Referentiemodel contract management

Hoe voer ik contract management uit?

datum
01 02 2016

versie
1.0

status
white paper download

AKIDA
Vertrouwen wekt vertrouwen

Colofon

Auteur: ir. T.G.F. Ghauharali

Beheer: AKIDA

Opdrachtgever: publieke opdrachtgevers in de bouwsector

Achtergrond AKIDA

AKIDA is in 2015 ontstaan uit de roep naar verbetering van samenwerking tussen publieke opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouwsector.

Wij geloven in tot het uiterste gaan om projecten in de geest van het contract te beheersen met oog voor het belang van alle betrokken partijen. Hierdoor kan er tijdens kritische situaties met respect en vertrouwen op basis van gelijkwaardigheid doorgewerkt worden.

Wij streven naar een structurele ontwikkeling van het vak contractmanagement door te bouwen aan een verbeteraanpak contract management voor de bouwsector, gericht op:

1. Structuur en activiteiten
2. Cultuur en mensen

Auteursrecht

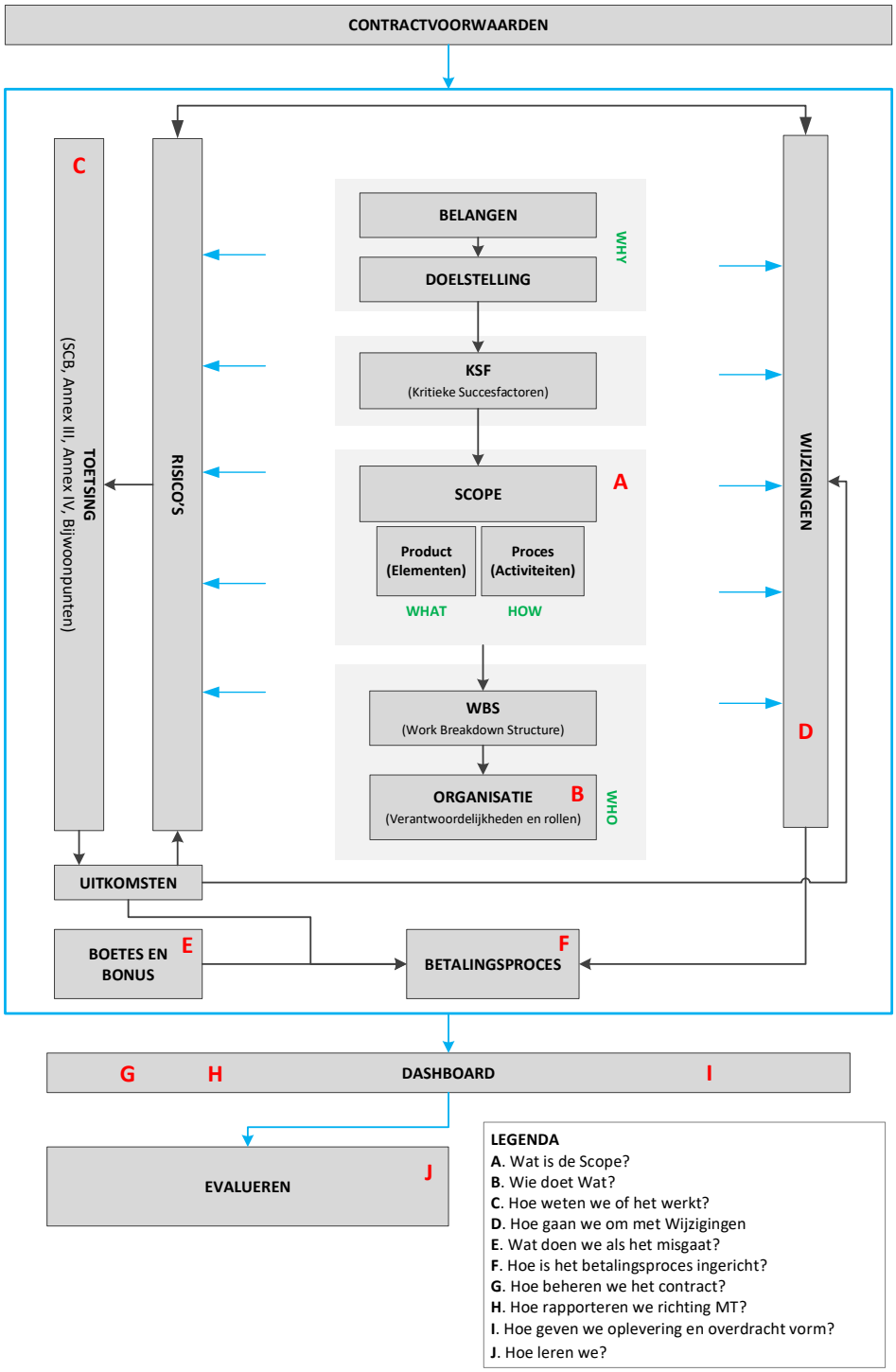
Niets uit dit document mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur openbaar worden gemaakt of verveelvoudigd, waaronder begrepen het reproduceren door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm.

