

An aerial photograph of a dam with multiple spillways, overlaid with a semi-transparent red rectangle. The text is centered within this red area.

BEST PRACTICES

CONTRACTUELE BORGING TWEEFASENAANPAK

Definitieve notitie

16 juni 2025

Inhoudsopgave

1

Introductie

p. 3 - 7

2

Bevindingen

Hoe komen de thema's terug in de contracten van de pilotprojecten

p. 8 - 18

3

Aanbevelingen

Voorstellen voor meer uniforme toepassing

p. 19 - 31



1. Introductie

2. Bevindingen

3. Aanbevelingen

Introductie

Aanleiding en aanpak

Aanleiding

Afgelopen jaren heeft Rijkswaterstaat binnen verschillende pilotprojecten ervaring opgedaan met het toepassen van de tweefasenaanpak. Op basis van de leerervaringen uit deze pilotprojecten heeft Rijkswaterstaat vertrouwen dat de tweefasenaanpak bijdraagt aan een goede beheersing van (complexe) projecten en een verbeterde samenwerking met de markt. Rijkswaterstaat wenst daarom in de toekomst de tweefasenaanpak blijvend toe te kunnen passen. In de pilotfase is de tweefasenaanpak op verschillende wijzen toegepast in projecten. Dat betekent ook dat de aanpak op verschillende manieren tot uiting komt in de contracten van deze projecten. In 2023 heeft Rijkswaterstaat in samenwerking met de markt de handreiking tweefasenaanpak opgesteld om de wijze waarop de tweefasenaanpak wordt toegepast binnen Rijkswaterstaat meer te standaardiseren en naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen.

Rijkswaterstaat streeft ernaar om de toepassing van de tweefasenaanpak verder te uniformeren en voort te bouwen op de leerervaringen uit eerdere pilotprojecten. Daartoe heeft de Directeur-Generaal van Rijkswaterstaat opdracht gegeven om de tweefasenaanpak steviger te verankeren in de Werkwijzer RWS. De coördinator tweefasenaanpak is verantwoordelijk voor het zetten van vervolgstappen richting verdere uniformering en het realiseren van een volwassenheidslag in 2026. De focus ligt hierbij op het verder uniformeren van de contractbeheersing, het prijsvormingsmodel en de contractdocumenten. In dit kader hebben wij een analyse uitgevoerd van best practices in de contractdocumenten van bestaande tweefasenprojecten. Hiermee doen wij een aanzet voor verdere uniformering van deze documenten.

Aanpak

Voor deze analyse hebben wij vijf thema's benoemd die de tweefasenaanpak kenmerken, deze staan toegelicht op pagina 6. Vervolgens hebben we van tien pilotprojecten (een overzicht is opgenomen op pagina 5) de relevante contractdocumenten (Basisovereenkomst, vraagspecificatie en relevante Annexen) bestudeerd om na te gaan op welke wijze elk thema in de contracten staat uitgewerkt.

Aanvullend hebben we een aantal gesprekken gevoerd met betrokkenen van deze pilotprojecten. Aan de hand van deze gesprekken begrijpen we met welk doel kenmerkende thema's van de aanpak zijn geborgd in de contracten; en hoe dit vervolgens heeft uitgewerkt in de praktijk. Tot slot hebben we met de afdeling inkoop van Rijkswaterstaat een laatste gesprek gevoerd om de juridische onderbouwing te bestendigen.

Een blik op de UAV-GC 2025

Uitgangspunt bij deze (pilot)projecten is een contract op basis van de UAV-GC 2005. Recent is een nieuwe versie (UAV-GC 2025) van deze administratieve voorwaarden gepubliceerd. Een aantal artikelen uit zowel de Model Basisovereenkomst (MBO) als de UAV-GC raakt aan thema's die in dit onderzoek beschouwd worden. Zo geeft artikel 5 van de MBO (2025) een meer gedetailleerde beschrijving van ontwerpwerkzaamheden die van de opdrachtnemer verwacht worden, en is er een nieuwe paragraaf in de UAV-GC (2025) die de verplichting meegeeft om proactief samen te werken. Op basis van de wijze waarop deze aspecten in de pilotprojecten zijn verwerkt, concluderen we dat de doorgevoerde veranderingen weliswaar aansluiten bij de kernprincipes van de tweefasenaanpak, maar dat ze in de contractuele borging geen wezenlijke impact hebben. De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn daarom even relevant voor projecten die gebruik zullen maken van de UAV-GC 2025 als contractbasis.

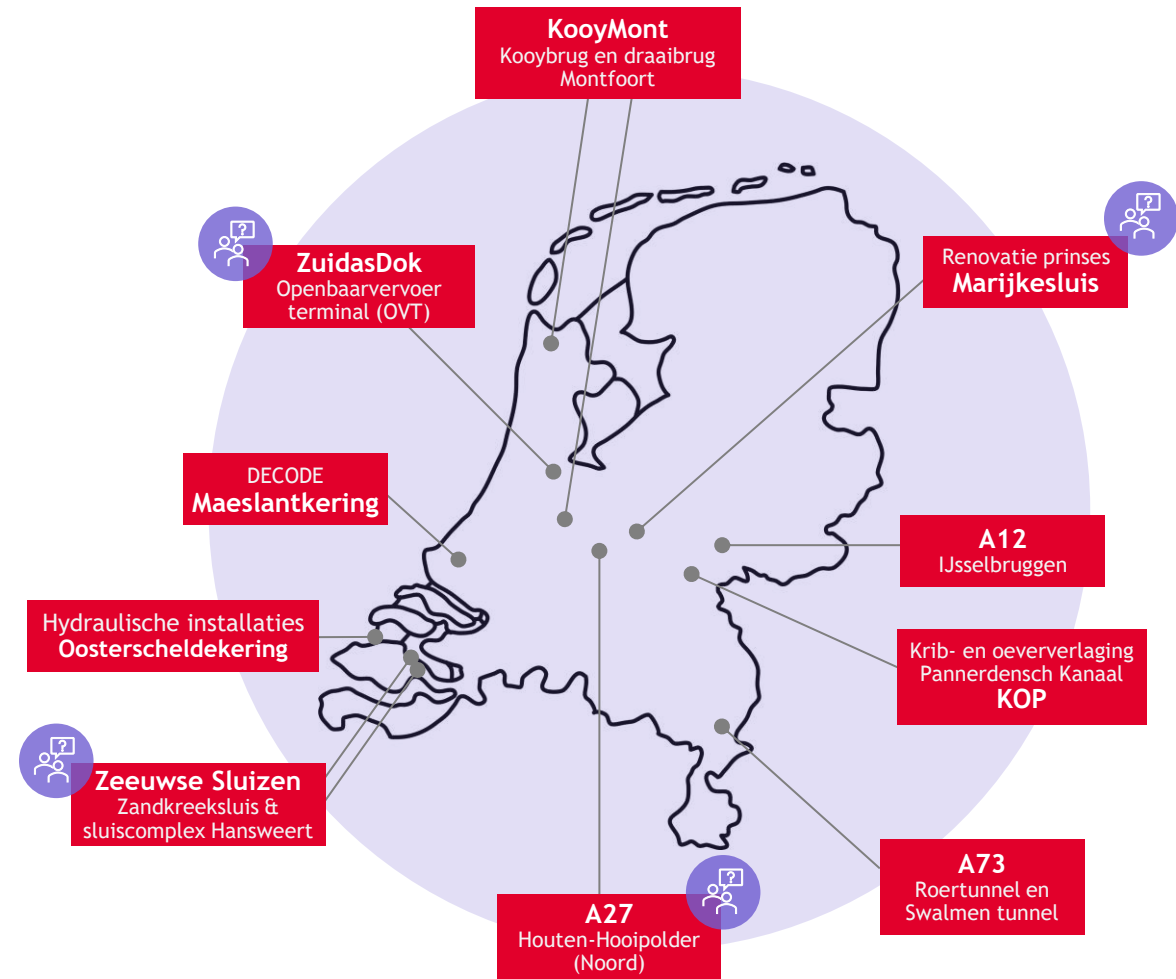
Introductie

De tien projecten

Voor dit onderzoek hebben we de relevante contractdocumenten geanalyseerd van tien pilotprojecten voor de tweefasenaanpak, hiernaast geografisch weergegeven. De contracten van deze projecten zijn gebaseerd op de UAV-GC 2005 contractvoorwaarden en hebben de modelcontracten van RWS als vertrekpunt gebruikt. Desondanks hebben veel projecten gekozen voor een afwijkende benadering, wat duidelijk zichtbaar is in de contractuele uitwerking.

