing SCB:
 - formuleren gewenste resultaat (kwaliteit van het Werk);
 - beheersing contract én;
 - risico gestuurd controleren of aan (prestatie) eisen wordt voldaan;
- SCB vraagt om transparantie van product, proces en resultaten van beide partijen;
- Succes achter SCB: bekwamen in toetsen van risico's en de nakoming van de gemaakte afspraken door ON én OG

Wat is contractbeheersing?

A) De activiteiten uitgevoerd door OG die er op gericht zijn:

- zeker te stellen dat de eisen uit de overeenkomst – lees kwaliteit van proces en product - worden gehaald en
- dat de risico's voor OG op een acceptabel niveau blijven.

B) Verzamelen bewijsmateriaal rechtmatigheid betalingen

Hoe geef je contractbeheersing vorm richting ON?

Door middel SCB!

Wat is SCB?

1. Wie heeft er wel eens een toets uitgevoerd op een document, proces, een product of d.m.v. stop- of bijwoonpunt?
2. Waar keek je naar (focus) en waarom; hoe bepaalde je jouw aandachtspunten binnen de toets (o.b.v. ervaring / onderbuikgevoel / toeval/eisenanalyse / risicoanalyse / bestudering documenten ON)?
3. Wanneer was het voor jou goed en wat was jouw meetlat voor kwaliteit? (wat was jouw toetsingskader)?
4. Wat deed je vervolgens met deze resultaten:
 - Richting ON / aannemer;
 - Richting de interne organisatie;
 - Richting de eigen systemen / databases / Excellijsten zoals het risicodossier.
5. Gaf het resultaat van deze toets aanleiding om vaker of minder vaak te gaan toetsen? Waar koos je voor en waarom?

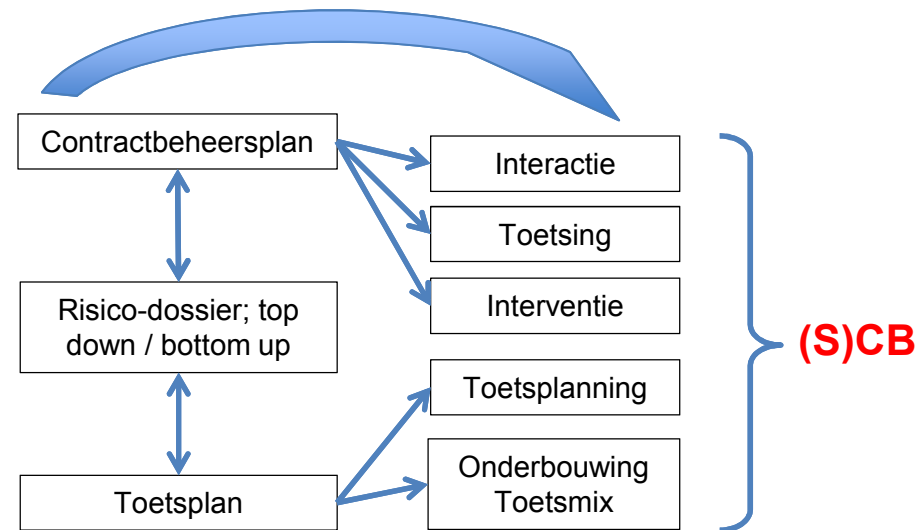
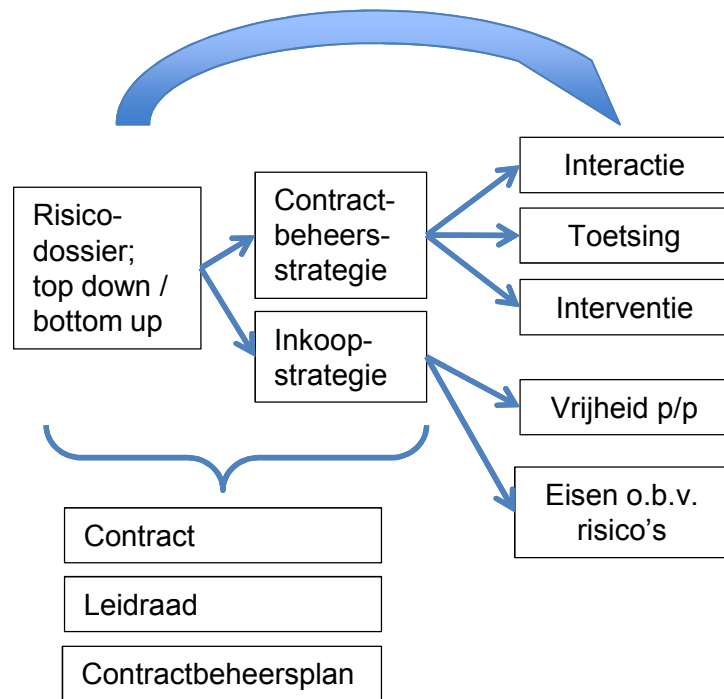
Eigenlijk zijn jullie nu bezig met EKB, ofwel SCB (een moderne naam / verschijningsvorm!)

