

DACE GWW vooruurtje

“Geïntegreerde contracten vanuit OG-perspectief: 'We kunnen zoveel beter ...'”

Dennis de Raat

14 maart 2019



Balance
Advies + Projecten + Interim

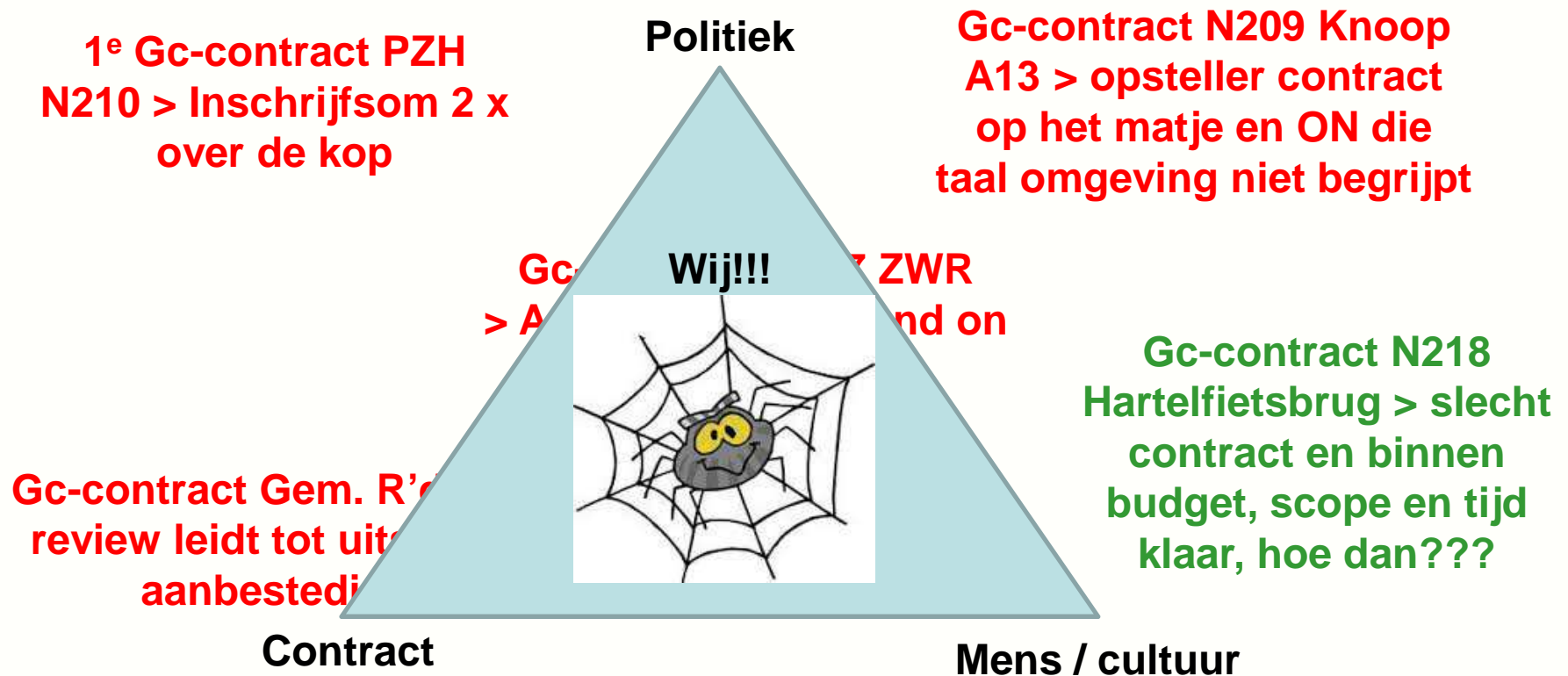
Programma

- Doel : Bewustwording creëren rondom disproportionele en onbeheersbare UAV-GC contracten en laten zien hoe het ook anders kan
- Waarom? : Veel UAV-GC contracten zijn disproportioneel en / of niet beheersbaar met alle gevolgen van dien. Hoe komt dat?