De projecten hebben een verschillende opdracht of opgave die zich uit in de contractfilosofie. Zo heeft het project KOP naast het ontwerp en realisatie ook de planstudiefase opgedragen aan dezelfde partij. A27 Houten-Hooipolder (Noord) maakt gebruik van een 'hybride' aanpak. Niet de volledige contractscope wordt daardoor met de tweefasenaanpak gerealiseerd. Het contract van de Tunnels A73 is door een 'MDCM' contract afwijkend ten opzichte van de andere projecten. Dit contract start met een onderhoudsfase, zodat de betrokken aannemer(s) in het werk kunnen groeien en beter gesteld staat voor de ontwerp- en uitvoeringsfase. Ook is een aantal van de onderzochte projecten sterk gericht op het 'DOEN' gedachtegoed. De DOEN-aanpak van RWS heeft een sterke focus op samenwerking en 'eerlijk geld voor eerlijk werk' en daarmee een overlap met de tweefasenaanpak.

Van vier projecten hebben we aanvullende informatie gekregen aan de hand van een interview. Hiernaast hebben we in paars aangegeven welke projecten dat zijn.



Introductie

De thema's

In onze aanpak hebben we vijf thema's onderzocht die relevant zijn voor de tweefasenaanpak. We geven per thema een korte toelichting:

Thema 1: Samenwerking

Een tweefasenaanpak kenmerkt zich door de samenwerking tussen RWS en de marktpartij die met name in fase 1 nodig is om projectsucces te kunnen bereiken. Het opbouwen van een (samenwerkings)relatie moet zich uiteindelijk ook bewijzen in fase 2. De mate van samenwerking hangt af van de mate waarin partijen elkaar nodig hebben. In de handreiking maakt RWS onderscheid naar een samenwerkingsspectrum waarbij uiterste liggen in 'gecoördineerde samenwerking' en 'integrale samenwerking'.

Thema 2: Risicoverdeling

In de samenwerking zijn beide partijen gebaat bij werken op basis van heldere afspraken over de wijze waarop risico's onderling zijn belegd. Ongeacht de risicoverdeling (o.b.v. de contractvorm) is het open gesprek voeren over de omvang en beheersing van risico's in een tweefasenaanpak in het bijzonder van belang. De meerwaarde van een tweefasenaanpak zit er in dat de risico's in fase 1 gezamenlijk worden doorleefd en beheerst.

Thema 3: Onderzoeks- en ontwerpproces

De kern van het werk in fase 1 wordt gevormd door het gezamenlijke onderzoeks- en ontwerpproces dat leidt tot het in kaart brengen en zoveel mogelijk beheersen van de risico's. Dit moet uiteindelijk resulteren in een definitieve prijs waarvoor de marktpartij het project in fase 2 uitvoert. Dit proces dient zo beheerst en voorspelbaar mogelijk te verlopen, bijvoorbeeld door te werken in een cyclisch

proces met verschillende ontwerpplagen en vooraf bepaalde mijlpalen in de planning. Ook heeft het ontwerpproces een koppeling met de gedeelde kostenraming, planning, risicodossier en de ontwerpprojectpunten.

Thema 4: Totstandkoming definitieve prijs / prijsaanpassingsmechanisme

Een belangrijk onderdeel van de tweefasenaanpak is de *uitgestelde prijsvorming*. Het moment van overeenkomen van de definitieve prijs voor realisatie van het werk komt pas na het doorlopen van fase 1 (ontwerpfase) tot stand. Vaak leggen partijen bij aanbesteding wel een voorlopige prijs vast. Indien in fase 1 (ontwerp)keuzes worden gemaakt die leiden tot een wijziging van uitgangspunten, dan kunnen - binnen kaders - hoeveelheden en/of prijzen en tarieven en (risico)opslagen onderbouwd worden aangepast. De wijze waarop deze prijsaanpassing wordt doorgevoerd is in het contract vastgelegd in een zogenaamd prijsaanpassingsmechanisme.

Thema 5: Planning en go/no go moment

Om fase 1 op een beheerste manier af te ronden en te voorkomen dat fase 1 onnodig lang duurt, zijn vaak voorwaarden vastgelegd voor het afronden van fase 1. Daarbij hoeven niet alle risico's volledig beheerst te zijn. De (opschortende-/ontbindende) voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om fase 1 af te ronden (c.q. fase 2 te starten) zijn vastgelegd in het contract. Het is vervolgens aan partijen om deze afspraken zo goed mogelijk na te leven en te constateren wanneer voldoende is uitgewerkt en het doel van fase 1 is bereikt. Ook met betrekking tot de planning en doorlooptijd voor fase 2 maken partijen afspraken.

Introductie

Het spectrum aan uitwerkingen & leeswijzer

De vrijheid die Rijkswaterstaat aan de pilotprojecten heeft geboden voor de toepassing van de tweefasenaanpak heeft geleid tot duidelijke verschillen, maar ook overeenkomsten tussen de projecten. Sommige projecten hebben elementen overgenomen van eerdere (pilot)projecten, aangescherpt en specifiek gemaakt voor hun situatie, wat resulteert in vergelijkbare passages en principes.

