

Werkwijzer
Geïntegreerde Contracten
Hoe stel jij een contract op?

Antea Group

Understanding today.
Improving tomorrow.



Foto's: project Omgevingsmanagement Spaarne, Haarlem

Inhoudsopgave Werkwijzer Geïntegreerde Contracten (GC)

Hoofdstuk 1: Inleiding	5
Hoofdstuk 2: De Basis	9
Een overeenkomst of een contract?	9
Onderdelen UAV-GC contract	9
1. Basisovereenkomst	10
2. Vraagspecificatie	10
3. Annexen	10
4. UAV-GC	11
5. De Aanbieding van de Opdrachtnemer	11
6. Documenten	11
Contractvormen	12
Het inkoopproces	15
Aanbestedingsdocumenten	15
Selectieleidraad	16
Inschrijvingsleidraad	17
Gunnings- of Aanbestedingsleidraad	17
Leidraden en het contract	17
Hoofdstuk 3: Werkwijzer GC	19
Het proces	19
Stap 1: De Stakeholderanalyse	19
Stap 2: De Klanteisenspecificatie	20
Stap 3 De Systeemeisenspecificatie	21
Stap 4: Het contract	24
(Concept) Basisovereenkomst	24
Vraagspecificatie	25
Annex	26
Hoofdstuk 4: UAV-GC in de praktijk	31
Wat kenmerkt een goed contract?	31
Sleutels tot succes	32
Hoofdstuk 5: Organisatie en projectinrichting	37
Organisatie	37
Competenties	38



Hoofdstuk 1: Inleiding

Een contract; wat is dat eigenlijk? Welk doel heeft een contract en hoe moet een goed contract er uitzien?

In deze Werkwijzer Geïntegreerde Contracten leggen wij u uit wat een contract is, hoe deze wordt opgebouwd en hoe u deze succesvol kunt toepassen.

Maar waarom nu een Werkwijzer Geïntegreerde Contracten?

Contracten zijn van alle tijden en Geïntegreerde Contracten (GC) op basis van de UAV-GC bestaan al meer dan 20 jaar. Een van de redenen om nu een Werkwijzer Geïntegreerde Contracten (afgekort: Werkwijzer GC) te schrijven is dat de markt niet langer akkoord gaat met zogenoemde wurgcontracten. De markt verandert en vraagt om een eerlijkere risicoverdeling tussen klant en aannemer, en om realistischere voorwaarden in elk contract, zo ook voor de geïntegreerde contractvormen (UAV-GC) welke met name worden toegepast in de Grond-, Weg- en Waterbouwsector (GWW-sector).

In de huidige markt zijn er zelfs geluiden dat geïntegreerde contracten hun langste tijd hebben gehad. Wij, Antea Group, delen deze mening niet en zien zelfs veel kansen voor geïntegreerde contracten. Hiervoor moeten we echter wel met een vernieuwde blik naar geïntegreerde contracten kijken en inspelen op de marktomstandigheden van vandaag. Omstandigheden van vandaag die bijvoorbeeld ook vragen om meer aandacht voor thema's als samenwerking, duurzaamheid, circulaire economie en veiligheid.

Geïntegreerde Contracten hebben zeker nog bestaansrecht als we met elkaar het kennisniveau naar een hoger niveau brengen. Laat deze Werkwijzer daar een leidraad in zijn.

Geïntegreerde Contracten (GC)

Onder Geïntegreerde Contracten worden contracten verstaan waarbij uitvoering en (een deel van het) ontwerp gecombineerd worden bij één marktpartij. Dit in tegenstelling tot traditionele contracten waarbij ontwerp en uitvoering gescheiden zijn bij twee marktpartijen.

Zie ook de verschillende contractvormen, waaronder Traditionele contractvormen zoals beschreven in [hoofdstuk 2: De Basis](#)



Een goed contract

Het verhogen van het kennisniveau op het gebied van contracten moet leiden tot betere contracten. Een goed contract is de opmaat naar een succesvol project en dat willen we uiteindelijk allemaal. Een succesvol project kent:

- *een tevreden Klant,*
- *een tevreden Aannemer,*
- *kwaliteit en*
- *plezier!*

Bovenstaande kenmerken vormen de basis voor deze Werkwijzer GC.

Wat is de meerwaarde van de Werkwijzer GC?

Hoewel er al genoeg literatuur te vinden is die inzicht geeft in de wijze waarop contracten tot stand komen in de GWW-sector, heeft deze Werkwijzer als doel in het kort en op effectieve wijze het proces van het tot stand komen van contracten toe te lichten en hierbij te wijzen op de kansen en op de valkuilen. Ook biedt de Werkwijzer een handvat om invulling te kunnen geven aan de veranderende marktomstandigheden.

Ook willen we voorkomen dat er contracten gerealiseerd worden welke, bedoeld of onbedoeld, enorme risico's bevatten en bij de Opdrachtnemer gelegd worden. We willen juist contracten realiseren waarin de samenwerking centraler staat. En ook contracten waarin ruimte ontstaat voor slimme ideeën ten aanzien van duurzaamheid en Circulaire Economie.

Geschiedenis

Contracten zijn van alle tijden. Bijvoorbeeld al in de 16e eeuw werden de eerste openbare aanbestedingen uitgevraagd door overheden. Zo werden Werken als het realiseren van meer prestigieuze kerken publiek uitgevraagd en gegund op basis van vormgeving (inschrijvers werd gevraagd een maquette te maken) en laagste prijs. De meer simelere Werken werden op bestekbasis uitgevraagd. In bestekken werd uitgeschreven waar het hout vandaan moest komen en hoe het Werk gerealiseerd moest worden. Ook ontstond er een scheiding van rollen tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer en er ontstonden rollen voor advisering. Zo werden bouwmeesters de technisch adviseurs die de Opdrachtgever ondersteunden bij het uitwerken, ontwerpen en het opstellen van de eisen waaraan het Werk moest voldoen.

Voor wie is het boekje?

Voor iedereen met beperkte kennis en ervaring van contracten die te maken gaat krijgen met contracten voor Werken, voor iedereen die contracten gaat opstellen voor Werken, maar ook voor de wat meer ervaren werknemers die graag hun contractkennis willen opfrissen of verrijken met praktische tips.

Waar is het boekje voor?

De Werkwijzer GC draagt bij aan een eenduidiger beeld van wat Geïntegreerde Contracten zijn, wat contracten vragen en hoe contracten worden opgesteld binnen Antea Group. De Werkwijzer bundelt de bestaande kennis omtrent contracten binnen de organisatie en borgt deze voor de toekomst. Zo zorgen we er voor dat we nu en in de toekomst de gewenste kwaliteit blijven leveren voor de klant. Graag delen wij onze visie over, en onze werkwijze met contracten ook buiten Antea Group. Wij geloven in onze visie en gaan graag gezamenlijk aan de slag om contracten naar een hoger niveau te krijgen.

Opzet Werkwijzer GC

Deze Werkwijzer maakt deel uit van een grotere reeks Werkwijzers, waaronder de Werkwijzer Dynamische Contractbeheersing (gebaseerd op SCB).



Hoofdstuk 2: De Basis

'Partijen verklaren deze Overeenkomst te beschouwen als een overeenkomst van aanneming van werk in de zin van Boek 7 Titel 12 Afdeling 1 Burgerlijk Wetboek', luidt het eerste lid van het eerste artikel van de Basisovereenkomst, als onderdeel van het UAV-GC contract. Maar wat is een overeenkomst en wat is een contract? En hoe verhoudt zich dit tot inkopen en aanbesteden? En hoe verloopt het aanbestedingsproces? Deze en andere vragen worden beantwoord in hoofdstuk 2: De Basis.

Begrippen

In een UAV-GC contract staan diverse begrippen, te herkennen aan de hoofdletters, zoals Opdrachtgever, Opdrachtnemer en Werk.

Zie §1 Begripsbepalingen van de UAV-GC voor een omschrijving van de begrippen.

Een overeenkomst of een contract?

Een overeenkomst is een verbintenis tussen twee of meer partijen welke tal van verschijningsvormen kent, van een huwelijksovereenkomst tussen personen, tot een overeenkomst voor de realisatie van een project, ook wel de aanneming van een Werk genoemd. Bij een overeenkomst voor de aanneming van een Werk sluiten de aannemer en de Opdrachtgever een overeenkomst om een werk van stoffelijke aard tot stand te brengen tegen een door de Opdrachtgever te betalen prijs aan de aannemer. Een dergelijke overeenkomst voor de aanneming van werk wordt ook een contract genoemd.

