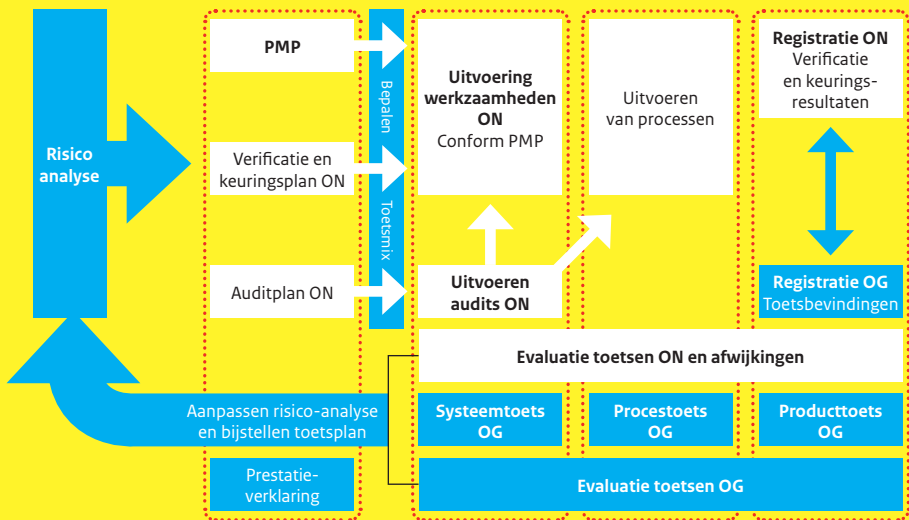




# Systeemgerichte Contractbeheersing Anno 2011

‘high trust, high penalty’



Systeemgerichte contractbeheersing (scb) - In een notendop



# Inhoud

	Voorwoord	4
1	Scope	6
2	Managementverantwoordelijkheid contractbeheersing	8
3	Basisprincipes Stysteemgerichte Contractbeheersing	10
4	Bevoegdheid toetsing en acceptatie onder UAV-GC 2005	17
5	Toetsproces	20
6	Betaalproces	23
7	Oplevering van het werk	25

# Voorwoord

In maart 2007 verscheen de Handreiking *Systeemgerichte Contractbeheersing*. De ervaringen die de afgelopen jaren met scb zijn opgedaan leren dat deze methodiek van contractbeheersing past bij de onderlinge samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Rijkswaterstaat streeft sinds 1992 naar vernieuwde werkverhoudingen met marktpartijen. Met *Systeemgerichte Contractbeheersing (scb)*, waarmee je zicht krijgt op de kwaliteitsborging van de opdrachtnemer op de producten, is invulling gegeven aan die nieuwe verhouding. In 2007 verscheen de *Handreiking Systeemgerichte Contractbeheersing*. Deze handreiking is onlangs herzien en door het bestuur van rws vastgesteld als “kader scb”. Hiermee is het toepassingsbereik van scb aanzienlijk uitgebreid.

Voor u ligt een document met als titel “scb anno 2011”. Dit document beschrijft de basis voor het toepassen van scb voor Rijkswaterstaatprojecten bij alle inkopen die onder kwaliteitsboring plaatsvinden. scb is de afgelopen tijd een nadrukkelijk

onderdeel geworden van de werkwijze in Rijkswaterstaatprojecten. Niet alleen in de uitvoeringsfase, maar ook in de ontwerpfase, wordt risicogestuurd gebruik gemaakt van de gegevens die voortkomen uit het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Hierdoor wordt het mogelijk vooruit te kijken en risico's tijdiger en beter te beheersen. Rijkswaterstaat heeft de werkwijze hier op ingericht en verwacht van zijn opdrachtnemers hetzelfde. Met dit document wil Rijkswaterstaat transparant zijn in de verwachtingen die zij heeft in de relatie met marktpartijen. U vindt daarom in dit document de basisprincipes en handreikingen voor de wijze van contractbeheersing en het toets- en betaalproces. Een goed toegepaste scb leidt voor de opdrachtgever tot een goed beheerst project.



Hier heeft zowel Rijkswaterstaat in de rol van opdrachtgever, als u als opdrachtnemer, belang bij. Als uw kwaliteitsmanagementsysteem niet voldoende werkt, kan dat immers leiden tot verscherpt toezicht of zelfs het opschorten van betalingen. Een voor beide partijen onwenselijke situatie.

Daarom wil ik op deze plaats een oproep doen aan een ieder die een werk uitvoert of uit wil voeren voor Rijkswaterstaat. Neem notie van de inhoud van dit document en bespreek onduidelijkheden met uw rws-counterpart. Een open dialoog komt de kwaliteit van onze projecten alleen maar ten goede!