Spookverhalen UAV-GC

Verhaal	Waarheid
De papieren tijger	GC eist 3 Documenten, de rest is facultatief
OG mag niets meer	OG signaleert, ON lost op
Alle risico's voor ON	ON beheerst waarop hij invloed heeft / kan uitoefenen
OG mag niet meer naar buiten	OG gaat risicogestuurd naar buiten maar geeft geen aanwijzingen
Goed proces = goed product	Fabel. Oorzaken: slecht V&V-proces, multi interpreteerbare eisen of te weinig "wat"-eisen
Risicobeheersing betekent stellen van extra eisen / Documenten	4 keuzes: niets doen, delen bij aanbesteding, omzetten in selectie-/gunningscriteria of omzetten in extra eisen / Documenten
Blauwdrukken zorgen voor betere contracten	Blauwdrukken leiden gemiddeld tot slechtere contracten (doelgerichte en risicogestuurde is weg)

UAV-GC: spookverhalen bevestigd?



Oorzaken?:

Onvoldoende expertise; Ontwerpfouten (ZWR); Ontheffing ≠ eisen (N218); Geen kwaliteitscontrole contract (N210, Gem. R'dam en N218); Contracten niet risicogestuurd opgezet (allemaal); Contracten verkeerd geraamd (N218 en N209 / A13)

“Typische” houdingen van aanbesteders/OG

- Bang om volledige openheid te geven, angst voor juridische procedures en claims
- Niet de hoofdprijs willen betalen aan aannemer
- Aannemers zijn gehaaid
- Willen vooraf zekerheid en geen tegenvallers: aannemer moet risico's maar nemen; daarom gekozen voor geïntegreerd contract
- Ik timmer contract dicht en gooi het over schutting; alle risico's binnen het contract zijn voor ON
- Gunnen op prijs, dan project veel beter te beheersen dan gunnen op kwaliteit

“Typische” houdingen van inschrijvers/ON

- Eerst zorgen dat je aan tafel komt, later zien we wel hoe we omgaan met de risico's
- Checken of er juridische mazen zijn, dit biedt kansen om het contract te openen
- Bang om volledige openheid te geven, angst voor weggeven mogelijke verdienmomenten
- De opdrachtgever gooit alles maar over de schutting en weet niet waar hij over praat
- Hoe kan ik nu eerlijk over risico's zijn, ik moet toch ook een concurrerende aanbieding maken
- Ik wil best risico's overnemen van de opdrachtgever, als hij er maar voor betaalt

Extreme varianten UAV-GC contract

- Twee extreme varianten:
 1. Dun functioneel contract en een stapel bijlagen ('over de schutting en klaar')
 2. Heel dik contract waarin alles zover als mogelijk al is uitgezocht en uitgewerkt ('OG is heel druk')
- Wat zien jullie gemiddeld?

Wat kan er mis gaan (en gaat vaak mis....)?

Veel voorkomende fouten in UAV-GC contracten:

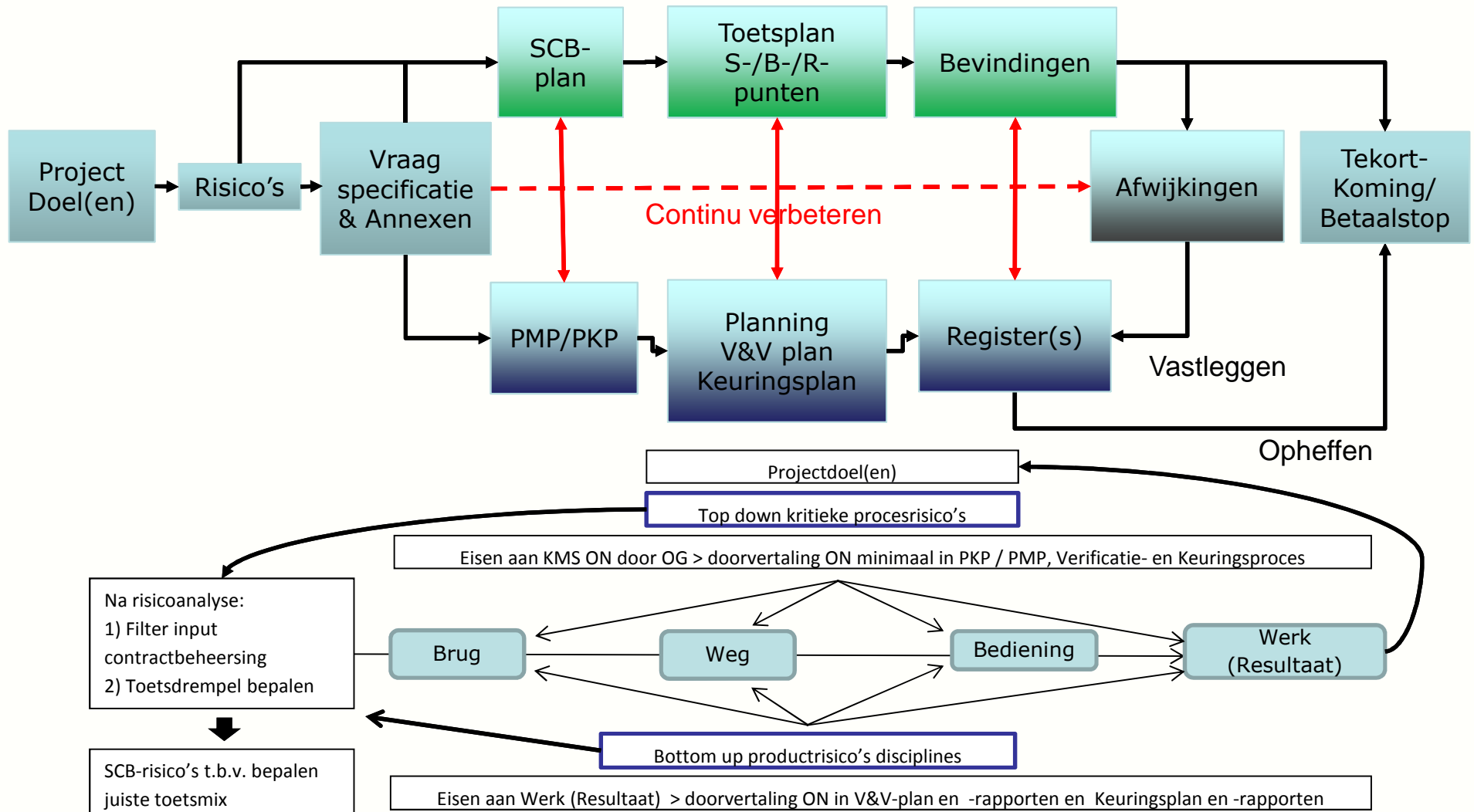
- Contract volledig willen dichttimmeren (blauwdruk is basis en bijplussen)
- Te veel en verkeerde eisen stellen (te veel "hoe", te weinig "wat")
- Onduidelijke bijlagen toevoegen (delen van toepassing / tegenstrijdigheden tussen bijlagen en gebruik onduidelijk)
- Interpretatie of adviezen in bijlagen (interpretatie is aan ON)
- Te veel documenten aan ON vragen (gem. 30 – 70 Documenten vs 3 verplicht conform de UAV-GC)
- Alle documenten ter acceptatie vragen (stagneert voortgang door creëren holdpunten in de planning)
- Te korte uitvoeringsduur stellen (termijn / mijlpalen niet getoetst op haalbaarheid vóór start aanbesteding)
- Elk risico omzetten in een eis of zoveelste bijlage (min. Risicoprofiel = doel)

Wat kan er mis gaan (en gaat vaak mis....)?