Inhoud

Inleiding 4
A. Waar gaat het contract over? 6
B. Wie doet wat? 9
C. Hoe weten we of het contract werkt? 11
D. Hoe beheersen we wijzigingen? 14
E. Wat doen we als het misgaat? 17
F. Hoe is het betalingsproces ingericht? 20
G. Hoe beheren we het contract? 22
H. Hoe rapporteren we richting MT? 23
I. Hoe geven we oplevering en overdracht vorm? 24
J. Hoe leren we van dit project? 26
Literatuur 27

Inleiding

Dit document geeft in beknopte vorm 9 hoofdvragen weer die een contract / project manager van een (publieke) opdrachtgever zichzelf kan stellen bij het uitvoeren van contract / project management vanaf start project na gunning aan een markpartij tot en met oplevering.
De vragen zijn met letters in onderstaande figuur en bijbehorende legenda aangeduid.



Figuur 1 Opzet en opbouw van het referentiemodel

Doel en positionering

Het doel van dit referentiemodel is een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van project en contract management. Dit kan door projecten vooraf en gedurende de rit te toetsen en achteraf te evalueren. Deze toetsing op zowel inhoud als proces kan plaatsvinden op aanbestedings- en contractdocumentatie (zijn bijvoorbeeld de succesfactoren en beperkingen van een project voldoende duidelijk verwoord en doorvertaald?). Daarnaast kan het proces van project en contract management gedurende een project getoetst en gespiegeld worden aan de stappen in dit document.

Toepassing

Het referentiemodel is levend en gaat uit van de *design and construct* gedachte. Dat betekent dat er een aanzet wordt gegeven voor wat er minimaal aan contract management uitgevoerd zou moeten worden. Verdere projectspecifieke uitwerking en modulaire toepassing dient per project uitgevoerd te worden om enerzijds het project verder te brengen en anderzijds dit referentiemodel te verbeteren en te valideren.

Opbouw

Elk hoofdstuk is opgebouwd uit de volgende paragrafen: wat willen we weten, hoe gaan we dit meten en wat zijn de belangrijkste aspecten? Hiermee maken we de sturing zoveel mogelijk meetbaar.
De belangrijkste aspecten zijn ingedeeld conform het *plan-do-check-act* principe. Daarnaast zijn ook de kritieke succesfactoren (KSF) en kritieke prestatie indicatoren (KPI) per stap benoemd.
De KSF'en geven de stuurrichting aan en de KPI's benadrukken waarmee inzicht verkregen kan worden of de KSF'en wel gehaald gaan worden.

Voorbeeld
Bij de eerste contract assessment is één van de KSF'en dat de contractueel vastgelegde omvang (scope) en functionaliteiten (verbinden, water keren, recreëren etc.) gelijk moeten zijn aan de behoefte.

Een indicator (KPI) hiervoor is het aantal interne en externe belanghebbenden dat op de hoogte is van de scope en functionaliteiten. Immers, als zij niet weten wat in het contract staat weten zij ook niet of dit gelijk is aan hun behoefte.

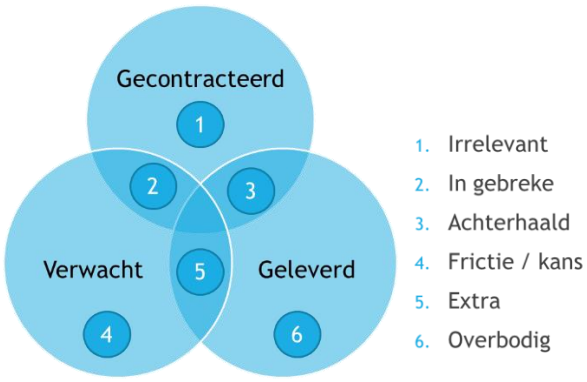
A. Waar gaat het contract over?

Wat willen we weten?

- Of de scope van de behoefte gelijk is aan de scope van het contract.
- Of we meteen na gunning van het contract wijzigingen kunnen voorzien en moeten initiëren.
- Of ieder projectteamlid, zowel opdrachtgever (OG) als opdrachtnemer (ON) op de hoogte is van de inhoud van de overeenkomst.
- Of interne (bijv. beheerders) en externe (bijv. gemeente) partijen op de hoogte zijn van de inhoud van de overeenkomst.
- Welke relaties er tussen OG en ON bestaan boven het projectteam zelf.
- Welke afspraken gemaakt moeten worden over gedrag en houding bij eventuele escalatie zodanig dat het projectteam in control blijft.

Hoe gaan we dit meten?

- Definieer de behoefte.
  Gebruik hiervoor o.a. de klanteisenspecificatie en gesprekken met stakeholders (bijv. beheerders).
- Definieer de contractscope.
  Analyseer hiervoor de overeenkomst en focus op doorvertaling van kritieke succesfactoren naar concrete eisen en voorwaarden. Doe dit risicogestuurd en hou rekening met de randvoorwaarden vanuit de omgeving (eigendomsgrenzen, bodemgesteldheid).
- Stel vast welke scope en functionaliteiten uitgevraagd zijn.
- Stel vast of eventuele ontbrekende scope en/ of functionaliteit in de overeenkomst door OG zelf wordt uitgevoerd.
- Vergelijk de behoefte en de contractscope met elkaar.
- Leg dit vast in een venndiagram. Zie figuur hieronder (verwacht versus gecontracteerd)[1].



- Leg per onderdeel (1 t/m 6) vast wat de gevolgen zijn en kwantificeer deze in tijd en geld. Beschrijf per onderdeel de te volgen strategie.