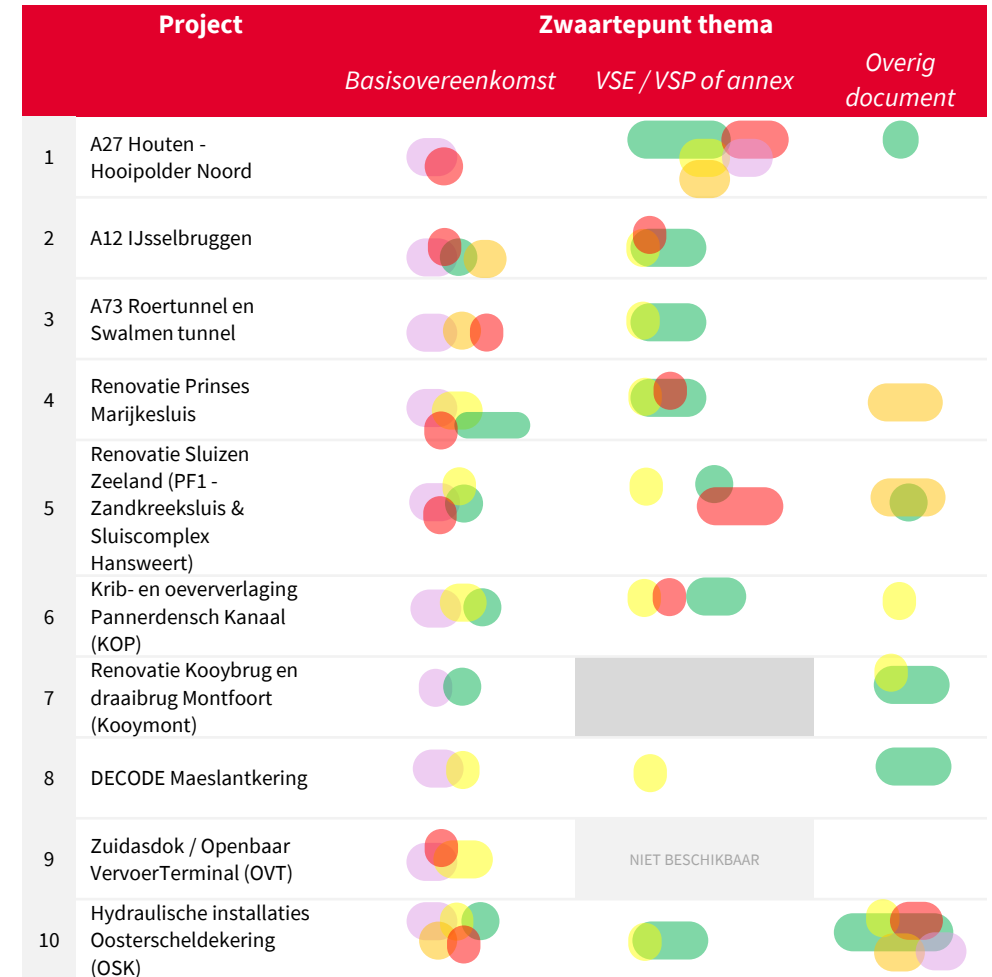
Wij zien echter een groot verschil in hoe projecten afspraken over de tweefasenaanpak vastleggen in het contract. Waar sommige contracten sterk gericht zijn op juridische verankering van uitgangspunten, kiezen andere voor beperkte vastlegging, waarbij samenwerking centraal staat en contractbepalingen vooral als formaliteit worden gezien. In deze projecten zien we naast de tweefasenaanpak ook het gedachtegoed van de DOEN-aanpak van Rijkswaterstaat terug.

In de figuur hiernaast visualiseren we, met vlakken van verschillende grootte, de zwaartepunten van de thema's in de contractstukken. Dit toont aan dat thema's op verschillende plekken terugkomen, maar ook per project variëren.

Leeswijzer

Na deze introductie geeft voorliggende rapportage allereerst inzicht in onze bevindingen. Per thema wordt hiermee duidelijk op welke wijze de projecten de tweefasenaanpak in de contractstukken hebben verwerkt. Dit wordt geïllustreerd met specifieke passages uit de contracten, gevat in paarse kaders. Daarnaast wordt kleuring toegevoegd vanuit de gehouden interviews.

Vervolgens maken we de stap naar aanbevelingen. Hierin wordt per thema beschreven hoe toekomstige projecten de tweefasenaanpak op meer uniforme wijze kunnen toepassen. Dit omvat enerzijds meer algemene best practices die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Anderzijds geeft het ook een beeld van de wijze waarop het thema in de hiërarchie van de contractdocumenten geborgd kan worden, inclusief mogelijke uitwerkingsvormen.



- T1: Samenwerking
- T2: Risicoverdeling
- T3: Onderzoeks- en ontwerpproces
- T4: Totstandkoming def. prijs / prijsaanpassingsmechanisme
- T5: Planning en go/no go moment

1. Introductie

2. Bevindingen

3. Aanbevelingen

Bevindingen per thema

Thema 1: Samenwerking (1/2)

Met een documentstudie hebben wij op basis van de basisovereenkomsten, vraagspecificaties, annexen en andere documenten een aantal patronen en verschillen onderscheiden. Deze beschrijven wij hieronder en noemen wij onze 'bevindingen'. Aanvullend op de documentstudie zijn voor vier projecten interviews uitgevoerd. Deze gesprekken geven context en kleuring voor de afwegingen en het functioneren van bepaalde passages. De belangrijkste punten uit deze interviews zijn aanvullend op de bevindingen opgenomen.

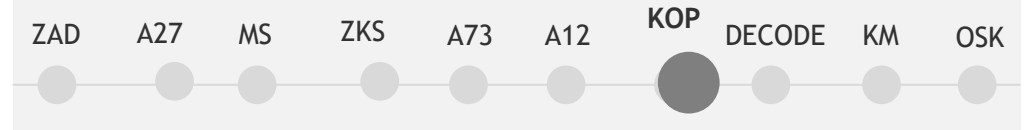
De passages over samenwerking gaan met name over de mate van 'gezamenlijkheid' waarin partijen bepaalde verplichtingen en activiteiten inrichten. Een belangrijk onderwerp hierbinnen is de wijze waarop het team (van opdrachtnemer) wordt samengesteld en hierin gezamenlijk werkt (met opdrachtgever). Sommige projecten kiezen voor het verdelen van rollen over verschillende partijen (afweging tussen één team of een gespiegeld team). Maatregelen daarvoor kunnen ook zijn vastgelegd in andere contractdocumenten, zoals de aanbieding van inschrijvers.

De basisovereenkomst

Het thema samenwerking zien wij op twee manieren terugkomen in de verschillende basisovereenkomsten:

- **Bevinding 1:** In de considerans ('overwegende dat...') heeft een groot aantal projecten (met uitzondering van ZAD, Zeeuwse Sluizen, en A12 IJsselbruggen) een expliciete passage opgenomen over de intentie om samen te werken of zich coöperatief op te stellen. Ook wordt verwezen naar visiedocumenten of bijv. de DOEN-gedachte (bijvoorbeeld project KOP).

Zie bijvoorbeeld



Voorbeeld basisovereenkomst KOP (considerans, lid j):

“Om te komen tot een succesvolle Planuitwerking en Realisatie van het Werk binnen de kaders van tijd en geld, zullen partijen samenwerken vanuit de gedachte wat ‘Best for project’ is. Partijen zijn zich er daarbij van bewust dat zij een evenwicht moeten vinden tussen de individuele belangen en de projectbelangen. In de Overeenkomst is een Annex toegevoegd waarin nadere invulling wordt gegeven aan deze contractfilosofie.”

- **Bevinding 2:** Een aantal projecten (Zeeuwse Sluizen, A12 IJsselbruggen, KOP, OSK,) heeft in een artikel van de basisovereenkomst (artikel 22 of 23) de continuïteit van de inzet van projectteamleden geborgd. Ook heeft het project Marijkesluis een artikel (11) opgenomen over de samenstelling van het team gedurende de voorbereidingsfase, de beoogde eindproducten (artikel 12) en de verantwoordelijkheid van OG (artikel 14) en ON (artikel 15) in het team.




De opstartfase is van groot belang voor de samenwerking. Bij de Zandkreeksluis bleek de personele invulling van één van de sleutelrollen vrij snel niet voldoende bij te dragen aan de beoogde samenwerkingsgedachte. Daarbij zijn de hiërarchie en structuur van de ON en OG organisatie soms ook sterk verschillend.

De vraagspecificatie en annex


De wijze waarop partijen invulling geven aan de samenwerking (interactie) wordt vaak vastgelegd in een paragraaf van de VSP (2.4 interactie tussen OG en ON). Doordat deze eisen onderdeel vormen van de standaard modelcontracten binnen het contractenbuffet is dit niet specifiek voor de tweefasenaanpak.