Een contract kan een mondelinge of een schriftelijke overeenkomst zijn waaruit over en weer rechten en plichten ontstaan. Basaal komt het er op neer dat partij X een product (lees: een Werk) levert aan partij Y waarvoor partij Y een bedrag betaalt aan partij X. Wat het product inhoudt, wanneer het geleverd moet worden, en hoeveel geld partij Y aan partij X betaalt, wordt in het contract vastgelegd.

Geïntegreerde contracten op basis van de UAV-GC

De UAV-GC staat voor Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contracten. Hierin zijn juridische voorwaarden beschreven en zijn diverse processen in het

contract gestandaardiseerd, zodat alle contracten op basis van de UAV-GC op dezelfde wijze verlopen en niet telkens opnieuw uitgeschreven en/of verzonnen hoeven te worden. De UAV-GC is ontwikkeld door de Stichting CROW in samenwerking met diverse marktpartijen en de huidige versie stamt uit 2005.

In een contract op basis van de UAV-GC, verder te noemen als UAV-GC contract, zijn twee partijen betrokken: de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer.

Een UAV-GC contract bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Basisovereenkomst

De Basisovereenkomst vormt de basis van het contract, het project-specifiek juridisch en administratief kader. In dit document worden onder andere de vertegenwoordiging van de partijen, juridische samenhang, de prijs, de betalingswijze, het boete- en bonusbeding en de mijlpaaldata vastgelegd.

2. Vraagspecificatie

De Vraagspecificatie vormt het technische en proceskader van het contract. De Vraagspecificatie bestaat inhoudelijk uit drie onderdelen:

- het algemene deel met een tekstuele omschrijving van het Werk,
- de eisen aan het Werk (product- of technische eisen), en
- de eisen aan de Werkzaamheden (proceseisen).

In de model Vraagspecificatie van Antea Group zijn alle drie de onderdelen samengevoegd in één document.

3. Annexen

De Annexen vormen de aanvullende, project-specifieke bepalingen op het contract. De van toepassing zijnde Annexen worden benoemd in artikel 3 van de Basisovereenkomst.

UAV-GC 2020

In 2020 verschijnen de nieuwe uniforme administratieve voorwaarden voor geïntegreerde contracten 2020, kortweg UAV-GC 2020. De nieuwe UAV-GC 2020 houdt ook rekening met veranderende marktomstandigheden en sluit goed aan bij deze Werkwijzer.

4. De Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen (UAV-GC)

Het generiek juridisch en administratief kader van de geïntegreerde contracten. In de UAV-GC worden enerzijds veel begrippen gedefinieerd zoals Aanbieding, Documenten en Acceptatie (zie §1) en anderzijds veel processen en voorwaarden gestandaardiseerd over onderwerpen als: §7 Planning, §9 Vergunningen, §13 Bodemaspecten en §14 Wijzigingen. De voorwaarden zijn hierbij generiek en gelden voor alle geïntegreerde contracten op basis van de UAV-GC. Hieronder een voorbeeld (zie hiërarchie). (Bron: UAV-GC §7, lid 7-1).

Hiërarchie

De generieke bepalingen in de UAV-GC zijn ondergeschikt aan de project-specifieke bepalingen in de Basisovereenkomst, Vraagspecificatie en/of Annex. De Opdrachtnemer is bijvoorbeeld verplicht om bij de uitvoering van de Overeenkomst de in annex II opgenomen planning met mijlpaaldata in acht te nemen en na te komen.

5. De Aanbieding van de Opdrachtnemer

In de Aanbieding geeft de Opdrachtnemer aan het Werk en eventueel het Meerjarige onderhoud te willen realiseren conform de Basisovereenkomst, tegen betaling van de hierin vastgelegde prijs. Daarnaast worden in de aanbidding ook de beloftes van Opdrachtnemer vastgelegd, o.a. vanuit de EMVI. In de definitieve Basisovereenkomst wordt gerefereerd aan de Aanbidding van de Opdrachtnemer zodat deze onderdeel wordt van het contract.

6. Documenten

Het betreft hier Documenten zoals bedoeld in § 1 sub d van de UAV-GC 2005, die bijvoorbeeld op basis van Annex III en IV, door de Opdrachtnemer ter kennisname zijn aangeboden aan de Opdrachtgever. Denk aan een projectmanagementplan of ontwerp.

Bovenstaande indeling (1 t/m 6) geeft ook de mate van belangrijkheid aan, bijvoorbeeld bij tegenstrijdigheden. En ook dit is vastgelegd in de UAV-GC.

Contractvormen

Er zijn diverse vormen (geïntegreerde) contracten beschikbaar. Hieronder de meest voorkomende vormen en realisatiemodellen:

Engineering & Construct (E&C)

- Bij E&C voert de Opdrachtnemer het Werk uit met een beperkte mate van ontwerpvrijheid en -verantwoordelijkheid (voornamelijk variabel onderhoud en aanlegprojecten met een kleine ontwerpcomponent).

Design & Construct (D&C)

- Bij D&C voert de Opdrachtnemer het Werk uit met een grote mate van ontwerpvrijheid en verantwoordelijkheid.

Twee-fasen UAV-GC

- Bij Twee-fasen UAV-GC contracteert Opdrachtgever eerst de ontwerpfase.
- Na het doorlopen van de ontwerpfase wordt de bouwfase gecontracteerd bij dezelfde partij. Deze contractvorm is in opkomst bij met name de grotere projecten (> €50 miljoen).

Design, Build, Maintain (DBM)

- Bij DBM is de Opdrachtnemer niet alleen verantwoordelijk voor het ontwerp en de bouw van het project, maar ook voor het totale onderhoud gedurende een vastgestelde periode.

Design, Build, Finance & Maintain (DBFM)

- Zie DBM met dien verstande dat de Opdrachtnemer ook verantwoordelijk is voor de (gedeeltelijke) financiering van het project. Deze contractvorm wordt eigenlijk alleen toegepast op hele grote projecten (> €100 miljoen).

Prestatiecontracten

- De Opdrachtnemer is gedurende enkele jaren verantwoordelijk voor het vaste onderhoud van een deel van een netwerk, bijvoorbeeld het onderhoud van alle provinciale wegen of bruggen.

Best Value (BV)

- Best Value is geen aparte contractvorm, maar meer een inkoopmethodiek. Bij BV is de Opdrachtnemer “in the lead”. De Opdrachtnemer is de expert en kan op basis van deze expertise het best het project uitvoeren. De Opdrachtnemer is hierdoor vrij om naar eigen inzicht te handelen. Voordeel voor de Opdrachtgever is dat zij minimale controle hoeft uit te voeren. Er treedt dus ten opzichte van andere contracten een verschuiving op in het controleren, beheersen, vertrouwen en loslaten. Bij BV kan uiteindelijk wel gekozen worden om een geïntegreerd contract op basis van de UAV-GC op te stellen en te realiseren.

Bouwteam

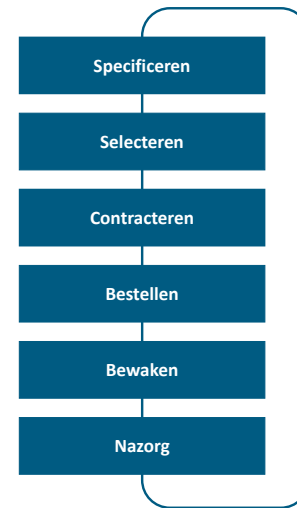
- Een bouwteam is een contractvorm waarin Opdrachtgever, aannemer, en in sommige gevallen ingenieursbureau, nauw samenwerken. Om uiteindelijk te komen tot een, door alle partijen gedragen, ontwerp en overeenkomst voor de uitvoering.

Traditionele contractvormen op basis van de UAV zoals het RAW-bestek of de Technische Omschrijving

- RAW is een gestandaardiseerde vorm van voorschrijven van Werken waarbij, in tegenstelling tot Geïntegreerde Contracten, het ontwerp volledig is uitgewerkt en dus geen onderdeel uitmaakt van het contract. Het CROW actualiseert en beheert deze systematiek.