SCB op hoofdlijnen

- SCB bestaat op hoofdlijnen uit 2 toets-/auditwerkzaamheden:
 - Te toetsen of accepteren producten w.o. Documenten
 - Geven inzicht in de kwaliteit van het (te) verrichte(n) werk
 - Audits bij ON (steekproefsgewijs en risico gestuurd)
 - Geven inzicht in de werkwijze van ON (de werking van zijn kwaliteitsmanagementsysteem (PDCA-cirkel))

“SCB valt of staat met een toetsbare eisenset en actueel risicodossier”

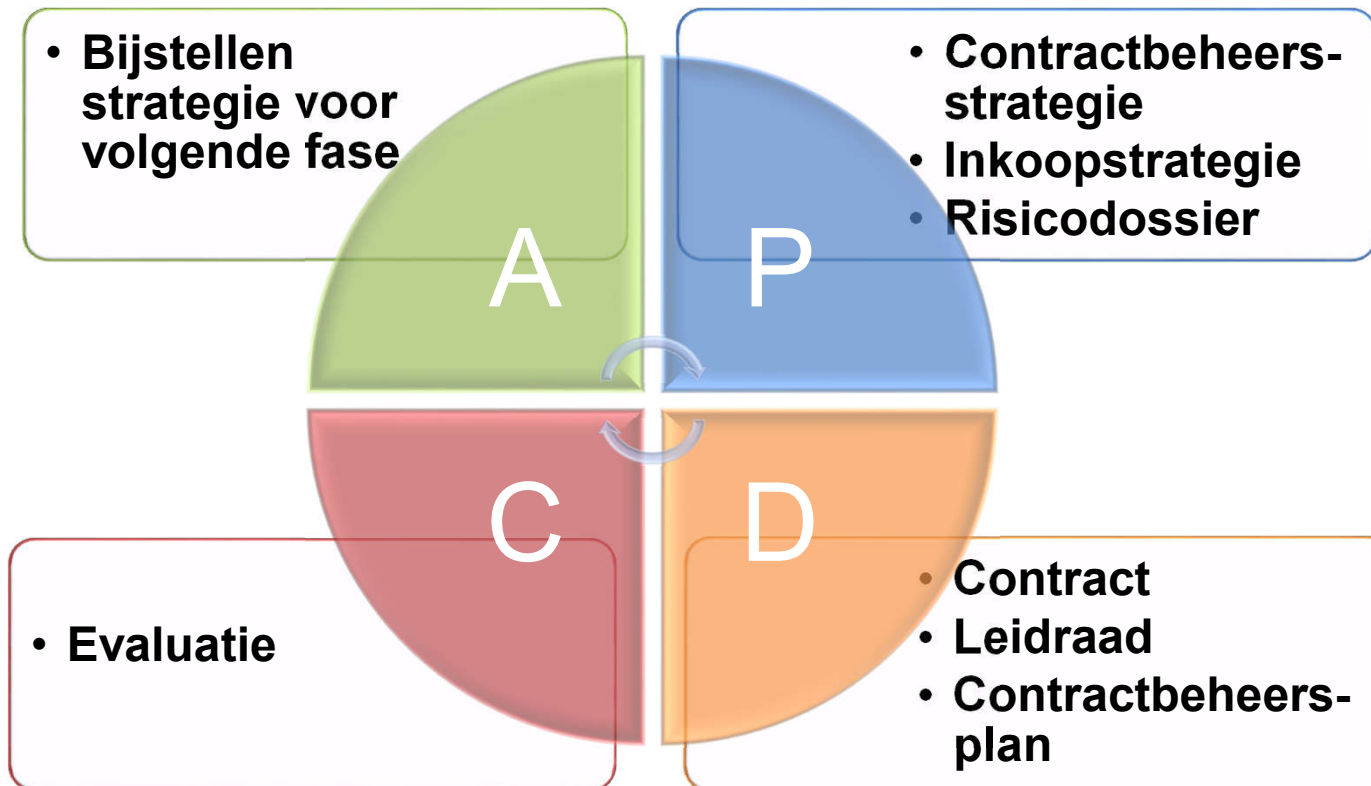
PDCA (S)CB voor & na gunning



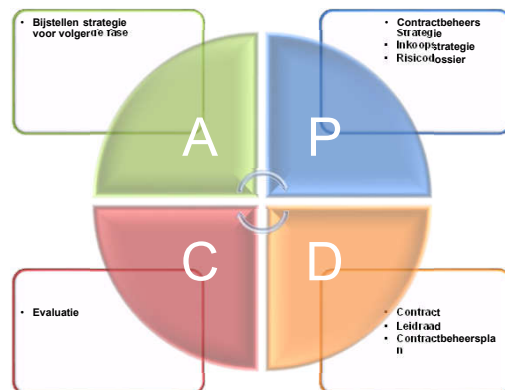
t/m gunning: voorbereiding

vanaf gunning: uitvoering