Bevindingen per thema

Thema 1: Samenwerking (2/2)

- **Bevinding 3:** Als standaard onderdeel van de VSP wordt bij de ‘inleidende informatie’ de verwijzing opgenomen naar de (gezamenlijke) marktvisie (dit komt terug bij A27 HH, Marijkesluis, A12 IJsselbruggen, tunnels A73 en OSK). Het project KOP heeft deze standaard passage omgeschreven naar een passage over ‘samenwerkingsbudget’. Ook is deze passage soms komen te vervallen (Decode). Een aantal andere projecten volgt minder strak de standaard documenten en kiest voor een uitgebreide toelichting van ‘de vraag’ of ‘de bedoeling’, waarin de visie op de samenwerking en doelstellingen daarvan uiteen worden gezet (bijv. Zeeuwse Sluizen en Kooymont)
 - **Bevinding 4:** Om de gezamenlijkheid te versterken kiezen projecten voor het werken op één gezamenlijke locatie. Opvallend is dat dit alleen wordt voorgeschreven/geëist bij de projecten A27 HH en Kooymont (beschreven in de Handleiding). Bij KOP is dit in eis IN010 geborgd door de aanbieder van ON (gezamenlijke projectlocatie). Niet uitgesloten is dat dit via de inschrijving bij andere projecten ook (contractueel) geborgd is.
-  *Bij Zuidasdok was ook voor de doorgronding een locatie geregeld waar partijen direct samen terecht konden. Daarbij is het uitgangspunt gehanteerd dat je als OG een samenwerkingsvisie niet moet dicteren, maar juist samen moet bepalen hoe je de samenwerking gaat monitoren.*
- **Bevinding 5:** In de annexen hebben twee projecten gekozen voor een uitgebreidere beschrijving van de samenwerkings- of contractvisie (A27 HH en KOP). Ook komt het stimuleren van leerruimte (Annex XVII Tunnels A73) terug of schrijven ze voor de onderlinge samenwerking te meten aan de hand van prestatie meten (Annex XVI). Dit laatste komt bij bijna alle projecten terug (A27

HH, Marijkesluis, Zeeuwse Sluizen, Tunnels A73, A12 IJsselbruggen, KOP en OSK).

 *Bij het project A27 HHN bleek uit het interview dat het toepassen van de standaard opgenomen werkwijze voor prestatie meten na gunning vrij snel - met een wijziging - uit het contract is gehaald. Het project ervaarde (te) weinig meerwaarde van deze ‘standaard’ voorgeschreven werkwijze. Binnen de projectspecifieke werkwijze (bijv. zoals afgesproken op basis van de plannen van de aannemer of met een gezamenlijke samenwerkingscoach) waren al andere methoden ingeregeld die zorgden voor de juiste checks op de samenwerking.*

Andere documenten

- **Bevinding 6:** Een aantal projecten heeft gekozen voor een afwijkende aanpak t.o.v. de standaard contractdocumenten. Daarin wordt bijv. gekozen voor het nader uitwerken van de samenwerkingsafspraken als onderdeel van een ‘handleiding’ document (Kooymont), projectplan (DECODE) of wordt de samenwerking op basis van het ‘doen’ principe overgenomen (Kooymont, DECODE, OSK).
- **Bevinding 7:** Wat we minder zien terugkomen is het voorschrijven van een gezamenlijke (ON-OG) governancestructuur die nodig is voor bijvoorbeeld escalatie(s), met name in fase 1. Bij Marijkesluis is een artikel opgenomen in de basisovereenkomst waarin de besluitvorming en vastlegging gedurende de voorbereidingsfase staat voorgeschreven (artikel 16), maar soortgelijke processen zijn beperkt uitgeschreven bij andere projecten. Daarmee wordt een relatief groot beroep gedaan op de standaard voorwaarden vanuit de UAV-GC.

Bevindingen per thema

Thema 2: Risicoverdeling (1/2)

Als wezenlijk onderdeel van fase 1 krijgen partijen gezamenlijk een beter beeld van de risico's binnen het ontwerp en komen zij tot overeenstemming of afspraken over de wijze waarop deze risico's moeten en kunnen worden meegenomen bij de prijsvorming voor fase 2. Daarmee heeft dit thema interactie met het thema 'prijsvorming'. Op hoofdlijnen zien we dat projecten risicoverdeling hanteren voor een 'betere verdeling' van risico's (in fase 2) of om 'eerder te beheersen' (vóór fase 2).

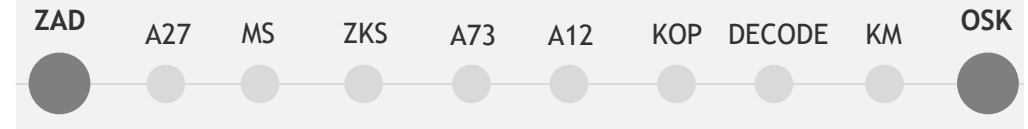
De basisovereenkomst

- **Bevinding 8:** De risicoverdeling of allocatie komt op drie verschillende manieren terug in de verschillende basisovereenkomsten.
- a) Projecten gebruiken de basisovereenkomst om **het probleem of de uitdaging van het project te duiden**. Marijkesluis benoemt in de overwegingen dat de staat van het areaal risico's heeft die leiden tot uitdagingen en vragen om gezamenlijke inspanning. Bij KOP komt het probleem én de uitdagingen in het areaal terug in de overwegingen. Ook is benoemd dat partijen na de planuitwerking (en voor realisatie) gezamenlijk de verdeling bepalen van de resterende onzekerheden (in lijn met bevinding 11).

Voorbeeld basisovereenkomst A27 HHN (considerans):

"...Opdrachtgever wenst samen te werken [...] door risico's te verlagen en evenwichtig te verdelen..."

Zie bijvoorbeeld



- b) Ook komt het risicodossier / risico-allocatie bij sommige projecten terug **als opschortende voorwaarde** (Sluizen Zeeland, OSK), waardoor risico's inzichtelijk moeten zijn en duidelijk is wie risico eigenaar is voordat gestart mag worden aan de volgende fase. Bij Marijkesluis bestaan deze voorwaarden uit verschillende lagen. De opschortende voorwaarde houdt in het afronden van een aantal 'eindproducten'. Het project heeft vervolgens een **begripsbepaling opgenomen** (artikel 2), waarin de eindproducten uitgewerkt worden (waaronder het risicodossier). Ook is opgenomen wie verantwoordelijk is voor het signaleren en beheersen van risico's. Ook bij Decode komt het risicodossier als gedefinieerd product terug in de basisovereenkomst.
- c) Bij het project ZAD is gekozen om ook **procesmatige eisen** op te nemen in de deelopovereenkomst. Artikel 4.3 schrijft daarbij voor op welke wijze risicomanagement door opdrachtnemer verricht dient te worden.

De vraagspecificatie en annex

- **Bevinding 9:** De model VSP schrijft - in het hoofdstuk projectbeheersing - een aantal eisen voor op basis waarvan ON het risicomanagementproces dient uit te voeren. Omdat - zonder tweefasen - de risico-allocatie (vaak) bij aanbesteding tot stand komt, is daarin geen risico-allocatie of verdelingsproces voorgeschreven. Om risico's **beter te verdelen of eerder te beheersen** zien wij de volgende toevoegingen, waarbij **eerder beheersen** met name terugkomt in thema 3, onderzoeks- en ontwerpproces:

Bevindingen per thema

Thema 2: Risicoverdeling (2/2)

- *(beter verdelen)* In een aantal contracten wordt gekozen om het risicomanagementproces meer gezamenlijk in te steken, bijv. aan de hand van een gezamenlijk dossier (A12 IJsselbruggen, KOP, KooyMont);
- *(beter verdelen en eerder beheersen)* In veel gevallen staat voorgeschreven dat partijen gezamenlijk tot overeenstemming moeten komen over de risico's en wie deze beheerst. De wijze waarop partijen dit doen staat vaak niet benoemd (bijv. bij Zeeuwse Sluizen) of niet expliciet omschreven (bijv. 'wordt afgestemd tussen partijen aan het begin van het project'). Project A12 IJsselbruggen is daarin explicieter en schrijft een proces voor (RM120) waarmee de verdeling van risico's tot stand moet komen.
- *(beter verdelen)* Het project KOP heeft ervoor gekozen een risicoallocatiedocument op te (laten) stellen (RM300). De procesmatige invulling hoe dit document tot stand komt is nader uitgewerkt door inschrijver en de aangeboden maatregelen / aanpak is bij de VSP opgenomen. Bij het project KooyMont is deze risico-allocatie in de voorgaande fase tot stand gekomen en daar wordt het risicodossier gebruikt als allocatiedocument. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar drie categorieën (OG-risico, ON-risico of gezamenlijk risico).
- *(beter verdelen)* Ook komt een vorm terug waarin opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het opstellen van een dossier, maar waar maatregelen en allocatie samen worden besproken (bijv. A27 HH en OSK).