*Cees Brandsen*

*'Met dit document wil Rijkswaterstaat transparant zijn in de verwachtingen die zij heeft in de relatie met marktpartijen.'*

# 1 Scope

scb wordt toegepast op de contracten die onder kwaliteitsborging worden gerealiseerd. scb met zijn mix van toetsen is bij Rijkswaterstaat de volledige en enige vorm van contractbeheersing voor de contracten.

Werksoort	Contractvorm	Voorwaarden	Contract-beheersing
Ingenieursdiensten	Samenwerkings-overeenkomst	ARVODI	SCB
Aanleg	D&C	UAV-GC 2005	SCB
Aanleg en onderhoud	DBFM	Per contract volgens model DBFM	SCB
Vast- en klein variabel onderhoud	Prestatiecontract	UAV-GC 2005	SCB
Variabel onderhoud	E&C en D&C	UAV-GC 2005	SCB

**Illustratie 1:** Voorbeeld van werksoort, bijbehorende contractvormen, voorwaarden en wijze van contractbeheersing.

Op de D&C, E&C en prestatiecontracten (aanleg en onderhoud) zijn de **Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contracten** (UAV-GC 2005) van toepassing. Dit zijn vastgestelde juridisch-administratieve voorwaarden bij de realisatie van een contract. Voor Ingenieursdiensten is de ARVODI van toepassing.

Toepassing van Stroomgerichte Contractbeheersing op andere dan in de tabel benoemde contractvormen vereist maatwerk ten aanzien van de contractuitvoering en contractbeheersing. Er wordt in die contracten beschreven hoe de contractuitvoering onder kwaliteitsborging tot stand moet komen en de juridisch-administratieve voorwaarden worden specifiek toegesneden op de toepassing van deze systematiek.

# 2 Management- verantwoordelijkheid contractbeheersing

De managementverantwoordelijkheid is ten opzichte van de Handreiking scb (2007) meer nadrukkelijk beschreven. Hiermee is getracht aansluiting te zoeken bij de onder de ISO-norm 9001-2008 in hoofdstuk 5 beschreven Directieverantwoordelijkheid.

## De opdrachtgever en zijn IPM-team

Ten behoeve van de totstandkoming van het project richt de opdrachtgever een intern team in conform het model van Integraal Projectmanagement (IPM model). De opdrachtgever maakt met de projectmanager een afspraak om periodiek een voortgangsoverleg te houden waar de volgende elementen aan de orde komen: risico's, toetsstrategie, eventuele tekortkomingen en opschorting van betaling.

## PSU als klinkende start

Een project startup (PSU) met de opdrachtnemer is van cruciaal belang voor het slagen van een project. De PSU vindt plaats voorafgaand aan het afstemoverleg risico's en beheersing tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever is zelf aanwezig bij de PSU. Tijdens een PSU spreken opdrachtgever en opdrachtnemer vóór aanvang van het project hun wederzijdse verwachtingen uit over de projectdoelstellingen, de communicatielijnen en de werkwijze inclusief de werking van de kwaliteitsborging en er worden afspraken gemaakt over de wijze van escaleren. Opdrachtgever en opdrachtnemer leggen het resultaat van de PSU vast in de vorm van een managementstatement.



Quote opdrachtgever:

*‘Een project startup met vertegenwoordiging op directieniveau van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer is van cruciaal belang voor het slagen van een project’*

### **Vertegenwoordiging van de opdrachtgever**

Conform het gestelde in de UAV-GC 2005 onder paragraaf 2 wijst de opdrachtgever in de opdrachtbrief een vertegenwoordiger aan. De opdrachtgever beschrijft welke bevoegdheden deze vertegenwoordiger heeft. In voorkomende gevallen worden meerdere personen aangewezen die een rol spelen bij de vertegenwoordiging van de opdrachtgever.

### **Contractadministratie op orde**

Ten behoeve van het voeren van een uniforme contractadministratie wordt gebruik gemaakt van de voor dit doel beschreven processen en ontworpen tools.

### **Interne Kwaliteitsborging**

De projectmanager is verantwoordelijk voor de Interne Kwaliteitsborging (IKB) in het project. Onder de verantwoordelijkheid van de projectmanager plant de manager projectbeheersing audits in en voert hij deze uit om – onder andere – vast te stellen dat de contractbeheersing conform het contractbeheersplan plaatsvindt.