En de gevolgen daarvan zijn:

- Veel toetsuren nodig (veel inzet OG)
- Ongerichte Contractbeheersing
 - Niet gericht op behalen projectdoelen;
 - Niet gericht op belangrijkste risico's;
 - Niet gericht op aantoning van de (belangrijkste) eisen.
- Langlopende discussie met ON over eisen aantonen (bemoeilijkte V&V) terwijl ON moet starten om de deadlines te halen > verkeerde oplossing: starten zonder geaccepteerde en / of volledig gevalideerde Documenten!
- Proceskosten ON geraamd 5 – 10% <> praktijk ON 20 – 40%
- Stroperige samenwerking met verhoogd risico op claims
- Wezenlijke wijziging loert bij afwijken van dichtgetimmerde contract
- Papieren tijger en papieren schijnzekerheid. Documenten worden plannen in de kast omdat OG te vraagt
- ON compenseert disproportionele proceskosten door besparen op kwaliteit van proces en product
- ON moet eigen ISO-kwaliteitsmanagementsysteem per contract omkatten om te voldoen aan de eisen

Tip 1: Stel je UAV-GC contract doelgericht op



Tip 2a: gebruik de kracht van risicomangementment

- Besef: Risico's zijn zorgen
- Ontzorgen betekent volgens OG minimalisatie risicoprofiel Opdrachtgever
- Zorgen moet je delen en bespreken ... continue voor én na gunning én tussen OG en ON
- Wat kun je doen met risico's (t.a.v. beheersing)?
 1. Niks mee doen behoudens impliciet, we zien het wel en delen ze ook niet met ON maar toetsen er wel op na gunning!
 2. We schrijven niks voor aan ON maar delen wel de risico's zonder duidelijk doel
 3. Meenemen bij aanbesteding in selectie- of gunningscriteria aan Gegadigden / Inschrijver
 4. Doorvertalen beheersmaatregel in contract in de vorm van:
 - Producteisen;
 - Proceseisen;
 - Eventueel: Boetes;
 - Eventueel: Bonus.
- Er is dus keuze beste OG's, vanwaar dan bijna altijd de keuze voor 1, 2 en soms 3 en niet 3 en 4? Het gaat immers om ontzorgd te worden toch?

Toets vóór start aanbesteding of risico's al niet zijn afgedekt door ISO, W&R, Normen & richtlijnen

Tip 2b: investeer in risicomanagement

Oefening: Wat is de juiste risicoformulering?

Risico	Oorzaak	Gevolg	Bron	
7	Uitvoeringsactiviteiten blijken langer te duren dan gepland na uitwerking ontwerp en uitvoeringsproces (m.n. voor Oudeschild).	ON heeft meer tijd nodig voor detailengineering	<ul style="list-style-type: none">- Vertraging ten opzichte van oorspronkelijke planning;- Eisen aan de aannemer worden te hoog (beschikbare tijd is tekort) #269- Aannemer heeft meer materieel nodig om dijkverbetering binnen planning af te ronden #269- De kwantitatieve gevolgen komen op het conto van de ON.	Exogeen (ON)

Tip 2c: erken het belang van risicomanagement

Kernboodschap

- Investeer in voortraject
- Samen risico's inventariseren
- Risico's bij juiste partij
- Daadwerkelijk risico's beheersen, als positief alternatief voor:
 - 'Over de schutting gooien'
 - 'Indekken'
 - 'Geheim houden'

Risico's inventariseren
en expliciet maken



Open communicatie
en bewuste allocatie



Optimale verdeling



Daadwerkelijke
risicobeheersing



Faalkosten,
vertraging, geschillen



Tip 3: investeer in goede eisteksten

7.2 Planningsmanagement

Doel

Het beheren van een aantoonbaar georganiseerd planningsproces.

Procesen

P-134.	Actuele planning Opdrachtnemer dient gedurende alle projectfasen een actuele planning te hanteren ten behoeve van de projectbeheersing. Dit geldt zowel voor de overallplanning als de detailplanning.
---------------	--

7.1 Risicomanagement

Doel

Het aantoonbaar inzichtelijk maken van het proces van identificeren en beheersen van risico's.