PDCA i.r.t. voorbereiding SCB



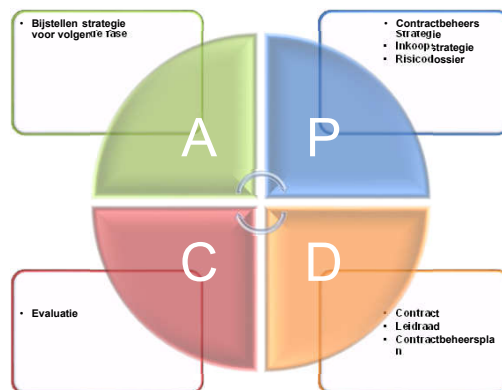
PDCA i.r.t. voorbereiding SCB



P

- Contractbeheersstrategie: Samenwerking door inzet van 3 instrumenten:
 - INTERACTIE: samenwerken, informeel contact en proactieve sturing aan de voorkant.
 - TOETSING: door middel van Systeem-, proces- en producttoetsen (SCB).
 - INTERVENTIE: sanctioneren, managementsturing, escalatie.
- Inkoopstrategie
 - Vrijheid (proces en product) voor de markt waar dit kan en meerwaarde oplevert
 - Eisen stellen aan ON op basis van risico's
- Risicodossier
 - Top down
 - Bottom up