Bij ZAD bleek het te helpen voor een aantal (grote) risicovolle onderdelen te werken op basis van een 'werkhypothese' (bijv. m.b.t. de hoeveelheid wapening). Dit was niet voorgeschreven in het contract. Daarmee was het voor onderdelen mogelijk 'het risico' als OG gedeeltelijk over te nemen in plaats van als prijsopdrijvend te laten werken in de raming.

- **Bevinding 10:** Ook de annexen worden gebruikt voor het vastleggen van een proces waarop de risicoverdeling tot stand dient te komen. Voor het project A27 HH geldt dat annex XVII een groot aantal zaken heeft geclusterd met betrekking tot de tweefasenaanpak. Daarbij wordt ook voorgeschreven dat wordt gewerkt met baselines. Bij het aanbieden van de documenten voor een baseline dient ook het risicodossier geactualiseerd te worden.

Andere documenten

- **Bevinding 11:** Een aantal projecten wijkt - zoals eerder aangegeven - af van de standaard contractdocumenten. Het project KooyMont heeft daarbij een aantal onderwerpen van de VSP opgenomen in een document 'de Handleiding'. Daarin wordt uitgebreider ingegaan op het beoogde doel en is een proces voorgeschreven waarmee de risico's worden gealloceerd. Ook OSK werkt met een afwijkend document 'de uitgangspuntennotitie' (dit document beschrijft overigens veel meer dan alleen het thema risicoverdeling).
- **Bevinding 12:** Geen van de projecten schrijft een duidelijk afwegingskader of proces voor waarmee een risico-allocatie tot stand kan komen, of waarop partijen kunnen terugvallen wanneer ze niet gezamenlijk tot overeenstemming komen over de allocatie.



Bevindingen per thema

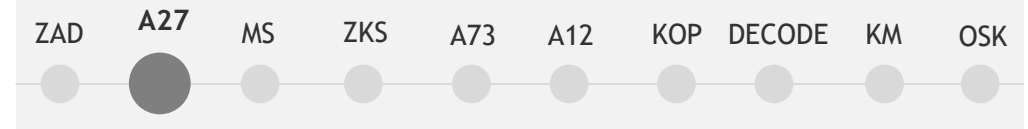
Thema 3: onderzoeks- en ontwerpproces (1/2)

Ten opzichte van de andere thema's komt het onderzoeks- en ontwerpproces minder prominent terug in het kader van de tweefasenaanpak. In contracten wordt dit aspect dan ook weinig onderscheidend beschreven ten opzichte van projecten zonder een tweefasenaanpak. Over het algemeen zien we dat projecten ervoor kiezen de verdeling van verantwoordelijkheden tijdens het ontwerp zo veel mogelijk in lijn te houden met de UAV-GC. De DOEN projecten laten deze verdeling vaker los (meer 'gezamenlijk').

De basisovereenkomst

- **Bevinding 13:** Kenmerkend voor de tweefasenaanpak is het onderverdelen van het 'onderzoek en ontwerp' (om daarmee risico's te beheersen) en 'uitvoering' naar verschillende fases. Waarbij de 'geïntegreerde' gedachte van de UAV-GC dit juist opdraagt binnen één en dezelfde opdracht, wordt dit bij tweefasen projecten duidelijker onderscheiden. In de basisovereenkomst zien we het duiden van deze twee fases terugkomen. Zo beschrijven projecten dat fase 1 zich richt op het ontwerp. De faseovergang is over het algemeen na afronding van het Definitief Ontwerp (DO). Dit is veelal benoemd als één van de criteria voor het go/no-go besluit.
 - Een voorbeeld is het project Renovatie Zandkreeksluis waarbij beschreven staat: 'in deze fase (fase 1) ligt de nadruk op het ontwerpen'. Met deze formulering is het uitvoeren van realisatiewerkzaamheden of onderzoeken ook niet uitgesloten. A12 IJsselbruggen definieert dit als 'nadruk op de engineering' (artikel 22);

Zie bijvoorbeeld



- Het project Marijkesluis wijkt hiervan af door fase 1 niet aan te duiden als 'ontwerp-' maar als 'Vorbereidings-'fase (zie artikel 2, lid e).
- Bij ZAD heet fase 1 de 'doorgrondingsfase'. Dit is ingegeven doordat de ontwerputwerking al is doorlopen met een eerdere aannemer. Daarmee ontstaat een verantwoordelijkheidsverdeling die meer in lijn is met een Engineering & Construct contract.

De vraagspecificatie en annex

- **Bevinding 14:** Welke ontwerpwerkzaamheden als onderdeel van fase 1 worden uitgevoerd staan - in lijn met de standaardsystematiek van de UAV-GC - beschreven in de bijgevoegde Vraagspecificatie Eisen (VSE). Bij de onderzochte projecten ligt de verantwoordelijkheid voor het ontwerp (ook al in fase 1) bij de opdrachtnemer. Ondanks dat de opdrachtnemer de primaire verantwoordelijkheid heeft voor het opstellen van het ontwerp, wordt hierin ook wat verwacht van de opdrachtgever. Dit is niet altijd expliciet gemaakt:

Voorbeeld Vraagspecificatie Algemeen Marijkesluis


Bij het opleveren van de eindproducten voor deze fase ligt de verantwoordelijkheid bij Opdrachtnemer. Meer specifiek ligt de ontwerpverantwoordelijkheid bij Opdrachtnemer. Het is de bedoeling en intentie om samen met Opdrachtnemer het project in zijn geheel uit te voeren. [...] Deze aanpak beoogt een goed samenwerkingsklimaat te creëren waarbij een constructief ontwerpproces, met ruimte voor multidisciplinaire ontwerpafwegingen, optimalisatie- en innovatiekansen, kan plaatsvinden met klant, Opdrachtnemer en Opdrachtgever

Bevindingen per thema

Thema 3: onderzoeks- en ontwerpproces (2/2)