# 3 Basisprincipes

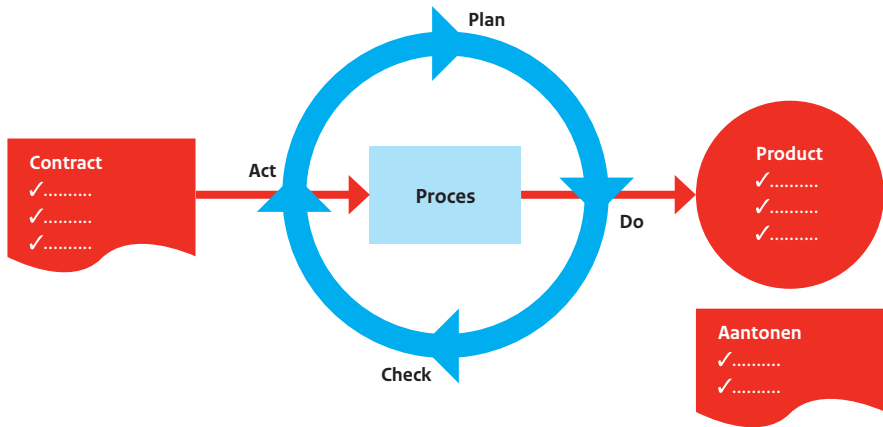
## Systeemgerichte Contractbeheersing

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 eisen uit het contract (de overeenkomst) worden nagekomen en dat de risico's voor de opdrachtgever aantoonbaar beheerst worden.

Het primaire doel is dat de contractbeheersing efficiënt (op afstand, met zo min mogelijk inspanning) en effectief (gericht op top risico's (top- en topgevolg risico's) van de opdrachtgever) is. Een juist toegepaste Systeemgerichte Contractbeheersing moet daarenboven de rechtmatigheid van betalingen voor geleverde prestaties borgen.

### Kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer

De verantwoordelijkheid voor het voldoen aan eisen in het contract ligt bij de opdrachtnemer. De opdrachtnemer beheerst zijn project en kan het voldoen aan de eisen van (deel)producten aantonen met de registraties die zijn opgenomen in zijn verificatie- en keuringsplan en de daaruit afkomstige rapporten. Het belangrijkste element van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer is dat hij zelf zijn processen beschrijft, risico's beheerst, tijdig afwijkingen signaleert, tijdig passende (correctieve, corrigerende en/of preventieve) maatregelen neemt en dit hele proces regelmatig evalueert. De opdrachtnemer moet kunnen aantonen dat de cirkel van Deming (plan-do-check-act) werkt op zijn project.



**Figuur 1:** Deming Circle in een kwaliteitssysteem.

### Beheersing op afstand

De opdrachtgever kiest bewust voor beheersing op afstand waarbij er minimale bemoeienis is met het te realiseren product en met de invulling van het project- en kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer. De beheersing is een dynamisch proces. De opdrachtgever voert met een mix van toetsen risicogestuurd de contractbeheersing uit. De mix van toetsen volgt het risicoprofiel tijdens de realisatie van het werk en kan wijzigen vanwege nieuwe inzichten tijdens de voortgang van het werk, bevindingen en tekortkomingen.

### Mix van toetsen

Het naleven van de contractuele verplichting door de opdrachtnemer wordt getoetst door het uitvoeren van een geplande mix van systeem-, proces- en producttoetsen. Deze toetsen leveren een oordeel op over het functioneren van het project- en kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer.

## Toetssoorten

### *Systeemtoets*

Een **systeemtoets** is een toets op het in het contract geëiste kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. De acties die de opdrachtnemer zelf neemt om zeker te stellen dat het projectmanagementplan doelmatig functioneert en wordt nageleefd vallen hieronder (interne (project)audits, de activiteiten van een kwaliteitsfunctionaris, de sturing door het (project)management etc). Het gaat hier vooral om de werking van de Deming-cirkel op systeemniveau.

Een veelgebruikte methode om een dergelijke toets uit te voeren, is het houden van interviews met medewerkers die sleutelfuncties vervullen in de projectorganisatie van de opdrachtnemer. Daarbij wordt tijdens het gesprek tevens de bewijsdocumentatie beoordeeld.

### *Procestoets*

Een **procestoets** is een toets op het functioneren van de processen die de opdrachtnemer heeft beschreven in het projectmanagementplan en afgeleide deelplannen (projectkwaliteits-, werk-, keurings-, test- of verificatieplannen). In de procestoets moeten de volgende aspecten terugkomen:

- input- outputrelaties
- gebruik van middelen
- aansturing van het proces
- beheersing van de risico's in het proces
- functioneren van de Deming-cirkel binnen het proces

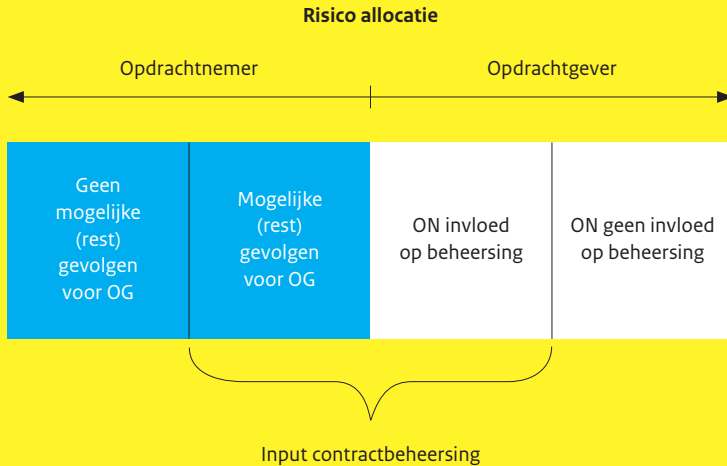
Veelgebruikte vormen van procestoetsen zijn: het houden van interviews en het bijwonen en observeren van processen tijdens de realisatie.