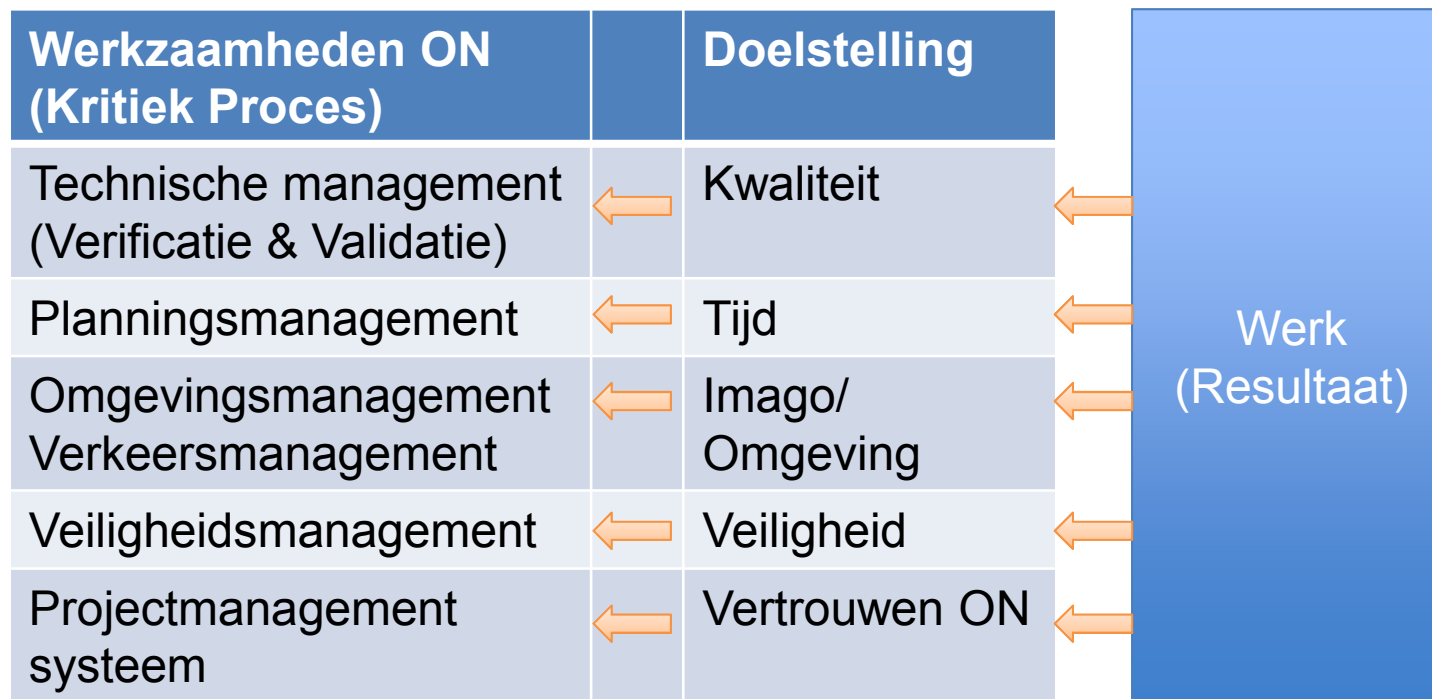
PDCA i.r.t voorbereiding SCB



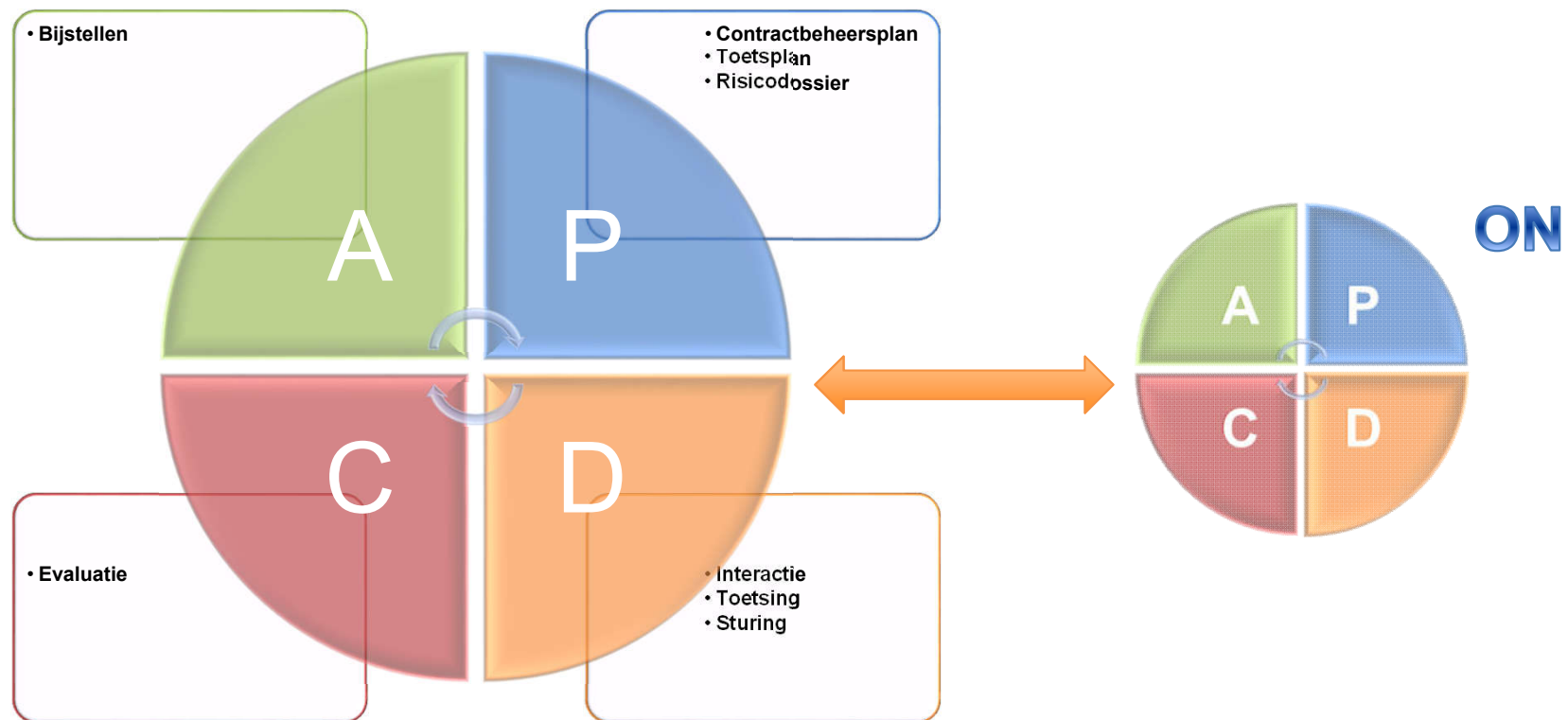
D

- Contract:
 - Algemeen: informeren strategie OG in VSA
 - INTERACTIE: Informatie-uitwisseling, PSU / PFU, (risico)overleggen + organisatie in VSP
 - TOETSING: Toetsplan, Annex III/IV en in VSP
 - INTERVENTIE: Bonus/boete / tekortkoming / betaling / Wijziging in BOVK en VSP
- Risico gestuurd specificeren (contract en leidraad)
 - Top down: van projectdoelstellingen naar kritieke processen ON en bijbehorende risico's/maatregelen vertalen naar (proces)eisen
 - Bottom up: object specifieke (discipline) risico's en maatregelen vertalen naar (product)eisen
- Contractbeheersstrategie en risicodossier vertalen naar contractbeheersplan