- Bij de A27 is een proces voorgeschreven (in annex XVII, artikel 7, lid 4) waarin opdrachtnemer de opdrachtgever actief dient mee te nemen in de totstandkoming van het ontwerp, zodat opdrachtgever inzicht heeft in de ontwerpkeuzes.
- **Bevinding 15:** Op welke wijze bepaalde onderzoeken (of zoals de handreiking voorschrijft: het inventariseren van te onderzoeken onderwerpen) al dan niet op basis van geïdentificeerde risico's worden voorgeschreven hebben wij niet kunnen vaststellen binnen de gedeelde documenten. Over het algemeen geeft opdrachtgever inzicht in de reeds uitgevoerde onderzoeken. Een aantal zaken vallen op:
 - Bij een aantal projecten (zoals A12 IJsselbruggen en OSK) is voorgeschreven om fase 1 te gebruiken om hypothesen / uitgangspunten te toetsen. Dit wordt niet als 'onderzoek' aangeduid, maar bijvoorbeeld als 'praktijkproef' (A12 IJsselbruggen) of wordt gewerkt aan de hand van een Proof of Concept (POC) aanpak (bij OSK). Daarbij is deze onderzoeksfase aangeduid als 'sub-fase' 1b, waarvan de uitkomsten een opschortende voorwaarde vormen.
 - Ook de aanpak van de Tunnels A73 lijkt ingegeven door de gedachte in een vroege (ontwerp)fase de risico's van het areaal te willen onderzoeken en doorgronden. Daarbij is echter gekozen om te starten met een onderhoudsfase (M-scope), om een beter beeld te krijgen bij de staat en het functioneren van het areaal.
- **Bevinding 16:** Om het verloop van de ontwerpstappen in fase 1 duidelijker te structureren heeft de A27 HH een werkwijze voorgeschreven waarbij wordt

gewerkt met 'ontwerpbaselines'. Daarmee wordt voor de gebruikelijke ontwerpstappen (SO, VO, DO) een cyclische en expliciete ontwerpaanpak gestimuleerd. Het functioneren van deze ontwerpbaselines wordt voorgeschreven in annex XVII.

 *Bij de A27 HH is het afronden van een ontwerp (bijv. SO) niet per definitie hetzelfde als het afronden van een ontwerpbaseline. Het stellen van een baseline vraagt om actualisatie van de planning, kostenraming en het risicodossier. Na afronding van het ontwerp, maar voor vaststelling van de baseline is daarvoor tijd nodig. Omdat formeel pas kan worden gestart met de volgende ontwerpbaseline na goedkeuring van de voorgaande, werd deze harde scheiding / voorwaarde soms als onwenselijk of te rigide gezien voor de voortgang van het ontwerp en kan leiden tot spanning. De onzekerheid van fase 1 leidt ertoe dat soms nog niet alles 'past'. Op basis van het contract leidt dat formeel tot het niet kunnen accepteren van een baseline.*

Andere documenten

- **Bevinding 17:** bij meerdere projecten (Marijkesluis, Zandkreeksluis) is een document 'de Vraag', dat dieper ingaat op de specifieke werkzaamheden behorende bij de ontwerpfase.

 *Uit het interview met de Marijkesluis komt naar voren dat betrokkenen de volgende keer de voorkeur geven aan een aanzet/basis voor de VSE in plaats van enkel te werken met 'de Vraag'. Dit kan een inspanning besparen om in fase 1 om alsnog tot een VSE te komen.*

Bevindingen per thema

Thema 4: Totstandkoming definitieve prijs en prijsaanpassingsmechanisme (1/2)

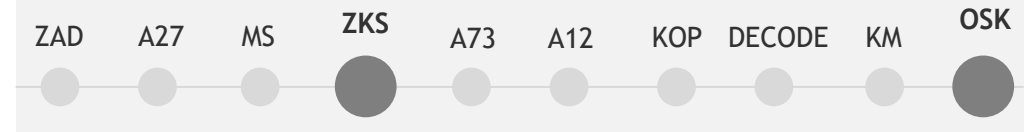
Een belangrijk kenmerk van de tweefasenaanpak is de *uitgestelde prijsvorming*. Het moment van overeenkomen van de definitieve prijs voor realisatie van het werk komt pas na het doorlopen van fase 1 tot stand. Vaak leggen partijen bij aanbesteding wel een voorlopige prijs vast. Indien in fase 1 (ontwerp)keuzes worden gemaakt die leiden tot een wijziging van uitgangspunten kunnen - binnen kaders - hoeveelheden en/of prijzen en tarieven en (risico)opslagen onderbouwd worden aangepast. De wijze waarop deze prijsaanpassing wordt doorgevoerd wordt in het contract vastgelegd in een zogenaamd prijsaanpassingsmechanisme.

De wijze waarop partijen afspraken hebben gemaakt over de prijs voor fase 1 laten we hier buiten beschouwing.


De basisovereenkomst

- **Bevinding 18:** In de basisovereenkomst (artikel 2 of 3) leggen partijen - na aanbesteding - de prijs vast die wordt betaald voor het te realiseren werk. Hoe projecten daarmee omgaan verschilt en komt neer op de volgende vormen:
 - Het vastleggen van een indicatieve waarde, (A27 HH), voorlopige prijs (Zeeuwse Sluizen, OSK), een richtprijs (IJsselbruggen), plafondbedrag (ZAD) of combinatie van richtprijs en maximumprijs (Marijkesluis) die na het doorlopen van het ontwerpproces (stapsgewijs) wordt omgezet in een definitieve waarde of prijs;
 - Geen prijs voorschrijven of opnemen in de basisovereenkomst, maar verwijzen naar een proces (bijv. in de VSP), waarmee de prijs in fase 1 tot stand moet komen (KOP).
 - De DOEN-projecten (DECODE, KooyMont) hanteren geen voorlopige- of

Zie bijvoorbeeld



maximumprijs. In plaats daarvan gaan deze projecten uit van het principe ‘eerlijk geld voor eerlijk werk’, waarbij op basis van open boek aan het eind van fase 4 (fase 1) een prijs tot stand komt.

 Bij de Marijkesluis is het opnemen van een maximumprijs (zonder expliciet prijsaanpassingsmechanisme daarvan) geen succes gebleken. Wanneer de uitgangspunten niet passend blijken te zijn voor dit maximum dan leidt dit tot uitdagingen m.b.t. het aanbestedingsrecht.

- **Bevinding 19:** De meeste projecten benoemen in de basisovereenkomst het basisprincipe van de ‘uitgestelde prijsvorming’ (in artikel 1), soms met verwijzing naar een nader uitgewerkt proces voor totstandkoming van de definitieve (realisatie)prijs in de VSP / Annex.


Voorbeeld OSK (basisovereenkomst artikel 2, lid b)

Komen de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer gezamenlijk voor aanvang van zowel Fase 1B als Fase 2, in openheid en met onderbouwing (open boek), een Definitieve Prijs voor Fase 1B/2 overeen. Partijen komen eveneens overeen dat Opdrachtgever de Definitieve Prijs voor Fase 2, voorafgaand aan de Acceptatie daarvan door de Opdrachtgever, door een nader te bepalen onafhankelijk derde kan laten toetsen op volledigheid en marktconformiteit.


- **Bevinding 20:** In de wijze waarop de definitieve prijs tot stand komt zien wij grofweg twee smaken:
 - Prijsvorming op basis van ‘open boek’ (Marijkesluis, Zandkreeksluis, KooyMont, OSK, DECODE).
 - Prijsvorming op basis van eenheidsprijzen (van dominante kostenposten in de realisatie) (ZAD, A27 HHN, KOP, (gedeeltelijk) A73).

Bevindingen per thema

Thema 4: Totstandkoming definitieve prijs en prijsaanpassingsmechanisme (2/2)

 Voor ZAD en A27HH is een representatief stuk scope afgeprijsd bij de aanbesteding. Daarbij is het inzicht ontstaan dat het van belang is dat deze scope voldoende repetitief en representatief moet zijn voor later af te prijzen werkzaamheden. De contextfactoren zijn daarbij van groot belang.