### *Producttoets*

Een **producttoets** is een toets ter beoordeling of producten voldoen aan gestelde eisen en/of technische specificaties, met het doel de betrouwbaarheid van de gegevens van de opdrachtnemer te verifiëren. Hierbij wordt een meting op een product uitgevoerd, waarna het resultaat wordt vergeleken met het verificatie- of keuringsrapport en de onderliggende verificatie- of keuringsgegevens van de opdrachtnemer. De opdrachtgever neemt hierbij de verantwoordelijkheid voor de productkwaliteit niet over.

### *Risicogestuurd*

Toetsen worden ingepland op basis van actuele contractrisico's voor de opdrachtgever. Hierbij spelen voornamelijk de risico's een rol waarbij de opdrachtnemer invloed heeft op de beheersing, maar die voor de opdrachtgever de grootste gevolgen hebben. Het risicodossier en toetsplan worden gedurende de looptijd van het contract actueel gehouden, volgens afspraken (over methode en frequentie) in het contractbeheersplan.



**Figuur 2:** Risico's die relevant zijn voor de contractbeheersing.

*Risicodossier*

Het risicodossier is het uitgangspunt voor het bepalen van de toetsen en toetsaspecten in het toetsplan. Gedurende de looptijd van het contract is het deel van het risicodossier zoals aangegeven in figuur 2 de basis voor het toetsplan. Het risicodossier wordt gebruikt om de gekozen toetsmix met bijbehorende toetsaspecten te onderbouwen.

*Risicomangement bij de opdrachtgever*

Onder verantwoordelijkheid van de opdrachtgever bewaakt de manager projectbeheersing de project- en contract-risico's. De opdrachtgever bewaakt gedurende alle fasen van het werk de geïdentificeerde risico's volgens een afgesproken score uit het afwegingskader (kans x gevolg) in een risicoregister. Onderstaande figuur geeft aan hoe de risico's in het contract zijn verdeeld en welke risico's uit de dossiers van de opdrachtnemer en de opdrachtgever input zijn voor de contractbeheersing.

Bij het opstellen van het contract en het contractbeheersplan wordt een risico-analyse uitgevoerd. De resultaten hiervan worden opgenomen in het risicodossier. In dit risicodossier worden de risico's en de beheersmaatregelen tijdens de realisatie van het contract benoemd, waaronder het gebruikmaken van de acceptatie- en toetsingsbevoegdheid zoals verwoord in de UAV-GC 2005. Na de gunning wordt het risicodossier geactualiseerd met de in het contractbeheersplan vastgelegde frequentie. Daarbij wordt nadrukkelijk ook aandacht besteed aan de meerwaarde (EMVI) die de opdrachtnemer bij zijn inschrijving heeft aangeboden. Deze elementen worden verwerkt in het contractbeheersplan en het op te stellen toetsplan.

#### *Risicomanagement bij de opdrachtnemer*

Ook de opdrachtnemer is verplicht risicomanagement toe te passen (zie onder andere: Vraagspecificatie proces (2) bij UAV-GC 2005 contracten). De opdrachtnemer dient de risico's voor het niet behalen van het projectresultaat te identificeren. Voor de geïdentificeerde risico's moet de opdrachtnemer beheersmaatregelen treffen. Deze beheersmaatregelen worden verwerkt in het projectmanagementplan (PMP) en de onderliggende plannen van de opdrachtnemer.

#### *Afstemming van risico's*

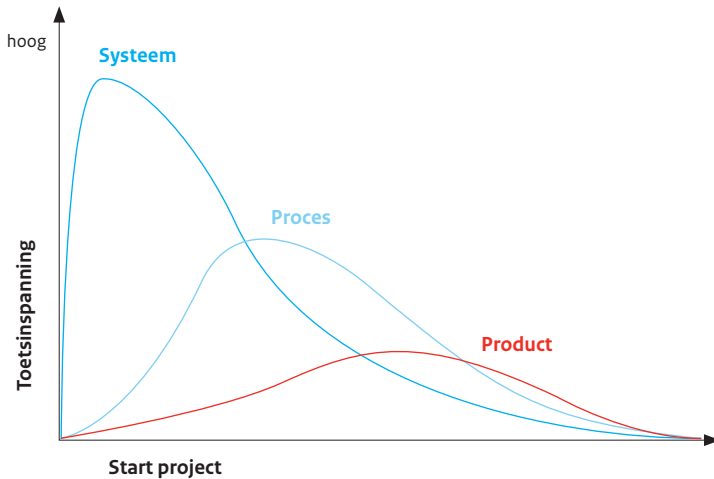
Periodiek vindt afstemming over de risico's plaats tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat opdrachtnemer en opdrachtgever gebruik maken van een gezamenlijk risicodossier.