Voorbeeld
Een kritische succesfactor voor een project is behoud of versterking van de ruimtelijke kwaliteit. Dit onderdeel was zelfs een van de gunningscriteria.

[1] Van Beckum, J. & Vlasveld G.J. (2014)

In het contract is dit onderdeel niet of nauwelijks uitgewerkt en de aanbieding van de opdrachtnemer gaat met name uit van behoud van de huidige ruimtelijke kwaliteit.
Dit type probleem kunnen we scharen onder punt 4 in het plaatje hierboven, nl. frictie/kans.
Dit betekent dat er meteen na gunning gesprekken op gang moeten komen tussen OG en ON over dit onderwerp om discussie gedurende het project over dit onderwerp te voorkomen. De gevolgen kunnen stagnatie, meerkosten en een ontevreden interne en/of externe opdrachtgever zijn.

- Bespreek de contract assessment met het projectteam, de interne en externe stakeholders, zodat iedereen op de hoogte is van de overeenkomst, inclusief wijzigingen.
  Belangrijk hierbij is dat voor de stakeholders (intern en extern) er geen verrassingen in het contract mogen zitten. Zij moeten er zeker van zijn dat de eisen die zij tijdens de contractvoorbereiding hebben ingebracht, overgenomen zijn in het contract.
  Andersom dienen zij een eventuele gewijzigde behoefte te delen met het projectteam, zodat er geen achterhaalde maatregelen (nummer 3 in het venndiagram) opgeleverd worden.
  De mindset hiervoor is: het is ons project, die van OG, ON, de interne opdrachtgever en de beheerders.

- Organiseer een contract-handovermeeting.
  Dit is een meeting tussen tender- en realisatieteam.
  Het doel hiervan is informatieoverdracht tussen aanbestedingsteam en contractbeheersteam van zowel OG als ON. Hier zijn ook weer de beheerders bij betrokken om scherp te stellen wat hun verwachtingen zijn en of deze goed verwoord zijn in het contract.

- Leg de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van ieder projectteamlid vast (project specifiek). Hiermee is voor iedereen duidelijk wie waarvoor aan de lat staat.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Plan	De overeenkomst	Eerste contract assessment na gunning	Contractueel vastgelegde scope en functionaliteiten zijn gelijk aan de behoefte van de Opdrachtgever.	Aantal geïnformeerde stakeholders (intern & extern)	Contract-assessment
	De Klanteisen-specificatie (KES)	Plannen van belangrijke vergaderingen met interne en externe stakeholders	Juiste, tijdige en correcte afstemming met interne en externe stakeholders.	Compleetheid teams bij contract-handover meeting	Contract-briefing document
	De marktbenaderings-strategie	Plannen van de contract hand over meeting	Elk projectteamlid is op de hoogte van de voor hem/haar relevante aspecten van het contract.	Volledig begrip bij zowel OG als ON van de overeenkomst	Contract-omgeving

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
	De inkoopstrategie en het inkoopplan			Volledigheid ontleding project KSF'en in zowel de aanbieding als de overeenkomst.	Contract-risicoprofiel

B. Wie doet wat?

Wat willen we meten?

- Of de rollen en verantwoordelijkheden ‘goed’ verdeeld zijn tussen opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON).
- Hoe de relatie tussen OG en ON is.

Hoe gaan we dit meten?

- Definieer de ‘goede’ risicoverdeling tussen OG en ON. Een risicoverdeling is goed wanneer de risico’s toebedeeld zijn aan de partij die:
    - de kans van optreden het best kan beïnvloeden;
    - de gevolgen het best kan beheersen;
    - het risico goed kan inschatten;
    - de gevolgen kan dragen;
    - gemotiveerd is om een risico te beheersen;
- Vergelijk de ‘goede’ risicoverdeling met de huidige contractuele risicoverdeling.
- Betrek ook de competenties van team OG en ON om vast te stellen dat de toebedeelde risico’s ook daadwerkelijk beheerst kunnen worden door de individu’s binnen het team.
- Doe dit op basis van persoonlijke assessments (MBTI, Belbin, Management drives)
- Stel per risico of cluster van risico’s een risicoteam samen (OG alleen, ON alleen of samen) dat het risico het best kan beheersen.

Voorbeeld

De oplossing is niet te realiseren zoals ON van plan was.

In een geïntegreerd (bijv. D&C) contract is dit risico in principe voor opdrachtnemer. Oorzaken kunnen bijvoorbeeld te weinig bodemonderzoek of een complexe veiligheidsfilosofie zijn. Het gevolg is dat de veiligheidsdoelstelling niet gehaald wordt.

Meestal treedt dit risico op het laatste moment op. Dit wil je voorkomen door als projectteam (OG en ON) dit risico vroegtijdig te beheersen, ondanks dat het risico contractueel voor rekening ON is. Hiertoe kunnen de volgende beheersmaatregelen worden genomen:

- Bodemonderzoek ook voor fall back opties uitvoeren.
- Samen (OG en ON) doorgronden van de veiligheidsfilosofie met interne opdrachtgever, beheerders en landelijk veiligheidsteam.
- Ontwerpvalidatie projectspecifiek maken. Geen theoretische verhandelingen, maar wat betekent het voor ons project. Wat verwacht OG, wanneer is de validatie goed? Welke bewijslast is nodig? OG geeft projectspecifiek de visie op validatie en ON denkt mee en handelt hiernaar.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Plan	Risicodossier OG/ON	Check verantwoordelijk-heidsverdeling op basis van scope en risico's.	Goede relatie ON en OG	Volledigheid in RASCI kernteam en contractbeheersteam	Analyse en baseline risicodossier
	Open begroting en scopeverdeling		Adequate project specifieke risicobeheersing	Compleetheid aanvullende Belbinrollen	Analyse van competentieprofielen teams
	Competentie-profielen kernteam en contract-beheersteam		Doelmatige besteding van risicoreserveringen	Tevredenheid van ON en OG over de risicoverdeling	

C. Hoe weten we of het contract werkt?

Wat willen we weten?