Hybride Contracten

- Bij hybride contracten wordt een deel van het Werk gedetailleerd uitgewerkt, maar worden andere aspecten vrijgelaten aan de markt om uit te werken. Dit betekent meestal een combinatie van een RAW-bestek, voor de gedetailleerde uitvraag, met een aantal functionele eisen. In feite wordt dan een RAW-bestek onder de bepalingen van UAV-GC 2005 in de markt gezet.



figuur 1

Contracten versus bestellen

Bestellen is binnen Geïntegreerde Contracten geen gebruikelijke term. Voor het inkopen van bijvoorbeeld goederen wordt het wel gebruikt. Zo contracteer je een leverancier voor bijvoorbeeld het leveren van printpapier, en bestel je vervolgens maandelijks tien pakken papier.

Het inkoopproces

Het inkoopproces laat zich samenvatten in een schema (figuur 1).

Het inkoopproces start met het **specificeren** van de behoefte wat ingekocht moet worden (lees hierover meer in [hoofdstuk 3](#)). In deze fase wordt, vaak samen met de klant en andere stakeholders, vastgesteld wat het project moet kunnen, wanneer het project klaar moet zijn en hoeveel het project mag kosten. De opgehaalde informatie wordt vertaald naar een contract.

Na het specificeren van het contract wordt de meest passende partij gezocht voor de realisatie van het contract, het selecteren. Na het **selecteren** van de partij voor het realiseren van de product, dienst of werk wordt deze gecontracteerd. Met het **contracteren**, **bestel** je een product, dienst of werk. In het geval van een UAV-GC contract start dan de ontwerp- en voorbereidingsfase waarin de bestelling verder wordt geconcretiseerd door de Opdrachtnemer en ter goedkeuring wordt aangeboden aan de Opdrachtgever, alvorens deze wordt gerealiseerd in de uitvoeringsfase.

Tijdens het ontwerpen, de voorbereiding en het uitvoeren van het contract is het zaak om als Opdrachtgever dit proces te **bewaken**. Zie voor de wijze van bewaking van UAV-GC contracten ook de Werkwijzer Dynamische Contractbeheersing. Na realisatie is het zaak om het Werk in gebruik te nemen en start de laatste fase (**nazorg**), inclusief eventueel onderhoud.

Aanbestedingsdocumenten

Om te komen tot de passende partij die het Werk gaat uitvoeren, wordt een aanbesteding in de markt gezet. Bij de aanbesteding zitten begeleidende documenten waarin de procedure die gevolgd gaat worden is toegelicht.



Het aanbesteden van een Werk door de overheid geschiedt volgens het Aanbestedingsreglement Werken 2016 (ARW 2016), hierin staan diverse mogelijke aanbestedingsprocedures. Afhankelijk van de procedure worden er diverse Aanbestedingsdocumenten opgesteld. Vaak voorkomende documenten zijn de Selectieleidraad, de Inschrijvingsleidraad en de Gunnings- of Aanbestedingsleidraad. Mede op basis van het ARW is ook Gids Proportionaliteit opgesteld, deze gids is een concreet, goed leesbaar handvat voor het juist toepassen van de ARW.

Selectieleidraad

Van toepassing bij de niet-openbare procedure (ARW 2016, hoofdstuk 3).

De Selectieleidraad heeft als doel vooraf een aantal partijen te selecteren die gevraagd worden een aanbieding te doen. Voor de inschrijvende partij geeft de Selectieleidraad inzicht in de inkoopbehoefte van de Opdrachtgever. Tevens staat vermeld waaraan een inschrijvende partij moet voldoen om in aanmerking te komen voor de opdracht.

De selectieleidraad bevat een beknopte omschrijving van het Werk en heeft slechts als doel partijen vooraf te selecteren. De inspanning voor de inschrijvende partij is beperkt. Je kunt het zien als het inschrijven voor de kaartverkoop van je favoriete concert: wanneer de kaarten uitkomen, mag je ze als eerste kopen.

Met het toevoegen van een selectieronde beperk je de maatschappelijke kosten voor inschrijvers doordat inschrijvers eerst beoordeeld worden op geschiktheid alvorens een gehele Aanbieding te maken. In een selectieronde selecteer je een kleine groep gegadigden die na de selectiefase een Aanbieding gaat maken.

Inschrijvingsleidraad

Van toepassing bij de niet-openbare procedure (ARW 2016, hoofdstuk 3).

De Inschrijvingsleidraad kan gezien worden als de handleiding waaraan een inschrijving moet voldoen bij een aanbesteding. Hierin staat omschreven wat het doel is van de aanbesteding en hoe de aanbesteding doorlopen wordt. De inschrijvingsleidraad wordt door de Opdrachtgever opgesteld om de inschrijvende partij te informeren over de wijze van aanbesteden en de bijbehorende planning. Bijvoorbeeld wanneer de Opdrachtgever welke documenten verlangt van de inschrijvende partij.

Onderdeel van de Inschrijvingsleidraad is een uitleg over de wijze van gunning door de Opdrachtgever. Dit geschiedt door middel van de beste prijs-kwaliteit verhouding (BPKV) van de inschrijving. Meer informatie over BPKV is te vinden op Pianoo.nl.

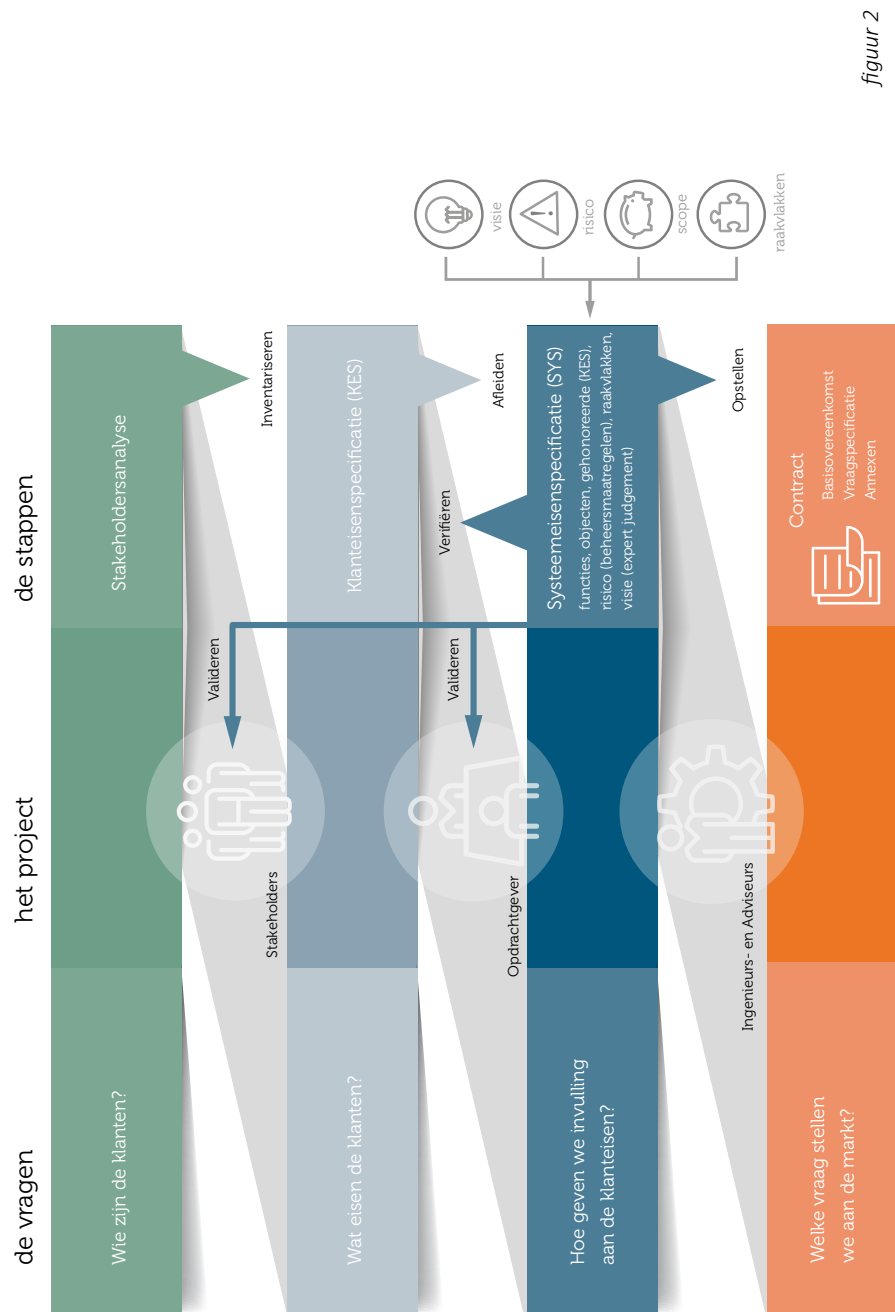
Gunnings- of Aanbestedingsleidraad

Van toepassing bij onder andere de openbare procedure (ARW 2016, hoofdstuk 2).