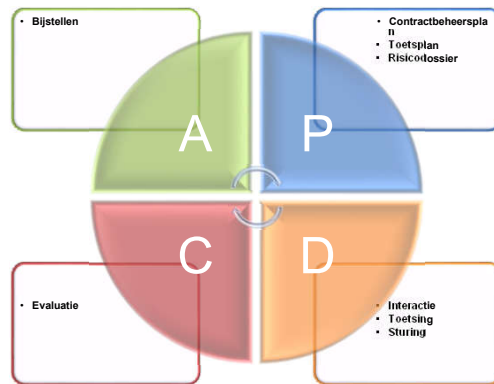
Top down risicoanalyse Leidraad



PDCA i.r.t. uitvoering SCB



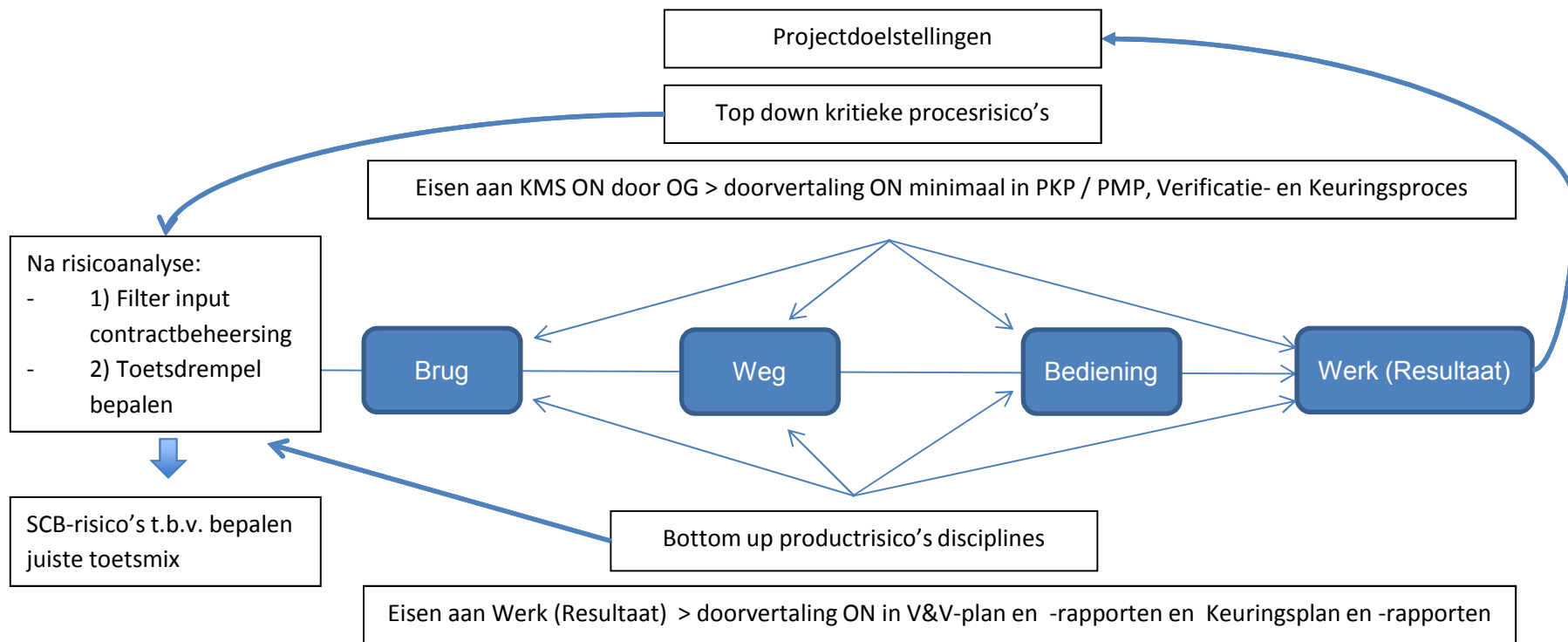
PDCA i.r.t. uitvoering SCB



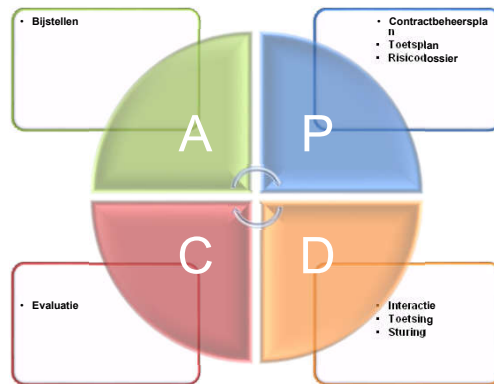
P

- Contractbeheersplan
 - Concrete uitwerking naar interactie, toetsing en interventie (sturing)
- Toetsplan
 - Planning van toetsen in de tijd
 - Onderbouwing toetsmix
- Risicodossier
 - Top down
 - Bottom up

SCB-risico's t.b.v. bepalen Toetsmix



PDCA i.r.t. uitvoering SCB



D

- Bevestigen van het vertrouwen in de beheerste werkwijze van de Opdrachtnemer middels interactie en toetsing tot het tegendeel zich bewijst
- Bij verlies van vertrouwen wordt interactie/toetsing/interventie gebruikt om vertrouwen terug te winnen en de Opdrachtnemer bij te sturen
- Toets is geen verrassing!

Sturen op resultaat = sturen op kwaliteit

Definities kwaliteit:

Kwaliteit is de mate waarin goederen en diensten voldoen aan de **eisen, behoeften en specificaties** van de afnemer, klant en gebruiker. Voor Juran (1951) is het “**fit for use**”, voor Crosby (1979) “**conformance to requirements**”.

Gevonden op <http://www.encyclo.nl/lokaal/10192>

Kwaliteit is de mate waarin een product of dienst beantwoordt aan de **behoefte of verwachtingen** die **kenbaar gemaakt** zijn, **vanzelfsprekend** zijn **of dwingend voorgeschreven** zijn (door klant, consument en wet).