- Wordt de afgesproken (project)kwaliteit geleverd?
- Komt het geleverde overeen met hetgeen gecontracteerd?
- Hoe verloopt de ontwikkeling van kosten (exclusief wijzigingen)?
- Hoe verloopt de ontwikkeling van de planning (exclusief wijzigingen)?

Hoe gaan we dit meten?

Door de kwaliteit van de prestatie die wordt geleverd, te meten en te monitoren o.a. op basis van systeemgerichte contractbeheersing. De kwaliteit van de prestatie is de mate waarin aan de eisen en uiteindelijk aan de succesfactoren en doelstelling van het project wordt voldaan.

De prestaties zijn:

a. uitkomsten die contractueel vereist zijn (annex III en annex IV)
b. uitkomsten uit de stop- en bijwoonpunten (tijdens realisatie)
c. uitkomsten die voortkomen uit systeemgerichte contractbeheersing
d. uitkomsten die voortkomen uit de aanbieding van de opdrachtnemer

Als de uitkomsten tegenvallen heeft dit de volgende oorzaken:

a. Opdrachtgever is niet competent
b. Opdrachtnemer is niet competent
c. Het contract is niet duidelijk (omissies en interpretatieverschillen)
d. Veel invloed van de omgeving
e. De samenwerking is niet goed
f. Een combinatie van a-e

Bij de tegenvallende uitkomsten moet er getoetst worden welke (combinatie van) bovenstaande oorzaken opgetreden is.

Voorbeeld
Het is duidelijk dat de opdrachtgever competent is (ervaring, teamsamenstelling etc.) en hetzelfde geldt voor opdrachtnemer. Er zijn geen discussies over contractteksten en er zijn ook geen externe factoren die voortgang hinderen. Dan is er iets aan de hand met de samenwerking, de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

De gevolgen zijn:

a. Als de opdrachtgever niet competent is, moet er gewisseld of bijgeschoold worden.
b. Als de opdrachtnemer niet competent is idem, met als laatste redmiddel het boeteregime.
c. Als het contract niet duidelijk is moet er een contractsessie gepland worden met alle betrokkenen, ook de beheerders om eenduidigheid vast te stellen.
d. Als er veel invloed van de omgeving is, bijvoorbeeld vertragingen door bevoegd gezag dan ga je met elkaar in gesprek. In het uiterste treedt de escalatieprocedure in werking. Aangezien dit een externe factor is, valt hier moeilijk op te sturen. Tijdig informeren en betrekken bij het project is essentieel.
e. Als de samenwerking niet goed is, dan moet er geïnvesteerd worden in project follow ups om gewenst gedrag te definiëren en vast te houden.

De gevolgen bepalen uiteindelijk de actuele prestatie per succesfactor.

Voorbeeld
Interpretatieverschillen in het contract

De overeenkomst is onvolledig, niet SMART of tegenstrijdig. Door de contractvorm treden er vrijwel altijd discussies met de opdrachtnemer op. Met als gevolg onenigheid met vertraging of meerkosten tot gevolg.

De maatregelen om dit opgetreden risico te beheersen worden in het projectteam (OG en ON) onderverdeeld. Enkele hiervan zijn:

- Expliciete onderwerpen (afwijkingen, issues) die door het projectteam in overleggen worden gesignaleerd, één keer per vier weken inbrengen in een BOT overleg. Elk projectteamlid heeft een signaalfunctie.
- Zowel OG als ON bouwt een analysedossier op voor issues die tot mogelijke VTW's leiden om snel tot onderbouwde conclusies te komen. Hierbij ligt de focus op de topeisen, niet op de details.

Het analysedossier wordt positief ingestoken, geen schuldvraag: eerst afspraken maken over herstel en daarna corrigerende maatregelen. Net als een patient die op de IC binnenkomt: deze wordt eerst gestabiliseerd en pas daarna wordt de diagnose en behandeling in gang gezet.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Do	De overeenkomst	Bewaken van de overeenkomst: inhoudelijk, plan- en procesmatig en financieel	Project KSF'en worden behaald	Aantal negatieve bevindingen	KSF prestaties (zowel proces als product) tot nu toe gekoppeld aan tijd en geld.
	Het risicodossier	Verifiëren en valideren van eisen en functies – directe link met systeemgerichte contractbeheersing	Plan B of actieplan gereed als de top 10 risico's optreden	Prognose t.a.v. het behalen van een project KSF	SCB toetsresultaten gekoppeld aan project KSF'en (impactanalyse)
	Het SCB dossier		Doelmatige en rechtmatige besteding van gelden	Aantal omissies en interpretatiev erschillen in het contract	
	De planning		Mijlpalen behaald of gelegitimeerd (beheerst) verschoven.		
	De begroting				
	Decompositie van KSF'en in topeisen				