De Gunnings- of Aanbestedingsleidraad is vaak een aanduiding voor een integrale leidraad zoals deze wordt toegepast bij de openbare procedure. De leidraad is in dat geval een samenvoeging van de Selectie- en Inschrijvingsleidraad.

Leidraden en het contract

Geen van de leidraden wordt onderdeel van het contract. Slechts de winnende aanbieding en de Nota's van inlichtingen uit de aanbestedingsfase worden onderdeel van de overeenkomst tussen de Opdrachtgever en winnende inschrijvende partij.



figuur 2

Hoofdstuk 3: Werkwijze GC

In hoofdstuk 2 is de basis geschetst. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de werkwijze om tot een geïntegreerd contract te komen. Het beantwoordt de vraag: Hoe maak je een UAV-GC contract? Op chronologische wijze wordt beschreven welke stappen doorlopen worden.

Het proces

Het proces om te komen tot een UAV-GC contract bestaat uit een viertal stappen (zie figuur 2).

Tip

Benut voor de Stakeholderanalyse en de KES de expertise van een omgevingsmanager.

Om te komen tot een goed contract is eerst informatie nodig wat er in het contract moet komen en wat de projectdoelstellingen zijn. Het proces start met een **Stakeholderanalyse** waarin je analyseert wie je klanten zijn. Daarna ga je in gesprek met je klanten om te achterhalen wat hun eisen zijn welke je vastlegt in de **Klanteisenspecificatie (KES)**. Op basis van de KES kun je gaan definiëren (ontwikkelen of ontwerpen) hoe het Werk (ook wel systeem genoemd) eruit moet zien. De uitwerking hiervan leg je vast in de **Systeemeisenspecificatie (SYS)**. De SYS vormt input voor het **Contract**. In het contract wordt de SYS risico-gestuurd verder uitgewerkt en aangevuld, meer hierover in stap 4 Het Contract. Maar nu eerst stap 1 van 4: De Stakeholderanalyse.

Stap 1: De Stakeholderanalyse

Doel: Het bepalen van de klanten (stakeholders) als baseline voor verdere projectuitwerking.

De Stakeholderanalyse heeft als functie het in kaart brengen van de belangen van partijen die betrokken zijn in de omgeving van het project en mogelijk invloed kunnen uitoefenen op het project. Stakeholders zijn uiteenlopende partijen variërend van de Opdrachtgever, beheerders, andere ambtelijke organisaties tot plaatselijke belangenverenigingen en natuurlijke rechtspersonen. Middels een stakeholderanalyse wordt duidelijk welke partij welk belang nastreeft en hoe dit

belang in het project geborgd kan worden. De Stakeholderanalyse vormt de basis voor de KES. Immers hier wordt bepaald met welke partijen gesproken moet worden om eisen op te halen voor het project.

Stap 2: De Klanteisenspecificatie

Doel: Vastleggen van eisen van de klanten (stakeholders) als baseline voor verdere projectuitwerking, zodat het project aan de klantvraag gaat voldoen.

Zonder vraag geen antwoord. En zonder helder gedefinieerde vraag weet je niet of het antwoord écht past. In de Stakeholderanalyse heb je bepaald welke partijen invloed hebben op je project. Nadat je bepaald hebt welke stakeholders wel en niet bevraagd worden, start het proces om te komen tot de KES. Dit start met het inlezen in het project: wat houdt het project op hoofdlijnen in? Welke raakvlakken heeft het project met de omgeving. We beperken ons hierbij tot de hoofdlijnen.

Naast je Opdrachtgever zijn er meer partijen die een belang hebben met betrekking tot (de realisatie van) het project. Met een eerste aanzet van de vorige stap kun je goed bepalen wie er hinder ondervinden, toestemming moeten geven, of belangrijke input voor het functioneren kunnen leveren. In overleg met de Opdrachtgever bepaal je op welke wijze elke stakeholder wordt betrokken.

Vervolgens ga je met de geselecteerde stakeholders in gesprek, noteert wat hun behoeften zijn en vertaalt deze naar eisen waaraan het Werk, of de totstandkoming daarvan moet voldoen.

Na de eerste inventarisatie van klanteisen maak je de balans op: Je verdeelt de klanteisen over objecten en processen. Je bekijkt of er dubbele of tegenstrijdige eisen zijn en je filtert klanteisen eruit die geborgd zijn in wet- en regelgeving. Je komt er dan waarschijnlijk achter dat je niet aan ieders

Klanteis

Een goede klanteis is specifiek en herleidbaar tot op de bron.

klanteis tegemoet kunt komen. Een afweging van klanteisen op basis van belangen, budget en rechtmatigheid vormt de basis voor het oordeel over wel of niet honoreren van klanteisen, ook wel het honoreringsadvies genoemd. Na een akkoord op het honoreringsadvies, meestal door de Opdrachtgever, is er een formeel honoreringsbesluit over het wel of niet honoreren van klanteisen.

Wat tenslotte nog resteert is een terugkoppeling van het honoreringsbesluit naar de betreffende stakeholders, zeker in het geval van niet gehonoreerde klanteisen.

Verificatie & Validatie KES

Met de klanteisen in beeld heb je de basis voor Stap 3 De Systeemeisenspecificatie en Stap 4 Het Contract. Voor de vervolgstappen is het belangrijk dat op basis van de gehonoreerde klanteisen getoetst wordt of:

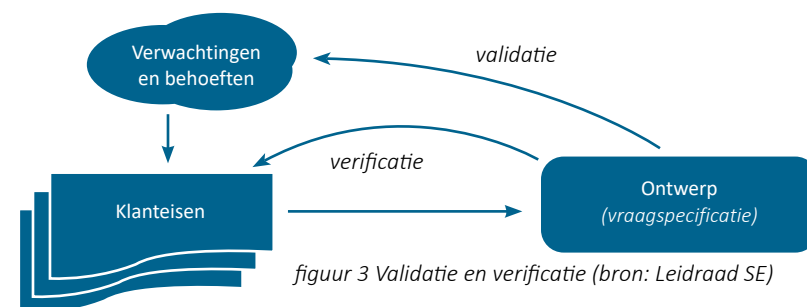
- *Het project inhoudelijk voldoet aan de klanteisen: verificatie;*
- *Het project voldoet aan de verwachtingen en de behoeften van de stakeholders: validatie.*

Zo kun je in de ontwerpfase van een project reeds vaststellen of het project daadwerkelijk het probleem zal gaan oplossen en worden faalkosten en teleurstellingen voorkomen. Zie ook figuur 3.

Stap 3 De Systeemeisenspecificatie

Doel: Het uitwerken van de klanteisen tot een integraal functionerend ontwerp met bijbehorende systeemeisen.

Nu je weet wat de klant wil (KES), is het tijd om te bepalen wat dit betekent voor het project en haar ontwerp (de oplossing). Oftewel wat moet het systeem kunnen (functies) en wat zijn de kaders (randvoorwaarden) om te voldoen aan de klanteisen (en de achterliggende behoeften).



figuur 3 Validatie en verificatie (bron: Leidraad SE)



(Boom)structuren

Om te komen tot de SYS wordt gebruik gemaakt van verschillende boomstructuren vanuit Systems Engineering:

- **Functieboom:** een schema waarin alle functies van het project hiërarchisch geordend zijn;
- **Objectenboom:** een schema waarin alle objecten van het project hiërarchisch geordend zijn;
- **Eisenboom:** een schema waarin alle eisen van het project hiërarchisch geordend zijn.

Functieboom: de klanteisen en behoeften van stakeholders leiden tot functies voor een project. Als een klant bijvoorbeeld bereikbaar wil zijn voor het openbaar vervoer (de bus) ontstaan er functies als: 'verbinden bus' en/of 'halteren bus'.