#### *Contractbeheersplan*

De contractmanager stelt een contractbeheersplan op. Het contractbeheersplan moet worden ondertekend door de opdrachtnemer. In het contractbeheersplan is opgenomen:

- kwantificeringstabel kans van optreden x gevolgen inclusief de toetsdrempel
- frequentie van actualiseren van deze tabel
- methode van wegen van bevindingen
- het navolgbare spoor: risicodossier > toetsplan > uitgevoerde toetsen > prestatieverklaring > opvolging van toetsresultaten naar het risicodossier (= Deming-cirkel contractbeheersing)

Het contractbeheersplan moet voordat de opdracht wordt ondertekend door de opdrachtnemer zijn vastgesteld.



#### *Toetsstrategie*

De toetsstrategie is de basis voor de invulling voor de mix van toetsen. Het geeft weer op welke wijze zal worden getoetst en beschrijft:

- de toetsdrempel
- de samenstelling van de (aanvankelijke) mix van toetsen (aantal en verhouding).

De 'theoretisch ideale' mix van toetsen over de looptijd van het project is weergegeven in bovenstaande figuur. Het zwaartepunt in de mix van toetsen ligt dus op systeem- en procesniveau. Op basis van het resultaat van de mix van toetsen moet een uitspraak gedaan kunnen worden over het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer.

- De uitgangspunten voor de beoordeling van bevindingen
- De inzet van toetsers
- Dat wordt getoetst of de bij de inschrijving aangeboden meerwaarde (EMVI) is gerealiseerd

#### *Toetsplan*

De mix van toetsen wordt vastgelegd in het toetsplan. Het toetsplan wordt conform de in het contractbeheersplan beschreven toetsstrategie opgesteld en door de contractmanager vastgesteld. Het toetsplan is een dynamisch document en toetsbevindingen leiden tot een veranderend risicoprofiel.

### *Contractwijzigingen*

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer kunnen voorstellen tot wijziging op het contract indienen. Werken met kwaliteitsborging zal bewerkstelligen dat de opdrachtnemer contractwijzigingen onder de werking van zijn projectmanagementplan brengt. Dat moet ingeval van wijzigingen conform de contractuele bepalingen opnieuw ter acceptatie aan de opdrachtgever worden voorgelegd. De opdrachtgever verkent dan of de wijzigingen nieuwe risico's introduceren die het bijstellen van zowel het contractbeheersplan als het toetsplan noodzakelijk maken. Daarmee worden de wijzigingen onder de werking van de contractbeheersing gebracht.



# 4 Bevoegdheid toetsing en acceptatie onder UAV-GC 2005

De opdrachtgever is volgens de UAV-GC 2005 altijd **bevoegd** te toetsen of de kwaliteitsborging van de ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden plaatsvindt in overeenstemming met het (kwaliteits) managementsysteem van de opdrachtnemer, het projectmanagementplan (en onderliggende plannen) en de overige eisen die – gelet op de aard en de inhoud van de overeenkomst – aan die kwaliteitsborging zijn gesteld. De opdrachtgever is **niet verplicht** gebruik te maken van deze toetsingsbevoegdheid. Wordt bij een van deze toetsen een tekortkoming vastgesteld, dan heeft de opdrachtgever wel de **plicht** de opdrachtnemer hierover schriftelijk **te informeren**, zodat deze zelf maatregelen kan treffen.

Naast deze algemene toetsingsbevoegdheid biedt de UAV-GC 2005 ruimte aan opdrachtgever om op specifieke onderwerpen de bevoegdheid tot toetsen en/of accepteren aan te geven. De hierin gemaakte keuzes moeten worden vastgelegd in de annexen III en IV ( acceptatieplan en toetsingsplan ontwerpwerkzaamheden, UAV-GC 2005).

In de ontwerpfase worden geen acceptatiemomenten ingebouwd. Er wordt in deze fase slechts gebruik gemaakt van de toetsingsbevoegdheid aan de hand van het ‘toetsingsplan ontwerpwerkzaamheden’<sup>1</sup> op grond van de UAV-GC 2005 om het volgende te toetsen:

- de kwalificaties van hulppersonen die de opdrachtnemer wil inschakelen voor de ontwerpwerkzaamheden
- de ontwerpdocumenten die uit die werkzaamheden voortkomen

Ook hier geldt dat opdrachtgever niet verplicht is gebruik te maken van zijn toetsingsbevoegdheid.