Procesen

P-130.	Methode van identificeren en beheersen van risico's Opdrachtnemer dient gedurende alle projectfasen risicomanagement overeenkomstig de RISMAN methode toe te passen, waarbij de beheersaspecten geld, tijd, kwaliteit en veiligheid worden gekwantificeerd. De kwantificering van de risico's dient gebundeld te worden in een Risicodossier.
---------------	---

Tip 4: Welke Documenten wel / niet vragen?

1. Draagt dit Document bij aan het minimaliseren van de risico's of behalen van de projectdoelen?
2. Waarom wil je het Document vragen
 - a. Wat is het doel van het Document?
 - b. Wat gebeurt er als ik het niet vraag? Wat is het risico?
 - c. Moet ik het volledig vragen of slechts voor een deel? Geheel van toepassing of slechts voor een deel?
 - d. Wil ik het Document ter toetsing of ter acceptatie?

Vraag max. 7 aanvullende Documenten, te weten:

- Annex III: PMP/PKP, V&V-plan, Keuringsplan, Planning en Termijnstaat;
- Annex IV: (Deel)DO('s) en (Deel)UO('s)

PS De gevolmachtigde ON, vervanger gevolmachtigde ON en Bankgarantie zijn de 3 verplichte Documenten

Tip 5: Ken de ISO, W&R, Normen & Richtlijnen

- Onbegrip of te weinig kennis leidt tot verkeerd / onvolledig voorschrijven / overschrijven;
- Wees je ervan bewust dat:
 - ISO-gecertificeerde ON's circa 70 – 80% afdekken wat je normaliter aan Documenten vraagt;
 - Wet = wet en boven elk contract gaat;
 - Normen & Richtlijnen automatisch zijn voorgeschreven tenzij expliciet uitgesloten of onderling strijdig zijn;
 - Zorgen delen en vragen om beheersing door ON tot meer leidt dan alles voorschrijven en / of verkeerd en / of onvolledig overschrijven.

Tip 6: Investeer in de relatie + verwachtingmngt

- Tijdens aanbesteding: check op proportionaliteit en beheersbaarheid (specifiek VS-proces, Annex III en Annex IV);
- Verwachtingen delen tijdens de Project Start Up (PSU) t.a.v.:
 - PMP/PKP;
 - V&V-proces en -plan w.o. gezamenlijk valideren > tussentijds om behoeften en verwachtingen, onderdeel van kwaliteit, vroegtijdig te managen;
 - Keuringsproces en -plan.
 - Wie praat met wie, wanneer, hoe en formeel versus informeel overleg.
 - Escalatiemodel.



Ofwel ... UAV-GC vraagt om loslaten en dus **anders denken!**

Tip: toets elkaar regelmatig op perceptieverschillen (<https://perceptiemeter.nl>)

Dank voor uw aandacht!

Interessante blogs (via Cobouw en LinkedIn):

- ON-blog "De worsteling met kwaliteitsborging en systems engineering op geïntegreerde contracten": <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/blog/2018/04/de-worsteling-met-kwaliteitsborging-en-systems-engineering-op-geintegreerde-contracten-101259854>
- Vierluik blogs OG, waarvan:
 - OG blog 1 "Geïntegreerde contracten vanuit OG-perspectief: 'We kunnen zoveel beter...": <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/artikel/2018/11/geintegreerde-contracten-vanuit-og-perspectief-we-kunnen-zoveel-beter-101266555>
 - OG-blog 2 "Hoe voorkom je een papieren tijger?": <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/artikel/2018/12/hoe-voorkom-je-een-papieren-tijger-101268070>

Laat je kaartje na voor meer tips & tricks zoals de "10 geboden voor een proportioneel en beheersbaar UAV-GC contract" en de "Veelvuldige fout lijn vs goede lijn opzetten aanbesteden en begeleiden GC contracten".

Dennis de Raat

Vakgroep hoofd Contractmanagement

E: dennisderaat@balance.nl

M: +31624734150

Balance

Piet Heinkade 55

1019 GM Amsterdam

t 020-676 39 93

f 020-673 80 01



Balance

Advies + Projecten + Interim