- **Bevinding 21:** Projecten hebben vaak een methode (prijsaanpassingsmechanisme) voorschreven op welke wijze ze de voorlopige- of richtprijs eventueel moeten aanpassen. Bijvoorbeeld wanneer de omstandigheden of uitgangspunten voor het werk onjuist bleken te zijn of aanpassing van de scope plaatsvindt. In de basisovereenkomst zijn voorwaarden opgenomen waaronder aanpassing kan plaatsvinden van de indicatieve waarde, voorlopige prijs of richtprijs. Daarvoor is bijv. zoals bij de A27 HH een herzieningsclausule benoemd (artikel 1, lid 3);

 Het opnemen van een stevig en duidelijk uitgewerkt prijsaanpassingsmechanisme moet helpen tijdens fase 1 een (wezenlijke)wijzigingsdiscussie te voorkomen. Dat vraagt om duidelijke uitgangspunten (bijv. in de uitgangspuntennotitie) waarin de scope van het werk is uitgewerkt en een uitgewerkt proces hoe (stapsgewijs) aanpassing plaatsvindt. De ervaring leert dat dit bij de pilotprojecten vaak niet stevig genoeg is neergezet.

- **Bevinding 22:** Omdat de definitieve prijs - anders dan bij een aanbesteding - aan het eind van fase 1 niet (of beperkt) in concurrentie tot stand komt schrijven projecten voor dat toetsing van de prijs door een onafhankelijke derde (o.a. Marijkesluis, Zeeuwse Sluizen, OSK) (kan) gebeuren.

De vraagspecificatie of annex

- **Bevinding 23:** Het proces voor de totstandkoming van de definitieve prijs is vaak nader uitgewerkt in de VSP, annex of afzonderlijk document. Voor het project A12 IJsselbruggen is het proces hoe tot prijsovereenstemming wordt gekomen bijvoorbeeld overzichtelijk uitgeschreven in paragraaf 3.3 van de VSP.
- **Bevinding 24:** Niet altijd wordt voorgeschreven hoe de prijs wordt gemonitord of hoe de prijsvormingswerkzaamheden moeten plaatsvinden. Soms zijn meer generieke eisen opgenomen over het 'ter kennis brengen' van de detailbegroting voor fase 2 (bijv. bij Marijkesluis, A12 IJsselbruggen). Bij de A27 HH vindt monitoring op de verwachte kosten voor fase 2 cyclisch plaats. Tenminste achtereenvolgens moeten documenten geactualiseerd worden. Bij het indienen van een baseline moeten documenten (dus ook de detailbegroting) op elkaar afgestemd zijn (2F-TM039 - Annex XVII).
- **Bevinding 25:** Bij het project Zandkreeksluis is een aparte annex opgesteld voor de prijsvorming (annex XVIII). Hierin staat het proces en uitgangspunten van zowel de prijsvorming en het prijsaanpassingsmechanisme uitgebreid beschreven. Vaak ziet de opdrachtgever graag geborgd (bijv. met een inspanningsverplichting) dat het resultaat van de prijsvorming is dat de definitieve prijs voor fase 2 binnen de meegegeven kaders blijft.

Voorbeeld Zandkreeksluis (paragraaf 3.1 Annex XVIII)

'De Opdrachtgever gaat ervan uit dat de uiteindelijke Opdrachtsommen in de buurt, maar in ieder geval onder de Voorlopige Prijs liggen'

Bevindingen per thema

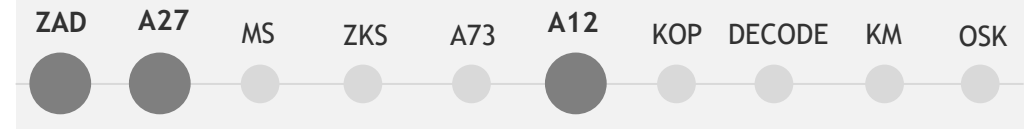
Thema 5: Planning en go/no-go moment (1/2)

Het go/no-go moment is een belangrijk onderdeel van de tweefasenaanpak. Partijen leggen de overgang van fase 1 naar fase 2 veelal vast in dit go/no-go moment, zodat op basis van bepaalde eisen een 'go' of een 'no-go' beslissing genomen kan worden. De planning en daarbij komende mijlpalen voor zowel fase 1 als 2 hangen hiermee samen.

De basisovereenkomst

- **Bevinding 24:** bij acht van de tien onderzochte projecten komt het go/no-go moment in de basisovereenkomst terug door Fase 2 onder 'opschortende voorwaarden' (6x) of 'ontbindende voorwaarden' (2x) op te dragen. Deze voorwaarden bepalen waaraan voldaan moet worden om van fase 1 naar fase 2 te gaan. In de considerans wordt het opdragen onder opschortende-/ontbindende voorwaarden over het algemeen genoemd. In latere artikelen (vaak artikel 2) in de basisovereenkomst wordt vervolgens beschreven wat deze voorwaarden zijn.
 - De projecten met het DOEN gedachtegoed (Kooymont en DECODE) vormen hierop een uitzondering. Deze projecten werken niet met opschortende- of ontbindende voorwaarden, maar doorlopen fase 1 op basis van 'voorlopige gunning'. Daarmee is het overgaan tot 'definitieve gunning' het go/no-go moment voor deze projecten. De basisovereenkomsten van deze projecten beschrijven de doelen van fase 1 (fase 4 in het DOEN gedachtegoed).
- **Bevinding 25:** bij de onderzochte projecten, DECODE en Kooymont uitgezonderd, bestaan de opschortende-/ontbindende voorwaarden allereerst uit de acceptatie door de opdrachtgever van documenten of producten die door de opdrachtnemer worden aangeleverd. In de basisovereenkomst worden deze producten alleen genoemd. Verdere beschrijving wordt over het algemeen in de vraagspecificatie

Zie bijvoorbeeld



of annex opgenomen (bij project Marijkesluis is dit wel verder uitgewerkt in de basisovereenkomst). Deze lijst producten bestaat vaak uit: een planning, een ontwerp (afhankelijk van het soort contract), een definitieve prijs en een risicodossier. Bij de tunnels A73 is een apart artikel (21) opgenomen voor de opschortende voorwaarden.

- **Bevinding 26:** naast het benoemen van de documenten, wordt in het artikel behorende bij het go/no-go moment beschreven op welke wijze kenbaar wordt gemaakt dat aan de opschortende voorwaarden is voldaan, of de ontbindende voorwaarden zich niet voordoen. Vaak is dit een schriftelijke bevestiging van de opdrachtgever. Bij de A27 HHN wordt gebruik gemaakt van het afgeven van een 'certificaat' dat voor verschillende scope-onderdelen afgegeven kan worden. Daarbij is het ook mogelijk om verschillende scope-onderdelen ('tweefasen onderdelen') of (deel)projecten op verschillende momenten over te laten gaan van fase 1 naar fase 2.
- **Bevinding 27:** in de basis draagt opdrachtgever zowel fase 1 als fase 2 op. Voor fase 2 moet wel aan opschortende voorwaarden worden voldaan (opt-in), of niet aan ontbindende voorwaarden worden voldaan (opt-out). In de meeste gevallen wordt dit in de considerans al benoemd. Om het uitgangspunt van 'opt-out' kracht bij te zetten is bij het project ZAD dit moment enkel aangeduid als 'no-go' moment (en dus geen 'go').



Bij ZAD bleek dat bij het no-go moment voor OVT1 partijen ver uit elkaar zaten. Daarvoor heeft escalatie naar de board en directie plaatsgevonden. Dit proces was vooraf niet ingeregeld. Bij OVT2 is hiervan geleerd en is benoemd dat dit kon gebeuren en is dit meegenomen in het proces (incl. de tijd die deze extra processtap kost).