De acceptatiebevoegdheid van de Opdrachtgever op grond van het acceptatieplan (annex III, UAV-GC 2005) kan betrekking hebben op:

- a. documenten
- b. zelfstandige hulppersonen die de opdrachtnemer wenst in te schakelen voor de uitvoering van de werkzaamheden
- c. werkzaamheden
- d. resultaten van werkzaamheden
- e. wijzigingen die de opdrachtnemer wenst (deze staan niet in het acceptatieplan beschreven)

Wordt ervoor gekozen om gebruik te maken van deze acceptatiebevoegdheid, dan moet dat nadrukkelijk zijn opgenomen in het acceptatieplan. In geval van acceptatie is de opdrachtgever verplicht te reageren binnen de gestelde termijn. De opdrachtgever is **niet verplicht** hierbij gebruik te maken van de toetsingsbevoegdheid. De opdrachtgever kan besluiten het onderwerp van acceptatie te accepteren zonder het te toetsen. Dit moet wel expliciet aan opdrachtnemer kenbaar worden gemaakt.

Bij de invulling van de acceptatiebevoegdheid moet met terughoudendheid worden gehandeld, aangezien het de voortgang van het proces van de opdrachtnemer beïnvloedt. Ook acceptatiemomenten moeten traceerbaar gebaseerd zijn op onderkende risico's. De opdrachtgever wordt (afhankelijk van de ingebrachte deskundigheid en diepgang van de toets ter acceptatie) mede aansprakelijk voor de gevolgen van fouten in zaken die geaccepteerd zijn.

<sup>1</sup> Let op: het **toetsingsplan ontwerpwerkzaamheden** beschrijft de te toetsen kwalificaties van hulppersonen en ontwerpdocumenten. Het is een ander document dan het **toetsplan** dat wordt gebruikt bij Systeemgerichte Contractbeheersing, de bijlage bij het contractbeheersplan van de opdrachtgever waarin de geplande mix van toetsen wordt vastgelegd.

*‘Bij betaling op planning of op voortgang is er nadrukkelijk geen koppeling tussen het afgeven van een prestatieverklaring en een acceptatie’*

In het **toetsingsplan ontwerpwerkzaamheden** en het **acceptatieplan** moet vóór gunning worden bepaald welke onderdelen ter toetsing en acceptatie van de opdrachtgever zijn. De UAV-GC 2005 biedt de mogelijkheid om in het kader van kwaliteitsborging door de opdrachtnemer **bijwoon- en stoppunten** in het **keuringsplan** van de opdrachtnemer op te nemen. Dit moet plaatsvinden op het moment waarop acceptatie van een keuringsplan plaatsvindt. Hiermee wordt de toets- en acceptatiebevoegdheid van de opdrachtgever uitgebreid. Om stop- en bijwoonpunten te kunnen toevoegen dient het keuringsplan ter acceptatie te worden gevraagd (annex III Acceptatieplan).

Bij betaling op planning of op voortgang is er nadrukkelijk geen koppeling tussen het afgeven van een prestatieverklaring en een acceptatie. Bij betaling op product kan de situatie optreden dat pas betaald wordt als het betreffende product is geleverd. Met het afgeven van de prestatieverklaring en het doen van betalingen zijn geen documenten, werkzaamheden, resultaten van werkzaamheden, het werk of het gerealiseerde (meerjarig) onderhoud geaccepteerd (zie § 33-8 van de UAV-GC 2005).

# 5 Toetsproces

## Invullen van het toetsplan

Voor elke toets geldt dat deze wordt uitgevoerd op basis van informatie uit het risicodossier en resultaten van eerdere relevante toetsen.

## Vorbereiding

Een toets moet altijd aantoonbaar voorbereid zijn. Er moet worden bepaald:

- het **doel** van de toets
- de **scope** van de toets: welke onderwerpen worden getoetst en met welke diepgang (welke toetsaspecten)
- de **basis** voor de toets: wat de eis, norm of referentie in het contract of het PMP inclusief afgeleide plannen is die wordt getoetst

- De organisatie van de toets:
  - welke medewerkers van de opdrachtnemer bij de toets aanwezig moeten zijn
  - op welke locatie getoetst wordt
  - hoeveel tijd nodig is voor de uitvoering van de toets

## Uitvoering toets

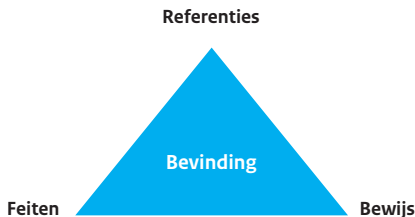
Voor het uitvoeren van toetsen maakt de contractmanager gebruik van voor dit doel opgeleide toetsers (lead-auditors en auditors). Indien de impact van een toets dat verlangt laat de (lead-)auditor zich bijstaan door een deskundige adviseur.

## Vastleggen bevindingen

Bevindingen van de toets (tijdens de toets geconstateerde feitelijke afwijkingen) worden tijdens de toets vastgelegd en in de regel direct na afloop van de toets aan de opdrachtnemer aangeboden.