Objectenboom: de objecten zijn de tastbare functievervullers (van de functies uit de functieboom). De klanteis voor bereikbaarheid openbaar vervoer (de bus) leidt tot objecten als 'busbaan' en/of 'bushalte'. Meestal is er al een globale objectenboom vanuit de KES (Stap 2) welke een mooie basis voor de complete objectenboom of basis van alle door het project te vervullen functies. Onderdeel van het opstellen van de objectenboom is het omschrijven, ofwel definiëren, van je objecten. Wat is het object? Wat omvat het object? Hiermee baken je af wat het project wel en niet omvat.

Eisenboom: de systeemeisen vormen het hart van de SYS. Systeemeisen bepalen waaraan het project moet gaan voldoen en geven antwoord op vragen als: Hoeveel mensen er tegelijkertijd op de bus moeten kunnen

Leidraad SE

Meer weten over Systems Engineering (SE)? Lees de Leidraad op www.leidraadse.nl.

Objectdefinities

Definiëren van de objecten helpt in scopebewaking van een project. Is bijvoorbeeld de 'bus-halte' inclusief haltemeubilair of niet? Het antwoord op de vraag heeft impact op het budget.

wachten? Of deze mensen droog moeten kunnen staan? En of ze moeten kunnen zien over hoeveel minuten de bus komt?

Systeemeisen vormen de basis voor het ontwerp.

Systeemontwerp

Onderdeel van de SYS is een ontwerp waarvan de diepgang passend is bij de eisen en op basis waarvan vastgesteld kan worden of er voldaan wordt aan de klanteisen en achterliggende behoeften (verificatie & validatie).

De diepgang van het systeemontwerp is voor elk project verschillend, van een Schetsontwerp (SO) tot een Definitief Ontwerp (DO). Belangrijk is dat het ontwerp bijdraagt aan het aantoonbaar voldoen (verifiëren en valideren) aan de klanteisen en behoeften, zoals: 'Is de bushalte groot genoeg?', 'Is er ruimte voor een ABRI?' enzovoort.

Compleetheid

Systeemeisen worden afgeleid van (of op basis van):

- *Functies (zie functieboom);*
- *KES (gehonoreerde klanteisen);*
- *Risico (beheersmaatregelen);*
- *Raakvlakken;*
- *Expert Judgement.*

Compleetheid van de systeemeisen is een optelsom van vijf bronnen van de systeemeisen. Om te komen tot een complete eisenboom doorloop je een iteratief proces waar systeemeisen en het systeemontwerp hand in hand gaan, uiteindelijk resulterend in een risico-gestuurde uitwerking die aantoonbaar voldoet aan de klanteisen en behoeften. Een iteratief proces waarin je ook regelmatig even een stapje terug moet en systeemeisen aan moet passen in samenhang met het ontwerp.

Met een goede SYS, inclusief complete Functie-, Objecten- en Eisenboom, sta je gesteld voor Stap 4: Het Contract.

Stap 4: Het Contract

Doel: Opstellen van het Contract voor de realisatie van het project door de Opdrachtnemer.

De Systeemeisenspecificatie (SYS) is gereed en het bijbehorend ontwerp ook. Tijd om het geheel uit te gaan werken in het contract, bestaande uit:

- (Concept) Basisovereenkomst;
- Vraagspecificatie;
- Annexen.

Het Contract

Het Contract is de vertaling van de KES en de SYS naar een uitvraag voor de markt. Hierbij is het belangrijk dat je krijgt waar je om vraagt in het contract, dat is niet per definitie gelijk aan wat je wilt. Het is daarom van belang dat je zorgvuldig en SMART de contractstukken opstelt.

Een Opdrachtnemer zoekt in beginsel naar de goedkoopste manier om te voldoen aan de eisen want dit geeft hem de beste kans om het contract gegund te krijgen.

Het is in ieders belang dat het contract overzichtelijk en duidelijk blijft. Zo weet iedereen wat hij moet doen. De gedachte achter een contract op basis van de UAV-GC is dat we een vraag in de markt zetten, in plaats van een oplossing, zoals bij RAW-bestekken het geval is.

De UAV-GC is mede gestoeld op de gedachte van het 'fit-for-purpose' principe. Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat hij zelf eisen afleidt ten behoeve van het beoogd gebruik, waar dat niet al in het contract is gebeurd en zelf de kwaliteit van het project borgt. Ga uit van een ter zake kundige Opdrachtnemer en bedenk waar je écht op wilt sturen. Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het leveren van een passende oplossing op de vraag, geef daar de ruimte voor.

(Concept) Basisovereenkomst

Het woord zegt het al, dit is de Basis onder UAV-GC. De basisovereenkomst regelt primair het rechtskarakter en de project-specifieke juridische voorwaarden van de Overeenkomst tussen Opdrachtgever (OG) en Opdrachtnemer (ON) en wordt door beide partijen ondertekend.

De basisovereenkomst (incl. NVI), de Vraagspecificatie, de Annexen, de UAV-GC 2005, de Aanbieding en de Documenten (van de ON) omschrijven in onderlinge samenhang de rechten en verplichtingen die voor partijen (OG en ON) uit de Overeenkomst voortvloeien. De considerans, beginnend na "overwegende dat" in het model, is in de overeenkomst een niet te onderschatten onderdeel. In geval van een juridisch geschil wordt er namelijk onder andere gekeken hoe partijen tot een overeenkomst zijn gekomen, en of die past bij de aard van de opdracht en welke invloed dat heeft op het ontstaan van het conflict. Dit staat samengevat weergegeven in de considerans.

De basisovereenkomst wordt geschreven op basis van een vast Model Basisovereenkomst welke is toegevoegd in de UAV-GC. Beperkte project-specifieke afwijkingen ten opzichte van het model zijn, mits goed gemotiveerd want voor de Model Basisovereenkomst geldt 'comply or explain'. In de basisovereenkomst vind je algemene bepalingen over tijd (opleverdatum) en geld (opdrachtsom). En algemene bepalingen over bijvoorbeeld vergunningen, ontwerpwerkzaamheden, boetes en stelposten waarbij vaak verwezen wordt naar andere documenten binnen het contract (de Vraagspecificatie of de Annexen).

Vraagspecificatie

Waar de SYS (met systeemeisen) de doorvertaling was van de KES (met klanteisen) is de Vraagspecificatie de doorvertaling van de SYS. In de vraagspecificatie worden de systeemeisen gesplitst in product- en proceseisen. De vraagspecificatie is in de meeste gevallen opgebouwd uit een algemeen deel, een producteisen deel en een proceseisen deel. In de Antea Group standaard is dit geheel één document. Standaarden van Opdrachtgevers zijn ook wel eens opgesplitst in een vraagspecificatie deel 0, 1 en 2 (afgekort VS0, VS1 en VS2). De VS0 is het algemeen deel, VS1 het product en VS2 proces deel.

- *Algemeen deel: geeft de context weer waarin het systeem zich bevindt. Hierin wordt beschreven wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie moet zijn. Onder andere de Functieboom en de Objectenboom vind je terug in dit deel van de vraagspecificatie.*
- *Deel producteisen: geeft aan waaraan het project moet voldoen. Hierin staan de systeemeisen die voorschrijven wat het systeem bij oplevering moet kunnen en aan welke randvoorwaarden voldaan moet worden.*
- *Deel proceseisen: gaat over het proces. Hierin staan de eisen met betrekking tot hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: kwaliteitsmanagement, risicomanagement, omgang met de omgeving, flora en fauna, archeologie en ontwerpen.*

Concept Basisovereenkomst

De Basisovereenkomst wordt in eerste instantie als concept overeenkomst opgesteld. De Basisovereenkomst wordt pas definitief gemaakt na akkoord op de Aanbieding en bij gunning van de overeenkomst.

Comply or explain

Is een belangrijk uitgangspunt binnen contracten en aanbesteden. Kortweg betekent het: 'pas toe' of 'leg uit'. Voorkom in ieder geval dat je (project-specifieke) afwijkingen van de Model Basisovereenkomst of van de UAV-GC verstopt in het contract.