D. Hoe beheersen we wijzigingen?

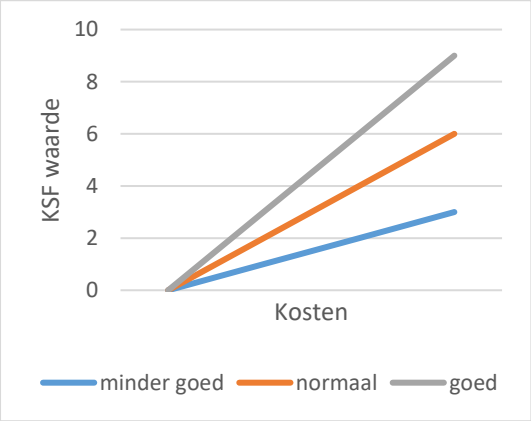
Wat willen we meten?

- Het effect van de wijziging op één of meerdere kritische succesfactoren (KSF);
- Of het projectbelang overeind blijft.

Hoe gaan we dit meten?

- Eerst vaststellen wanneer een wijziging goed of minder goed is.
  Hiervoor moeten de KSF'en (m.b.t. scope en functionaliteiten) gemonetariseerd en in tijd uitgedrukt worden.
  De open begroting en de projectplanning bieden hier handvatten voor.

- Voor het gemak gaan we uit van alleen een wijziging in het behalen van KSF waarde. Er zijn dan op hoofdlijnen de volgende 3 mogelijkheden:
  - Als de gevraagde KSF met een lagere kwaliteit tot stand komt door een hogere prijs of een langere tijdsduur dan is dat minder goed;
  - Als de gevraagde KSF met een hogere kwaliteit tot stand komt door hogere kosten of uitloop in tijd dan is dit neutraal. De hogere kwaliteit wordt gerechtvaardigd door - uitloop in tijd en geld. De focus ligt hier op doelmatigheid.
  - Als de gevraagde KSF sterk verbetert in relatie tot kosten en tijd dan is dat goed.



Er zijn eigenlijk 3^3 = 27 uitkomsten voor de 3 variabelen KSF, tijd en geld en de bijbehorende 3 mogelijkheden (minder, hetzelfde of meer).

Voor het gemak is in de tabel hierna voor 2 mogelijkheden (meer of hetzelfde) aangegeven wat de mogelijke uitkomsten zijn. Dit zijn 2^3 = 8 mogelijkheden.

Nr	Variant	KSF	Tijd	Geld
1	Nulvariant	0	0	0
2	Meer KSF waarde tegen dezelfde tijd en kosten	1	0	0
3	Dezelfde KSF waarde en kosten tegen meer tijd	0	1	0
4	Dezelfde KSF waarde en tijd tegen meer kosten	0	0	1
5	Meer KSF waarde tegen meer tijd en meer kosten	1	1	1
6	Dezelfde KSF waarde tegen meer tijd en meer kosten	0	1	1
7	Meer KSF waarde tegen dezelfde tijd en meer kosten	1	0	1
8	Meer KSF waarde tegen meer tijd en dezelfde kosten	1	1	0

Variant nummer 2, 7 en 8 zijn het gunstigst en zijn bijvoorbeeld handig in de onderhandeling om tot optimalisatie te komen.
In de praktijk wint de rationele aanpak het niet altijd van de emotionele (imagoschade / omgevingsdruk). Het is zaak de balans hiertussen te vinden en te bewaren.

Voorbeeld
Ruimtelijke Kwaliteit

In het bij A genoemde voorbeeld ruimtelijke kwaliteit is duidelijk dat als er niet ingegrepen wordt de beoogde KSF waarde niet gehaald wordt. Het streven is meer KSF waarde tegen dezelfde tijd en kosten.

Aangezien ruimtelijke kwaliteit niet doorvertaald is in de eisen, de geaccepteerde aanbieding van de opdrachtnemer uitging van behoud van ruimtelijke kwaliteit en de interne opdrachtgever na gunning de ruimtelijke kwaliteitseisen ophoogde, is het niet reëel de kosten hiervoor aan de opdrachtnemer door te belasten.

De meest gunstige optie is dan meer KSF waarde tegen meer kosten. Er kan nog nagegaan worden of een samenwerking met huisaannemers tot kostenreductie leidt.
Zo niet dan dienen de kosten (indien deze marktconform zijn) door OG te worden vergoed.

Er bestaat ook de mogelijkheid om KSF waarde uit te ruilen tegen KSF waarde uit de aanbieding die achterhaald, extra of overbodig is. (zie hoofdstuk A voor uitleg over deze begrippen).

- Daarnaast meet je de consistentie van de overeenkomst. Dit is de mate waarin eisen en voorwaarden hetzelfde blijven. Een middel hiervoor is een impactanalyse van de veranderde eisen: wat is het effect van de veranderde eisen op de overige eisen en de KSF'en?

- Bij wijzigingen onderscheid maken in:
    - Wijzigingen door gewijzigde wet- en regelgeving
    - Wijzigingen door veranderde eisen/wensen opdrachtgever
    - Wijzigingen door problemen tijdens de realisatie.