In de registratie van de bevinding moet zijn opgenomen:

1. de referentie: welke norm, procedure, document is de basis die wordt getoetst
2. de feitelijke bevinding inclusief aantoonbare bewijzen
3. de conclusie: positief of negatief



**Figuur 4:** Illustratie bevindingendriehoek.

## Toetsverslag

Het resultaat van de uitgevoerde toets wordt vastgelegd in het toetsverslag. De toetsers geeft in het toetsverslag per bevinding zijn oordeel (positief of negatief) over de bevinding aan.

Bij het rapporteren van de bevinding van een toets worden zowel referentie (bijvoorbeeld eis in het contract of getoetste procedure), feiten (observaties of beschrijving van werkwijze of waarden van metingen of berekeningen) en bewijs (identificatie van beoordeelde registraties) beschreven. De contractmanager ondertekent het toetsverslag en bepaalt – indien sprake is van een tekortkoming – of een hertoets wordt uitgevoerd.

## Analyse, besluitvorming en evaluatie

### Analyse en besluitvorming

Een negatieve bevinding is niet vanzelfsprekend een tekortkoming. Alleen de contractmanager is bevoegd om hierover te beslissen. Hierbij hanteert hij de volgende richtlijn:

- 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)

Afweging geschiedt op basis van zijn vakmanschap.

### Evaluatie

Op basis van de uitgevoerde toetsmix beoordeelt de contractmanager expliciet of gesteund kan worden op het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer.

### Opvolging toetsen

Nadat een toets is uitgevoerd informeert de contractmanager de opdrachtnemer over de consequenties van de geconstateerde bevindingen. Ingeval van een tekortkoming plant de contractmanager een hertoets in. Bij de hertoets moet worden vastgesteld of de door de opdrachtnemer getroffen maatregelen voldoende vertrouwen geven in de werking van het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer.

### Escaleren

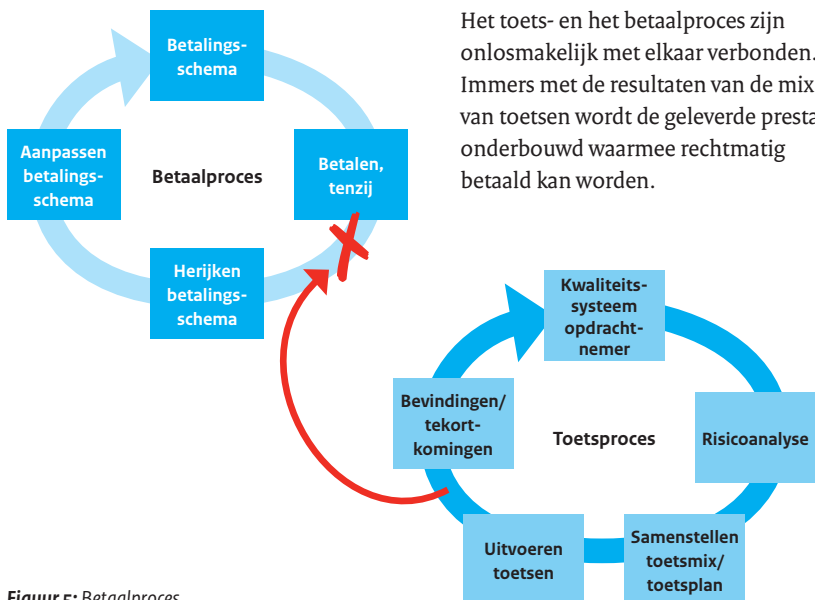
Ingeval van een tekortkoming informeert de contractmanager de opdrachtgever. De opdrachtgever bepaalt vervolgens of een managementgesprek met de opdrachtnemer gevoerd wordt en/of er aanvullende maatregelen moeten worden getroffen.

### Klachtenprocedure Certificatie-instelling

Wanneer het resultaat van toetsen bij voortduring een onvoldoende resultaat geeft, bestaat de mogelijkheid dat de opdrachtgever bij de Certificatie Instantie van de opdrachtnemer een klacht indient naar aanleiding van de tekortkomingen die de opdrachtgever heeft vastgesteld.

*‘Nadat een toets is uitgevoerd  
informeert de contractmanager  
de opdrachtnemer over de consequenties  
van de geconstateerde bevindingen’*

# 6 Betaalproces



Het toets- en het betaalproces zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Immers met de resultaten van de mix van toetsen wordt de geleverde prestatie onderbouwd waarmee rechtmatig betaald kan worden.

Figuur 5: Betaalproces

Voor elke nieuwe betalingstermijn dient de opdrachtnemer een verzoek in voor een prestatieverklaring (UAV-GC 2005 § 33 lid 3). Op basis van onderbouwing in de contractadministratie besluit de contractmanager om al dan niet een prestatieverklaring af te geven.