Annex

De letterlijke vertaling van het woord annex is bijlage. De Annex bevat dan ook de bijlagen bij het contract. De Annex is deels opgebouwd uit een vaste indeling, die staat beschreven in het model basisovereenkomst (Annex I t/m XI). Hier kunnen naar eigen behoefte Annexen aan toe gevoegd worden. In de Antea Group standaard zijn er ten opzichte van de UAV-GC 3 Annexen toegevoegd (XII t/m XIV). De annex bevat een nadere uitwerking van artikelen uit de Basisovereenkomst of uit de vraagspecificatie, inclusief aanvullingen en of wijzigingen op de UAV-GC 2005. Hieronder volgt een samenvattende toelichting van de verschillende Annexen.

Annex I Vergunningen: De eerste annex Vergunningen, of voluit geschreven 'de vergunningen, ontheffingen, beschikkingen en toestemmingen die door de Opdrachtgever moeten worden verkregen' bevat een overzicht van de vergunningen die door OG reeds zijn, of nog worden aangevraagd. Alle vergunningen, ontheffingen, beschikkingen en toestemmingen die niet vermeld zijn in Annex I worden geacht door de ON aangevraagd te worden.

Annex II De planning: de tweede annex bevat mijlpalen, niet zijnde de opleverdatum (deze is al vermeld in de basisovereenkomst) en indien noodzakelijk tussenmijlpalen, bijvoorbeeld vanwege voorgeschreven fasering van de werkzaamheden.

Annex III Het acceptatieplan: de derde annex omschrijft welke documenten door de ON aan de OG ter acceptatie moeten worden voorgelegd, inclusief wanneer dat moet en wat de reactietermijn van OG is.

Annex IV het toetsingsplan Ontwerpwerkzaamheden: in deze annex staan de documenten die door de ON aan de OG ter toetsing moeten worden voorgelegd.

Annex V de vrijkomende materialen: In de vijfde annex wordt

Toetsen of accepteren?

Beide zijn activiteiten die OG voor zichzelf verricht om vast te stellen of de ON zijn verplichtingen nakomt. Met het verschil dat er bij het accepteren sprake is van een go/no-go-beslissing voor de werkzaamheden van de ON.

omschreven hoe omgegaan moet worden met vrijkomende materialen en wie eigenaar wordt of blijft. Hier is ook ruimte om toe te lichten wat de wensen zijn van hergebruik van materialen.

Annex VI het overzicht van werkzaamheden die door nevenopdrachtnemers worden verricht alsmede van de tijdstippen waarop zij worden uitgevoerd: ofwel afgekoort tot de annex VI Nevenwerkzaamheden. In deze annex vind je de (raakvlak) projecten die (deels) gelijktijdig met het project door nevenOpdrachtnemers worden uitgevoerd. Leg hierbij vast wie er leidend is in het coördineren van de werkzaamheden (coördinatieplicht).

Annex VII de verrekening van wijzigingen van lonen, sociale lasten, prijzen, huren en vrachten: in deze zevende annex worden de afspraken vastgelegd rondom de eventuele indexatie van de werkzaamheden. Indexeren speelt bij projecten die lang lopen (bouwtijd > 1 jaar).

Annex VIII de stelposten: De van toepassing zijnde stelposten omschrijf je in de achtste annex. In een stelpost kun je werkzaamheden opnemen die nog niet precies te bepalen zijn (omvang, vorm, prijs), maar die wel binnen het Werk moeten worden uitgevoerd. Ze zijn daarmee onderdeel van het Werk.

Annex IX de bankgarantie: Een bankgarantie vraag je als OG om te zorgen dat er, indien de ON zijn verplichtingen niet nakomt, of niet meer kan nakomen, toch geld beschikbaar is om cruciale werkzaamheden af te kunnen ronden.

Annex X de verzekeringen: in de tiende annex wordt aangegeven welke verzekeringen door de ON afgesloten moeten worden.

Annex XI de geschillenregeling Raad van Deskundigen: Je kunt geschillen op verschillende manier beslechten, een gang naar de rechter of de raad van Arbitrage. Je kunt er bij technisch complexe projecten ook voor kiezen om een Raad van Deskundigen aan te wijzen die gedurende het project meeloopt en zo escalatie kan helpen voorkomen. De regeling dien je dan op te nemen in deze Annex.

Extra annexen: naast de elf vaste annexen vanuit de UAV-GC heeft Antea Group in haar model de volgende annexen toegevoegd:



Andere Annexen

Diverse grote OG's als Rijkswaterstaat en provincies hebben eigen modellen voor UAV-GC contracten. Hierin zie je verschillen met de aanvullende annexen ten opzichte van de annex I t/m XI en ook ten opzichte van de extra annexen (XII t/m XIV) van Antea Group. Vraag daarom bij aanvang van een project altijd bij een OG na of hij/zij een eigen modelcontract met annexen heeft.

XII de informatie zoals bedoeld in § 3 lid 1 sub a UAV-GC 2005; vaak afgekort tot de annex bestaande informatie. De OG is vanuit de UAV-GC verplicht om alle beschikbare relevante informatie met de ON te delen. Deze annex bevat de documenten die de ON nodig heeft om het Werk te kunnen maken. De OG is in beginsel verantwoordelijk voor de juistheid van de informatie.

XIII de aanvullende risicoverdeling:

In beginsel geldt: 'een contract is slechts een verdeling van risico's'. Het helpt OG en ON dan ook om risico's niet te verstoppen. Deze annex biedt de OG de mogelijkheid om de gevolgen van eventuele complexe specifieke risico's reeds vooraf te alloceren naar OG en/of ON. Dit schept vooraf duidelijkheid in de verantwoording rondom deze risico's en de uit te voeren preventieve en/of correctieve beheersmaatregelen.

XIV aanvullende bonus- boeteregeling: De boete in de basisovereenkomst is gebaseerd op planning, maar er zijn mogelijk meer factoren waar je op wilt sturen in een project, bijvoorbeeld kwaliteit en/of veiligheid. Eventuele aanvullende bonussen of boetes kun je opnemen in de veertiende annex, waarbij geldt dat bonus- en of boetepunten zich vertalen naar financiële consequenties.



Hoofdstuk 4: UAV-GC in de praktijk

Zoals in de inleiding aangegeven zien we bij Antea Group geïntegreerde contracten als een goede contractvorm voor een succesvol project. Hoe groot dat succes is, hangt onder andere af van hoe goed het type contract past bij de werkzaamheden en bij de organisatie van de ON en de OG. En los daarvan staat buiten kuif dat de UAV-GC goed moet worden toegepast én specifiek moet worden gemaakt voor het project.

Dat dit in de praktijk niet altijd goed genoeg gebeurt, leidt samen met conjunctuurontwikkelingen, tot een toenemende kritische houding tegenover UAV-GC contracten. Maar deze ligt in beginsel niet aan de UAV-GC maar aan een verkeerde toepassing ervan.

Wat kenmerkt een goed contract?

In beginsel stoelt de UAV-GC op het idee dat we de verantwoordelijkheden moeten verdelen naar die partij (OG/ON) die ze het best kan dragen, en dat we de risico's moeten verdelen naar de partij die ze het best kan beheersen.

De bovenstaande verdeling is de basis voor een goed contract. Maar een contract is afhankelijk van meerdere factoren:

- *Contractvorm: Zoals eerder toegelicht zijn er diverse contractvormen, en dat is niet zonder reden. Als contractadviseur weeg je af welke contractvorm het best past bij de specifieke kenmerken van het onderhanden project. Hoewel ieder zijn eigen ervaring meebrengt, probeer je dat zo neutraal en objectief mogelijk te doen. Je analyseert eerst de kenmerken, pas daarna kijk je welk contract daar bij past, zelfs als de Opdrachtgever een inkoopstrategie 'standaardkeuze, tenzij' heeft.*
- *Wederzijdse verwachtingen: Een belangrijk punt is wat de verwachting is die OG en ON hebben bij het contract en vooral of deze gerechtvaardigd is. UAV-GC contracten werden in de beginperiode nogal eens aangeprezen met 'loslaten' en 'geen meerwerk'. Maar dan moet je dat loslaten wel op het juiste moment en op de juiste manier doen. Loslaten ontslaat je als Opdrachtgever bijvoorbeeld niet van je plicht om voldoende en betrouwbare informatie te verstrekken en waar nodig beslissingen te nemen.*

Sleutels tot succes

Alle pogingen tot panklare afwegingskaders en modellen ten spijt; er bestaat geen gouden formule om de juiste contractvorm te kiezen en deze voortreffelijk uit te werken. Wel kunnen we een paar tips geven:

Tip: Begin met het eind voor ogen: Wanneer is het project geslaagd? Wat zijn succesfactoren? Wat bedreigt deze succesfactoren? Wat is de complexiteit van het Werk? Hoeveel kennis hebben OG en ON hiervan? Wil OG veel of weinig invloed op de uitkomst? Is het een herhaling van een eerder Werk? Wat is de omvang van het Werk in relatie tot administratieve lasten?