- Per variabele kun je bepalen wanneer het projectbelang het beste overeind blijft. Dit doe je door te kijken naar:
    - Productiviteit als de kosten en de KSF'en gelijk blijven.
    - Kostprijs als de tijdsduur en de KSF'en gelijk blijven
    - KSF'en als tijd en geld gelijk blijven

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Act	Wijzigingen (voorzien, onvoorzien, te toetsen en reeds geaccepteerd)	In gang zetten en soepel laten verlopen van legitieme wijzigingen	Projectbelang overeind	De afhandelingsduur per wijziging	Geaccordeerde wijzigingen en hun effect op KSF'en, tijd en geld.
	De overeenkomst		Realisatie conform overeenkomst	Het effect van een wijziging op één of meerdere KSF'en	
	Het risicodossier		Uitvoering en oplevering conform mijlpalen en binnen budget of beheerste uitloop van beiden	Het effect van een wijziging op tijd en/of geld	
	De planning				
	De begroting				

E. Wat doen we als het misgaat?

Hoe beheersen we geschillen?

Wat willen we meten?

- Juiste escalatie door het projectteam in control te laten blijven. Geen overname door hoger geplaatste functionarissen die deals sluiten met Opdrachtnemer.
- De verhouding tussen kosten, planning en KSF waarde (kwaliteit) en de aanleiding voor het in gang zetten van het boeteregime.
- De ontwikkeling van de contractwaarde bij het toepassen van boetes en kortingen.
- Of het doelmatig is om boetes toe te kennen.

Hoe gaan we dit meten?

Boetes/bonussen zijn gemakkelijk meetbaar omdat deze in geld uitgedrukt worden. De voorwaarden voor het opleggen respectievelijk toekennen is meestal uitvoerig beschreven in de overeenkomst, vaak met een separate Annex bij de Vraagspecificatie.
Lastiger is het proces dat leidt tot de oplegging van een boete en/of het (niet) toekennen van een bonus.

Dit proces is gebaseerd op de relatie tussen OG en ON en niet te onderschatten, want het werkt twee kanten op:

1. Opdrachtgevers dienen ondanks de goede relatie een boete op te durven leggen, omdat de eisen niet gehaald worden ondanks de wederzijdse hiertoe uitgevoerde inspanning.
2. Opdrachtnemers maken gebruik van de goede relatie door op het randje van de boeteclausule te balanceren.

Daarnaast dienen er goede afspraken gemaakt te worden met functionarissen bij OG en ON die boven het projectteam staan, zodanig dat er bij escalatie niet over de hoofden van de projectteamleden besluiten worden genomen. Afspraken gaan over houding en gewenst gedrag en signalen met betrekking tot autonome besluiten.

Dus:

1. Proces – navolgbaar en vooraf contractueel vastgelegd.
2. Inhoud – toetsresultaten en prognose of mijlpalen gehaald worden.
3. Relatie – samenwerking OG en ON binnen het project en daarbuiten.

Hoe gaan we meten of een boete rechtmatig toegekend is:

- Boete en bonus koppelen aan een of meerdere KSF'en in de overeenkomst.
- Het boetebedrag / het niet toekennen van de bonus dient een navolgbare relatie te hebben met de waarde van de KSF('en).

- De opbouw van de te leveren prestatie (functionaliteit en scope) volgen in de tijd en prognosticeren of de mijlpaaldatum gehaald wordt.
  Dit doe je risicogestuurd op basis van voorziene en onvoorziene risico's. Bij een geprognosticeerde overschrijding het boetebeding in overleg tussen OG en ON bespreekbaar maken. Hier een strategie bespreken om de boete af te kunnen wenden, want een boete is nooit een incentive voor samenwerking.

- De tevredenheid van de belanghebbenden (zowel intern als extern) gedurende het project meten. Ontevredenheid vertalen in onvoldoende proceskwaliteit afgeleid van KSF'en. Bijvoorbeeld risicomanagement of omgevingsmanagement (ontevreden bewoners). Hierbij is niet zozeer de eindsituatie in het gedrang, maar wel de totstandkoming daarvan het zogenaamde projectproces versus het productproces.

  Voorbeeld
  Hoogwaterveilig

  De mijlpaaldatum hoogwaterveilig is gesteld op 01 december.

  In januari is reeds duidelijk dat validatie lastig is, omdat er eerst hoogwater moet zijn voordat je zeker weet dat de maatregelen werken. Het lijkt gaandeweg het ontwerp erop dat de hoogwaterveiligheidsdatum niet gehaald zal worden, omdat de aantoning van de maatregelen te wensen over laat.

  Proces: al tijdens het ontwerp door OG en ON samen aangestuurd op een compleet valideerbaar resultaat door kennis te delen en te focussen op de topeisen en risico’s.

  Inhoud: uit de scb toetsresultaten bleek na meerdere toetsen en kennisoverdracht OG – ON dat het proces rondom validatie begrepen en juist uitgevoerd werd.

  Relatie: afgesproken dat als er gebouwd wordt wat ontworpen is (de ontwerpvalidatie als baseline) en dit aantoonbaar op de juiste manier is gebeurd dan is de hoogwaterveiligheid gehaald. Hierbij is het belangrijk om tijd en ruimte te nemen voor de validatie.