Voorafgaand aan elke betaling wordt vervolgens een verantwoording van de interne prestatieverklaring opgesteld.

*‘De prestatie is geleverd als er geen tekortkomingen openstaan, waarvan de termijn waarbinnen de tekortkoming aantoonbaar moet zijn weggenomen, is verstreken’*



# 7 Oplevering van het werk

## Keuring bij oplevering

In de UAV-GC 2005 wordt de term 'keuren' hoofdzakelijk gebruikt voor een activiteit van de opdrachtnemer waarmee hij aantoonbaar dat hij aan eisen uit de overeenkomst voldoet. Alleen in de context van de oplevering wordt binnen de UAV-GC 2005 de term 'keuren' wél voor een activiteit van de opdrachtgever gebruikt. Hiermee wordt aangesloten bij artikel 7:758 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek. Het hier bedoelde keuren wordt in de toelichting op paragraaf 24 UAV-GC 2005 als volgt beschreven: "voorafgaande aan de aanvaarding of de weigering van het werk kan de opdrachtgever de kwaliteit van het werk toetsen".

De oplevering van een werk heeft juridische gevolgen voor de aansprakelijkheid. Dit geeft aanleiding tot het uitvoeren van een laatste toets. Uitgangspunt hierbij is dat op basis van de gedurende de gehele contractperiode uitgevoerde mix van toetsen al is vastgesteld dat opdrachtnemer aan zijn verplichtingen heeft voldaan. De toets die voorafgaat aan de aanvaarding van het werk richt zich dan met name op de volledigheid en betrouwbaarheid van de opleverdossiers en op het opheffen van laatste tekortkomingen of negatieve bevindingen. In ieder geval dient het **opleverdossier aan de opdrachtgever** ter acceptatie te zijn voorgelegd.

In dit dossier (dat is opgebouwd uit de afleverdossiers per betaalpost) zijn documenten zoals revisietekeningen en dergelijke opgenomen. Het acceptatieplan vermeldt aan welke criteria dit dossier moet voldoen en welke documenten daar deel van uitmaken.

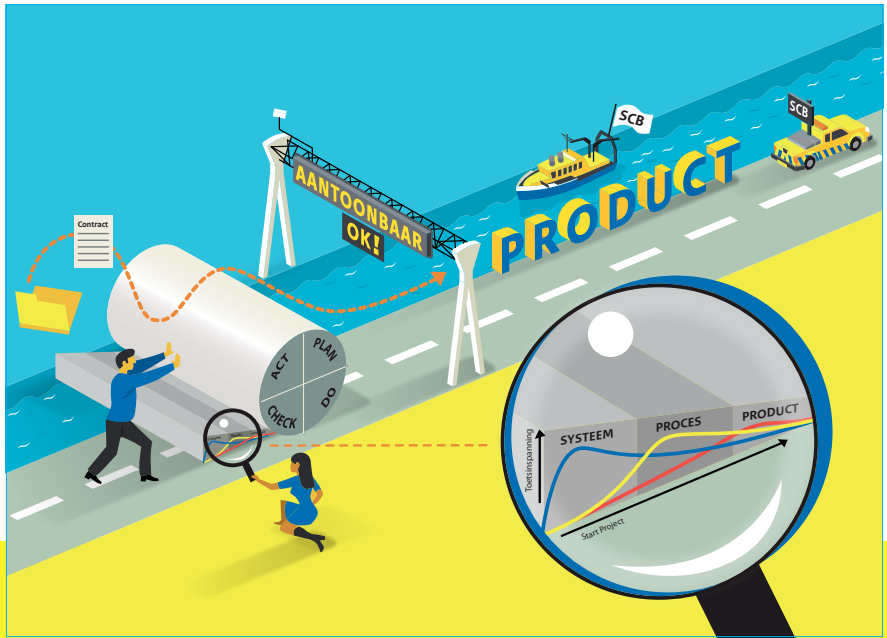
Het initiatief voor de oplevering ligt bij de opdrachtnemer. Als hij denkt dat het werk gereed is voor **aanvaarding** door de opdrachtgever, dan deelt hij dit schriftelijk mee. De opdrachtgever gaat hier al dan niet op in.



Blijkt uit deze toets dat er tekortkomingen zijn, dan wordt niet tot aanvaarding van het werk overgegaan.

### **Overdracht contractdossier**

Het **contractdossier** van de contractmanager wordt overgedragen aan de projectmanager.

*‘In ieder geval dient het opleverdossier aan de opdrachtgever ter acceptatie te zijn voorgelegd’*





Dit is een uitgave van

## **Rijkswaterstaat**

Kijk voor meer informatie op  
[www.rijkswaterstaat.nl](http://www.rijkswaterstaat.nl)  
of bel 0800 - 8002  
(ma t/m zo 06.00 - 22.30 uur, gratis)

oktober 2011 | D11011CP016