Zomaar wat vragen die je moet beantwoorden voordat je aan het contract begint.

Aan het ene uiterste ligt bijvoorbeeld de reconstructie van een straat in een woonwijk. Veelal is een standaard bestek voorhanden en weet de OG precies wat ze wil. Er is weinig ruimte voor creativiteit uit de markt, die vooral bestaat uit kleinere lokale aannemers. Een RAW-bestek is dan een voor de hand liggende oplossing.

Het wordt anders als het gaat om bijvoorbeeld de aanleg van een nieuwe brug. De OG weet waar het voor moet dienen, maar een dergelijk werk komt te weinig voor om een kant en klare oplossing op de plank te hebben liggen. De OG gaat de markt op om de meest geschikte partij te vinden die wel de kennis in huis heeft om de brug te ontwerpen en realiseren. Een UAV-GC als contractvorm, type D&C past dan meer.

Tip: Voorkom risicomijdend gedrag: Verstop en mijd risico's niet maar spreek ze uit. De ON is voor veel risico's de ideale partij om mee te denken in de beheersing ervan. Dat betekent niet dat je per definitie alle risico's bij de ON neerlegt. Op een klein percentage 'cowboys' na, zit niemand te wachten om risico's op zich te nemen, totdat daar een beloning tegenover staat. Als tijdens de aanbesteding veel partijen klagen over de risico's in een contract, dan bedoelen ze meestal dat er te weinig verdienkans tegenover staan.

Belangrijk: zorg vooraf voor een goede inventarisatie van de risico's en blijf je afvragen bij wie het risico het beste past. Toets dit tijdens en na de aanbesteding, leg vast en pas toe.

Tip: Inventariseer de gewenste ontwerpvrijheden: Aan het begin van het proces van opstellen van het contract is de (ontwerp)vrijheid het grootst. De vraag is nog niet scherp, het ontwerp is schetsmatig of zelfs nog niet aanwezig. Je hebt pas een begin van een idee over de impact op de omgeving.

Schijnvrijheid

Een mooi voorbeeld van schijnvrijheid is de uitspraak van Henry Ford; "Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black".

Tegenstrijdigheden door teveel eisen

Een brug dient autoverkeer met scheepvaartverkeer te laten kruisen. Het door de vaarwegbeheerder voorgeschreven maatgevend schip leidt tot een doorvaarthoogte, -breedte en -diepte. Het waterpeil van de watergang is bekend bij het waterschap. Waarom wil je dan een NAP hoogte opnemen voor de kruisende weg? Een typefout hierin en de NAP maat conflicteert met de doorvaarthoogte van het maatgevend schip (plus de minimale benodigde hoogte van het door de ON nog te ontwerpen dek).

Gaandeweg wordt deze vrijheid steeds verder beperkt door eisen en informatie die je verzamelt in je contract. Daarbij is het de kunst de balans te vinden tussen genoeg oplossingsruimte bieden voor ON en voldoende zekerheid te creëren bij OG over het resultaat. Het bieden van ruimte aan de ON kan leiden tot diverse optimalisaties met mogelijk een lagere kostprijs, bij gelijkblijvende kwaliteit. Dit kan wel betekenen dat de ON andere materialen wenst toe te passen die de beheerder gewend is.

Wees in het contract duidelijk naar beide partijen over wat ze mogen verwachten (lees: perceptie van vrijheid die ze mogen hebben). Afhankelijk van het detailniveau laat je een oplossingsruimte, of een ontwerpmarge vrij in het contract. Dat is de maximale speelruimte waarbinnen nog een 'geldige' oplossing bestaat. In de praktijk heeft OG vaak een duidelijk beeld van de ontwerp oplossing, het contract laat juist marge voor het ontwerp. ON zoekt de grenzen op en neemt bewust of onbewust wel eens meer oplossingsruimte dan de contractueel beoogde marge. Schep daarom duidelijkheid over ontwerpvrijheid en voorkom schijnvrijheid.

Veel OG en beheerders hechten tegenwoordig waarde aan duurzaamheid, al dan niet in de vorm van circulaire economie. Sta er bij het opstellen van het contract wel bij stil dat met het voorschrijven van veel eisen en standaarden de ruimte voor echte meerwaarde op het gebied van duurzaamheid dikwijls ingeperkt wordt.

Tip: Reserveer tijd voor een goede toets: Regelmatig staan in contracten kleine fouten bijvoorbeeld tegenstrijdige eisen, of verkeerd geformuleerde eisen, die voer worden voor discussies tussen OG en ON. Deze discussie ontstaan vaak pas als het Werk gegund is met wijzigingen tot gevolg. Veel situaties zijn te voorkomen door een ervaren collega en een techneut te laten toetsen. Weet dat de kwaliteit van een contract vaak in de details zit. Een woord als 'gelijktijdig' maakt een groot verschil in een producteis.



Bijvoorbeeld bij een kruising van een weg met een vaarweg verandert de oplossing door het woord ‘gelijktijdig’ toe te voegen of weg te laten. Want de weg en de vaarweg gelijktijdig beschikbaar houden voor het verkeer betekent een tunnel of een vaste brug (met een vrije doorvaarthoogte) en het niet gelijktijdig beschikbaar houden kan een beweegbare brug zijn (met beperkte vrije doorvaarthoogte).

Tip: Sta stil bij de impact van eisen: ‘Meer met minder’ is een goed credo voor alle eisen in een contract (zowel product- en proceseisen). Alle eisen dienen een duidelijke meerwaarde te hebben. Niet elke hoek of elk gat hoeft dichtgetimmerd te worden, vaak hadden problemen achteraf zelfs voorkomen kunnen worden door minder in plaats van meer eisen te stellen. Durf jezelf daarom regelmatig de vraag te stellen: “Wat miskomt mij als ik deze eis niet stel?”

Bovenstaande geldt zeker niet alleen voor producteisen maar ook voor proceseisen. Geef de ON de ruimte om zoveel mogelijk zijn eigen proces te volgen. Hij is immers vanuit de UAV-GC verantwoordelijk voor de juiste kwaliteit en heeft ervaring met het werk. Focus je bij het opstellen van de proceseisen op de zaken die belangrijk zijn vanuit de OG: In de zin van welke informatie heeft de OG echt nodig gedurende het proces? Voorbeeld hierin is de voortgangsrapportage: Dit kan een handig document zijn voor OG om periodiek vast te kunnen stellen waar je staat in het project en welke bijzonderheden er zijn. Zorg ervoor dat dit geen document wordt van 50 pagina’s want dan kost het veel meer tijd om te bestuderen als OG en je mist zaken omdat je zoveel informatie krijgt.

Houd bij het opstellen van (proces)eisen wel de doelgroep in de gaten. Als je bijvoorbeeld verwacht dat de OG en ON minder ervaren zijn op het gebied van UAV-GC kennis, dan kan soms een uitgebreidere omschrijving uitkomst bieden. Denk bijvoorbeeld aan het voorschrijven van een format voor de uit te voeren verificaties door de ON, in plaats van uitgebreide proceseisen die omschrijven welk bewijs er geleverd moet worden bij een verificatie.

Tip: Werk traceerbaar en gestructureerd: De voorbereiding van een Werk kost tijd en de wereld staat niet stil. Het kan dus zo zijn dat een eis tijdens uitvoering achterhaald blijkt te zijn, of erg duur. Dan is het handig om de historie van de eis terug te kunnen vinden, zodat je weet wat er over besloten is en met wie je eventuele wijzigingen kunt bespreken.

Leg dit alles gestructureerd vast. Een programma als Relatics kan erg helpen om aantoonbaar traceerbaar te werken en relaties te leggen. Benut in projecten daarom ook waar mogelijk de kracht van software.

Voorkom dubbele zekerheden

In veel contracten worden naast de bankgarantie ook termijnen achtergehouden voor bijvoorbeeld het opleverdossier (welke pas betaald wordt na acceptatie van het opleverdossier). Hiermee bouw je eigenlijk twee zekerheden in als OG. Voorkom dat deze zekerheden te groot worden en daarmee disproportioneel zijn. Wat is het risico voor OG met een zekerheid minder?