- Voor negatieve bevindingen die een impact hebben op (1) systeemniveau, (2) toprisico's en (3) een repeterend karakter hebben een tekortkoming toe kennen. Deze tekortkoming leidt tot een boete / betaalstop.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Do	SCB toetsverslagen	Escaleren wanneer nodig	Efficiënt en transparant beleid en procesgang tav boetesysteem *(proces)*	De afhandelingsduur per wijziging	Transparante afweging wel of geen boete.
	Boeteregime	Boeteclausules wanneer nodig naleven	Effectief boeteregime *(inhoud)*	Het effect van een wijziging op één of meerdere KSF'en	
	Kostenverloop / begroting		Contractbeheersteam volledig op de hoogte van inhoud en werking van contractvoorwaarden *(inhoud)*	Het effect van een wijziging op tijd en/of geld	
	Planning		Optimale samenwerking om boetes af te wenden *(relatie)*	Volledig en praktisch uitvoerbaar boeteproces	
	Mogelijke relaties OG en ON boven projectteam		Zuivere escalatielijnen *(relatie)*	Gewenste houding en gedrag binnen en buiten projectteam OG en ON	

F. Hoe is het betalingsproces ingericht?

Het betaalregime van prestatie tot en met prestatieverklaring. De prestatieverklaring geeft weer welk bedrag per termijn (inclusief bonus/boete gefactureerd mag worden door ON.

Het factureringsproces wordt hierbij buiten beschouwing gelaten.

Wat willen we meten?

- Of er betaald wordt naar prestatie.

  Er kan sprake zijn van bovenmatig presteren of van onderpresteren. Voor bovenmatig presteren wordt niet betaald. Bij onderpresteren wordt over het algemeen een financiële korting opgelegd.

  Kortom we willen meten of het betalingsmechanisme werkt. Worden er financiële consequenties gekoppeld aan het niet leveren van de afgesproken prestaties?"

- Of het betalingsmechanisme effectief en efficiënt is.

Hoe gaan we dit meten?

Deze variabele is een uitkomst van C (hoe weten we of het contract werkt?), D (hoe gaan we om met wijzigingen?) en E (hoe gaan we om met boetes?).

De totstandkoming van de prestatieverklaring wordt gemeten door een toets op het betaalcriterium

- Is de geleverde prestatie aantoonbaar? Uitkomst van C.
- Is de onderbouwing van de afleverdossiers sluitend?
- Heeft elk projectteamlid vanuit zijn/haar rol de relevante aspecten getoetst en positief beoordeeld?
- Is de termijnstaat geactualiseerd?
- Zijn de betaalposten in de afleverdossiers herkenbaar in de planning?
- Zijn alle afwijkingen van de vorige periode afgehandeld?
- Zijn er openstaande tekortkomingen uit de vorige periode?
- Is er contractueel sprake van een boete of bonus? Uitkomst van E.
- Is er sprake van een wijziging? Uitkomst van D.
- 33/33/33% meetwaarde (C, D en E) m.b.t. volledigheid aantoonbare prestatie en het vervolgens rechtmatig af kunnen geven van een prestatieverklaring.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Do	Verzoek tot prestatieverklaring door ON	Check onderbouwing afleverdossiers	Rechtmatige en doelmatige afgifte prestatieverklaring	Aantal negatieve bevindingen (die tot een tekortkoming kunnen leiden)	Onderbouwde prestatie-verklaring
	Uitkomst SCB per toetsperiode	Check betaalposten in de planning		Prognose betaalstop op basis van tekortkomingen	
	Uitkomst check op halen mijlpalen op basis van contract en termijnstaat	Check afgehandelde afwijkingen vorige periode(n)		Volledigheid afleverdossiers	
	Uitkomst check door projectteamleden op relevante aspecten	Check tekortkomingen vorige periode(n)		Actualiteit planning betaalposten	
		Check op wijzigingen die van toepassing zijn op de betaalposten.			

G. Hoe beheren we het contract?

Het administratief proces.

Wat willen we meten?

- Of we een SMART contractdossier hebben.
- Of de contract briefing document geüpdate is na eventuele wijzigingen.
- Of het contractrisicoprofiel up to date is.
- Of de contractomgeving up to date is.
- Of de contractkalender up to date is.

Hoe gaan we dit meten?

- Volledigheidscheck op basis van de contractanalyse.
- Periodieke contract assessments die de actualiteit van het contractrisicoprofiel (CRP), de contractomgeving (CO) en de contractkalender (CK) vaststellen (1x per 12 weken).
- Traceerbaar vastleggen van CRP, CO en CK in de projectomgeving.
- Meten op basis van een checklist per onderdeel (CRP, CO en CK). Alle items op een onderdeel tellen op tot 100%.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Do	Contractdossier	Updaten en SMART houden van de input.	Expliciete en traceerbare vastlegging de input en de relatie met tijd, geld en kwaliteit	Volledig en actueel contractdossier	Geactualiseerde input
	Contractrisicoprofiel			Volledig en actueel contractrisicoprofiel	
	Contractkalender			Volledige en actuele contractomgeving	
	Contractomgeving			Volledige en actuele contractkalender	
	Contractbriefing document			Volledig en actueel contract briefing document	

H. Hoe rapporteren we richting MT?

Management reporting

Wat willen we meten?