Gevonden op <http://www.encyclo.nl/lokaal/10450>

Borgen van kwaliteit door ON

Definitie kwaliteitsmanagement:

Alle activiteiten van het management gericht op het **realiseren van kwaliteit**, door het implementeren van kwaliteitsbeleid en toepassen van een **kwaliteitsmanagementsysteem** (waarin gebruik wordt gemaakt van de **Deming cirkel**).

Gevonden op

<https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/beheervaninnovatiecontracte n.pdf>

Het gaat dus over eisen, behoeften en verwachtingen. Hoe borgt ON dit?:

- Via het verificatie- & validatieplan;
- Via het keuringsplan en afgeleide rapporten en registraties;
- Via zijn KMS waarbij hij oog moet hebben voor OG **en gebruiker** (fit for purpose / use).

Uitdaging:

Niet alle eisen, behoeften en verwachtingen zijn even SMART / goed te definiëren noch allemaal expliciet te maken > Dit vraagt om **continue verificatie & validatie (V&V)**

Verificatie & validatie: verschil?



Toepassing SCB: Anders denken

- Bij toepassen van SCB vertrouwt OG op het ISO certificaat of vergelijkbaar kwaliteitsmanagementsysteem van ON.
- Voorwaarden in het contract leggen de verplichting tot aantonen van kwaliteit bij ON.
- Van “meekijken” en “controleren” (eigen waarneming door OG) naar proactief toetsen (steekproefsgewijs en risico gestuurd).
- Van “wantrouwen” naar “vertrouwen”
- Van “doe dit, doe dat” naar “laat zien wat je doet”

Anders denken: Rolverdeling OG - ON

- ON heeft ruimte om met oplossingen te komen
- ON moet waarmaken wat hij aangeboden heeft, en wat de OG in de Vraagspecificatie heeft opgenomen
- OG controleert werking kwaliteitsmanagementsysteem ON
- OG beheerst middels een cascade van samenwerking, toetsing, sturing en evaluatie



Casus: stellingen SCB

- SCB borg je enkel in het contractbeheersplan
- SCB = enkel toetsen
- SCB kun je 1 : 1 toepassen op RAW-bestekken
- Zonder SCB kun je ook een Gc-contract beheersen
- Zonder risico's is SCB ook toepasbaar
- Het contractbeheersplan stel je op na gunning
- Een goed contract kun je opstellen zonder een risicodossier
- Goed samenwerken = géén VTW's en claims (art. 44)
- ON is ervoor verantwoordelijk dat het Werk aan verwachtingen OG voldoet
- Enkel toetsen op procesrisico's is voldoende borging voor een goed product

Wrap up: tips en tricks SCB

- Borg SCB vanaf moment bepalen inkoop- en contractbeheersstrategie. SCB valt of staat met een toetsbare eisenset en actueel risicodossier.
- Geef ON ruimte om zijn ding te doen, ofwel timmer het contract niet dicht en bedenk bij het formuleren van een eis welk risico dit afdekt / elimineert. Blijft het antwoord op deze vraag uit, stel de eis dan niet. Voorbeeld van dit gedachtegoed betreft de nieuwe Model Vraagspecificatie van het CROW, introductie tijdens Nationaal Congres CROW d.d. 21 april 2016.
- SCB is maatwerk voor elk project en voor elke organisatie; vermijdt copy / paste. Stem SCB af op de grootte en complexiteit van jouw proces en op de kennis en kunde van jouw projectteam en dat van jouw ON. Op een werk van een € 1 mio moet niet voor € 0,5 mio aan kosten zitten voor SCB-toetsen. Dit telt ook nog eens dubbel in dit geval nu zowel OG als ON hier veel inspanning in te doen hebben.
- SCB vraagt om een andere mind set. Dit vraagt om cultuurverandering en dit kost tijd. Accepteer dit als OG en ON en help elkaar rolvast te worden.
- Durf als OG en ON ook na gunning te kijken waar het contract kan worden geoptimaliseerd om bij te dragen aan de werking van SCB. Erken dat niet alle eisen altijd even SMART zijn en behoeften en verwachtingen vaak niet goed te vangen zijn in eisen en bij validatie vaak boven water komen. Zoek d.m.v. dialoog waar de ruimte zit om niet alleen aan de eisen te voldoen, maar ook aan de behoeften en verwachten. Deze drie aspecten bepalen de kwaliteit!

Dank voor uw aandacht!