Tip: De Annex is meer dan een invuloefening: Hoewel er al veel vast ligt in de Annex en er veel goede voorbeeldcontracten zijn is de annex bepaald geen invuloefening. De annex zit namelijk boordevol project-specifieke informatie.

Raakvlakprojecten met nevenaannemers, vergunningen, stelposten, onderzoeken. Het zit allemaal in de annex.

Zie ook [hoofdstuk 3](#) voor een korte omschrijving van de inhoud van de annexen. Voor een tweetal annexen hebben we nog een concrete aanbeveling:

- **Annex II: De Planning.** Je hebt als OG de mogelijkheid om extra mijlpalen toe te voegen in annex II. Ga hier in beginsel terughoudend mee om. Elke mijlpaal beperkt namelijk de vrijheid van de ON en ontnemt het project mogelijk wel de ideale bouwmethodiek. Benut in het project de kennis van de ON ten aanzien van slim bouwen.
- **Annex IX de Bankgarantie.** Een bankgarantie dient primair voor OG om geld beschikbaar te hebben om acute problemen op te lossen, als ON haar verplichtingen niet na kan komen, bijvoorbeeld bij faillissement. Een bankgarantie van 5% voor een werk van € 1 miljoen is slechts €50.000,-. Voor OG een overzichtelijk bedrag, voor ON in de meeste gevallen ook. Maar bedenk je dat een ON meerdere dergelijke opdrachten tegelijk heeft lopen en dus meerdere malen €50.000,- garant moet staan (wat de ON geld kost en beslag legt op zijn kredietruimte). Stel jezelf de vraag wat een bankgarantie, zeker bij kleinere werken, oplost? En of deze wel 5% moet zijn?



IPM-model

Het IPM-model is in 2006 ontstaan bij Rijkswaterstaat. Als gevolg van de steeds complexer wordende (omgeving van) projecten en de nieuwe contractvormen, had Rijkswaterstaat dringend behoefte aan een nieuwe manier van projectmanagement. Zie de website van Rijkswaterstaat voor meer informatie over het IPM-model (www.rijkswaterstaat.nl).

Hoofdstuk 5: Organisatie en projectinrichting

Voor het realiseren van een goed contract is meer nodig dan alleen toereikende informatie. Het valt en staat met een goed team en de manier waarop een project is ingericht. In dit hoofdstuk gaan we kort in op hoe wij denken dat een contractteam georganiseerd moet worden en welke competenties van een contractschrijver gevraagd worden.

Organisatie

Voor de organisatie is het van belang dat iedereen die aan het project werkt elkaar begrijpt. De organisatie moet zorgdragen dat technische knowhow geborgd wordt. Misschien wel een klassiek voorbeeld zijn de termen kunstwerk en duiker. In de civiele wereld wordt met kunstwerk niet verwezen naar de moeilijk definieerbare objecten die onder andere te vinden zijn in musea, maar naar objecten gemaakt van staal en beton zoals bruggen. Een duiker is niet iemand die onder water op zoek is naar vissen, maar een kunstwerk om water onder een weg door te leiden. Om miscommunicatie te voorkomen is het belangrijk dat kennis gemobiliseerd wordt waar nodig.

Voor de organisatie kan gekeken worden naar het IPM-model. De afkorting IPM staat voor Integraal Project Management en het organisatiemodel omvat een vijftal rollen, te weten: (I) Projectmanager; (II) Manager projectbeheersing; (III) Omgevingsmanager; (IV) Technisch manager & (V) Contractmanager.

Deze opzet sluit goed aan bij UAV-GC contracten en zie je bijvoorbeeld ook terug in de opbouw van de vraagspecificatie. Hierin staan termen als: projectmanagement, projectbeheersing, omgevingsmanagement & technisch management. Het model is ontworpen om een team samen te stellen die zorg draagt voor een goed project waarbij alle benodigde kennis aanwezig is en voor iedereen duidelijk is wie welke rol heeft en ook welke input aanlevert.



Wat helpt is om je organisatie te spiegelen aan de organisatie van de OG. Door beide teams (OG en Antea Group) op dezelfde wijze op te bouwen, bijvoorbeeld via het IPM-model, ontstaat veel herkenning van elkaars taken en rollen.

Voorkom fouten, maak ze!

Een UAV-GC contract maak je samen en staat of valt met vertrouwen hebben in elkaar. Zorg er voor dat er een werksfeer is waarin fouten gemaakt mogen worden zodat deze besproken en opgelost kunnen worden.

Competenties

Een contractschrijver hoeft geen specialist te zijn. Het is zelfs beter als de contractschrijver een generalist is die weet wie waarvoor te bevragen en beschikt over een achterban van specialisten. De specialisten geven per eis aan wat belangrijk is en de contractschrijver vertaalt dit naar een contracteis. De contractschrijver kan je zien als een spin in het web waarbij kennis overal vandaan samengevoegd wordt in een contract.

Wat misschien wel de belangrijkste regel is bij het opstellen van een contract; ken jezelf!

Hiermee bedoelen we: Weet wat je wel en niet kan. Wanneer je dit weet, dan ben je in staat om mensen om je heen te verzamelen die je aanvullen en dan ben je ook in staat om jezelf te verbeteren of het product te verbeteren door de juiste mensen te betrekken.

Enkele concrete belangrijke competenties:

- *Klantgericht: We schrijven het contract niet voor onszelf maar voor de klant (OG). Stel de klant centraal.*
- *Omgevingsbewustzijn: Elk project kent stakeholders met in meer of mindere mate een belang en een stem in het project. Ken je stakeholders en borg hun belangen.*
- *Samenwerken: Een contract schrijf je niet alleen maar samen met anderen. Discussies over contractbepalingen maken het contract beter en dragen bij aan meer draagvlak.*

Aandacht voor proces

Het belang van een contractschrijver komt naar voren in het volgende voorbeeld: Tijdens het ontwerpproces wordt door de ontwerper geconstateerd dat niet voldaan wordt aan de geëiste drooglegging. De ontwerper noteert de constatering maar geeft hier geen direct vervolg op.

Het is aan de contractschrijver om te signaleren dat het proces hiermee niet af is. Ga dan als contractschrijver terug naar de ontwerper en kijk gezamenlijk naar een mogelijke oplossing. Bijvoorbeeld (Klant)eis aanpassen, ontwerp aanpassen, voorleggen aan de OC, etc.

Oog voor detail

De kwaliteit van het contract zit dikwijls in de details. Wel of geen hoofdletter, een punt of een komma kan een groot verschil maken.

Bijvoorbeeld:

hij zat op haar schoot, en rustte uit
versus
hij zat op haar, schoot en rustte uit

- *Organiseren: Het opstellen van een contract kost tijd en vergt veel afstemming met anderen. Het kunnen organiseren en planning is een voorwaarde voor een succesvol proces op weg naar het contract.*
- *Kort, bondig en duidelijk schrijven: want zoals eerder ook gemeld, minder is vaak meer.*
- *Uitdrukkingsvaardigheid (schriftelijk en mondeling): een contract met veel spellingsfouten oogt niet professioneel. Verwacht je van de ON dat hij zijn uiterste best gaat doen voor het project? Geef dan zelf het goede voorbeeld.*
- *Analyserend vermogen: Overzie het grotere geheel en leg de verbanden over de documenten heen met elkaar. Een aanpassing van de Basisovereenkomst kan zomaar leiden tot meerdere aanpassingen in zowel de Vraagspecificatie als ook de Annex.*
- *Nieuwsgierig: Een contractschrijver moet willen weten waarom dingen zijn zoals ze zijn. Waarom staat iets op een bepaalde wijze in het contract? En waar komt dit vandaan?*
- *Oog voor detail: Mist er bepaalde informatie? En zijn alle definities met hoofdletters geschreven? Neem tijd voor de details in het contract. Weet je van jezelf dat je hier minder sterk in bent zorg dan dat je extra tijd inbouwt voor toetsen en/of omring je met collega's met oog voor detail.*

Contactgegevens

Antea Group

info.nl@anteagroup.com

www.anteagroup.com

010 – 235 17 45

Aan deze editie werkten mee

Peter Brouwer

Esteban Döll

Krispijn de Jonge

Marnix Roosjen

Joris Vergouwen

Copyright

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.