- Of de prestaties (i.r.t. de KSF'en/topeisen) nagekomen zijn en wat de onderbouwde verwachtingen voor de komende periode zijn.
- Of er wijzigingen zijn geweest in de contractomgeving.
- Of er wijzigingen zijn geweest m.b.t. de overeengekomen scope en functionaliteiten.
- Of er bijzonderheden zijn te melden m.b.t. de relatie OG en ON.
- Of er aanleiding was om boetes/bonussen op te leggen/toe te kennen en wat de verwachting voor de komende periode is.
- De ontwikkelingen van kosten, inclusief kosten van wijzigingen, inclusief prognose voor de komende periode.
- De verhouding tussen kosten en kwaliteit, inclusief de toepassing van boetes en bonussen en de ontwikkeling van de contractwaarde de komende periode.
- De kwaliteit van de prestaties in termen van effectiviteit en efficiency en de verwachting voor de komende periode.

Hoe gaan we dit meten?

- Deze variabele is een samenvatting van A t/m G. De onderbouwing is afzonderlijk bij A t/m G te vinden.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Do	De input van A t/m G	Periodiek rapporteren over status, implementatie en voortgang	Eenduidige, actuele en herleidbare rapportage	KSF waarde: prognose kwaliteitsverloop per KSF	Geactualiseerde input
				Tijd: prognose behalen mijlpalen	
				Geld: prognose kostenverloop	

-

I. Hoe geven we oplevering en overdracht vorm?

Contract close-out: fysiek gereed en administratief gereed

Wat willen we meten?

- Of beheerders intern en extern aangehaakt zijn en blijven.
- Volledigheid en actualiteit opleverdossier.
- Acceptatiekans fysiek werk en opleverdossier door interne en externe beheerders.
- Expliciete verbanden tussen oorzaken en contractwijzigingen die een effect hebben op het eindresultaat.
- Traceerbaarheid scope en functionaliteiten incl. wijzigingen naar projectresultaat (kwalitatief / financieel / tijdtechnisch.

Hoe gaan we dit meten?

- Beheerders (intern en extern) blijvend betrekken bij het project en periodiek (1 x 12 weken) op de hoogte brengen van hoofdpunten project. Daarnaast helpt 360 graden feedback op het project. Zo kan eenieder vanuit de eigen positie de ontwikkeling van het project bespreekbaar maken.
- Periodiek (1x 12 weken of eerder bij signalen m.b.t. veranderingen) proactief bij de beheerders nagaan of de behoefte nog hetzelfde is.
- Vaststellen wie welk deel van de scope in beheer neemt.
- Afspraken maken over beheer- en onderhoudkosten (uit projectbudget).
- Beheer en onderhoudsplan en eventueel separaat onderhoudscontract opstellen.
- Afstemmen met interne en externe beheerders met wie de onderhoudsaannemer een directe relatie heeft.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Close	Onderdelen van het fysieke systeem en eigenaarschap hiervan	Afstemming en acceptatie overdracht met beheerorganisaties.	Soepele overdracht naar beheerorganisaties	Volledigheid en actualiteit opleverdossiers	Oplever- en overdrachts-dossier inclusief SMART traceerbare onderbouwing en afspraken voor de toekomst.
	De overeenkomst met hierin de wensen en eisen van de beheerders (in lijn met de KES)	Overdragen van het gerealiseerde systeem aan de beheerorganisaties.	Duidelijke taak- en rolverdeling beheerorganisaties en eventuele onderhouds-aannemer	Volledigheid en navolgbaarheid verificatie en validatie van het fysieke systeem	
	Concept oplever-dossiers			Actieve inbreng en eigenaarschap beheerders	
				Volledigheid rolverdeling interne beheerafdelingen	
				Volledigheid afstemming beheerders met eventuele onderhoudsaannemer	
				Compleetheid en SMART gehalte beheer en onderhoudsplan	

J. Hoe leren we van dit project?

Wat willen we meten?

- Of dit contract waarde heeft voor volgende contracten.
- Of inhoudelijke en proceskennis gedeeld wordt binnen en buiten de organisatie.

Hoe gaan we dit meten?

- Herstellen wat niet volgens plan verliep en de wijzigingen traceerbaar en expliciet vastleggen voor toekomstig projectoverstijgend gebruik.
- Database update m.b.t. ervaringen contractvorm in relatie tot projectsnelheid en -kosten.
- Updates project checklists per discipline.
- Updates project procedures.

De belangrijkste aspecten op een rij

Fase	Input	Taken	KSF	KPI	Output
Evaluate	Contractdossier	Complete evaluatie van het uitgevoerde project door alle belanghebbenden, OG en ON.	Beschikbaar stellen van projectkennis en -ervaring in geüpdate plannen en procedures.	Aantal herstelmomenten in een project (wijzigingen)	Geactualiseerde set van plannen en procedures
	Contractrisicoprofiel			Geen of weinig wijzigingen leidt tot een best practice, veel wijzigingen leidt tot vastlegging in lessons learned.	
	Contractomgeving			Aantal gereviewde en eventueel geupdate plannen en procedures.	
	Contractbriefing document				

Literatuur

Algemene Rekenkamer (2013). Contractmanagement bij DBFMO-projecten, Den Haag

Algemene Rekenkamer (2015). Resultaten verantwoordingsonderzoek 2014 Ministerie van Infrastructuur en Milieu

IACCM (2011). *Contract & Commercial Management - The Operational Guide.* Zaltbommel: Van Haren Publishing.

NEN-ISO 37500:2014 en (2014). *Guidance on outsourcing*. Nederlands Normalisatie instituut, Delft

Van Beckum, J. & Vlasveld G.J. (2014) *CATS CM editie 2014 - Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier.* Zaltbommel: Van Haren Publishing