Bevindingen per thema

Thema 5: Planning en go/no-go moment (2/2)

Voorbeeld A12 IJsselbruggen (artikel 2, lid 1)

'De Opdrachtgever draagt hierbij aan de Opdrachtnemer op [...] het [...] door middel van Ontwerp- en Uitvoeringswerkzaamheden realiseren [...] van de renovatie A12 IJsselbruggen. [...] Daarbij geldt dat Fase 2 wordt opgedragen onder de opschortende voorwaarden zoals beschreven in artikel 2 lid 7 sub a'

- **Bevinding 28:** In alle basisovereenkomsten wordt een uitgangspunt voor de planning benoemd (meestal van fase 2). Vaak komt dit - zoals gebruikelijk bij de UAV-GC - als 'uiterste datum voor oplevering van werk' terug in artikel 2:
 - Dit kan zijn als een benoemd moment in de tijd (ZAD, A27, Zeeuwse sluisen, Tunnels A73, A12 IJsselbruggen, KOP, DECODE, Kooymont, OSK)
 - Maar kan ook een nog nader te bepalen moment zijn (door dit gezamenlijk vast te stellen in fase 1 (Marijkesluis))
- **Bevinding 29:** In de basisovereenkomst komt ook een (plannings)moment terug voor wanneer aan de opschortende voorwaarde dient te worden voldaan - of wanneer de ontbindende voorwaarden zich niet moeten hebben voorgedaan - en welk scenario in werking treedt bij het niet tijdig voldoen (bijvoorbeeld termijnsverlenging of de mogelijkheid het werk op te dragen aan een andere aannemer). Ook hier komt het verschil terug tussen het benoemen van een doorlooptijd (bijv. 12 maanden) of een moment in de tijd (datum).

De vraagspecificatie of annex

- **Bevinding 30:** Naast het uiterlijke moment voor de oplevering van het werk staan

de 'tussenmijlpalen' vaak opgenomen in de annex (II):

- Niet altijd komt daar expliciet de afronding van fase 1 in terug (A27 HH, Marijkesluis, tunnels A73, IJsselbruggen, KOP).
- Bij Zandkreeksluis en OSK is daar wel voor gekozen. In annex II is daarbij daarnaast voorgeschreven dat mijlpaaldata in fase 1 aanvullend kunnen worden opgenomen op basis van een detailplanning.



Bij de A27 is in de planning rekening gehouden met een langere doorlooptijd voor een opstartfase voor het team. Het rekening houden met extra tijd (ten opzichte van minimaal benodigde ontwerptijd) heeft goed gewerkt. Wel is de tip hierbij een concreet plan te vragen op welke wijze deze extra tijd voor opstart zo effectief mogelijk gebruikt kan worden;



De behoefte aan tijd voor het opstarten kwam ook terug bij het interview met het project Zandkreeksluis. Zeker omdat personele wisselingen (op sleutelposities) plaatsvonden.



Bij de Marijkesluis kwam niet alleen behoefte aan een opstartfase, maar ook een afkoelfase (aan het einde van fase 1) naar voren. Het biedt voordelen mijlpalen te stellen (waar naartoe moet worden gewerkt), maar deze moeten daarbij niet te krap worden gesteld.

Andere documenten

We hebben voor dit thema geen aanvullende bevindingen op basis van andere documenten.



1. Introductie

2. Bevindingen

3. Aanbevelingen



Aanbevelingen

Inleidende beschouwing

In dit hoofdstuk presenteren wij adviezen voor een meer uniforme contractuele borging van de tweefasenaanpak bij toekomstige projecten. Dit doen we per thema. Een deel van deze aanbevelingen geeft een eenduidig advies hoe een aspect in het contract kan worden geborgd. Andere aanbevelingen beschrijven welke verschillende mogelijkheden er zijn of aan welke aspecten gedacht dient te worden als het thema beschouwd wordt.

Voordat dieper op de thema's wordt ingegaan, geven we eerst een drietal algemene adviezen mee die essentieel zijn om de thematische aanbevelingen handen en voeten te kunnen geven en die als rode draad in de rest van de aanbevelingen terugkomen.

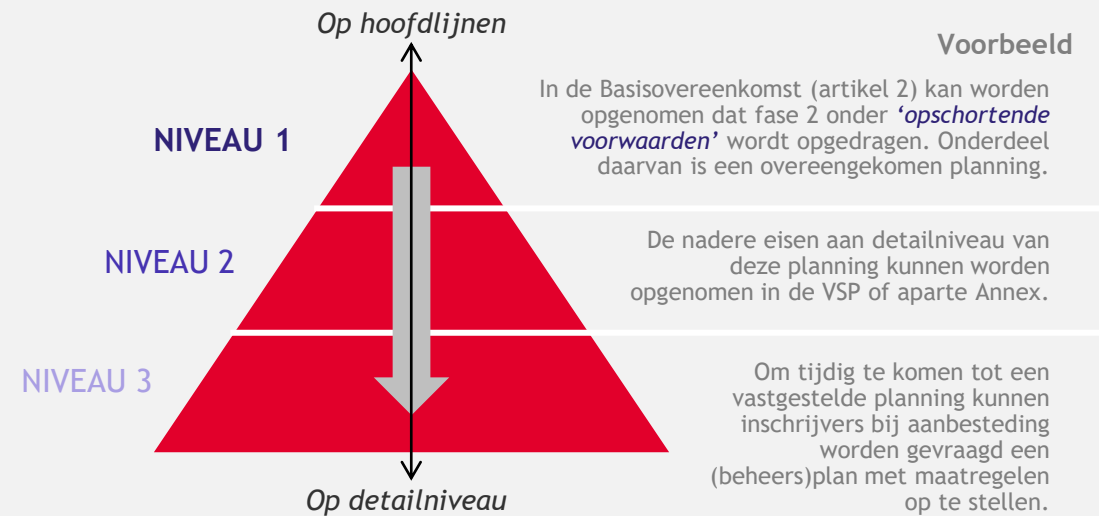
Aanbeveling A1 - Gebruik de (contract) hiërarchie om de verschillende thema's op verschillende niveaus in het contract te borgen

Een thema kan op meerdere manieren in de verschillende contractdocumenten worden opgeschreven. Daarin zien wij een gelaagdheid ontstaan, die per thema verschilt. Essentiële afspraken - vaak op hoofdlijnen - komen terug in de basisovereenkomst. Nadere (proces)uitwerking komt terug in de vraagspecificatie(s) of annex. Eventuele visie(s) of documenten ter beeldvorming / context zijn als aparte documenten bijgevoegd of in de aanbesteding als onderdeel van de BPKV tot stand gekomen. Bij een aantal thema's is het belangrijk om te kiezen voor een sterkere (juridische) verankering. Het go/no-go moment leent zich hier bijvoorbeeld goed voor en dient dan ook voor een groot deel in de basisovereenkomst gedefinieerd te worden. Nadere proceseisen komen vervolgens terug in de VSP. Voor een thema als samenwerking geldt dat het beter werkt om de intentie te beschrijven in plaats van dit contractueel dicht te timmeren. Daarom leent dit thema zich meer voor verdere uitwerking in bijvoorbeeld een visiedocument. Deze hiërarchie zien wij als kapstok. We beschrijven in onze aanbevelingen dan ook per thema waar dit in verschillende contractdocumenten

opgenomen kan worden. Hiervoor is per thema een overzicht opgenomen van het zwaartepunt en het doel van elk thema door de verschillende contractdocumenten heen. Deze structuur wordt hieronder beschreven aan de hand van een voorbeeld voor het thema go/no-go moment.

Naast het verweven van de tweefasenaanpak in de verschillende contractdocumenten, bestaat de mogelijkheid om het deel dat gaat over de tweefasenaanpak volledig separaat in een annex te beschrijven. Bij de A27 Houten-Hooipolder Noord is hiervoor gekozen.

Voorbeeld: Gelaagdheid borgen voor het thema Go / no-go



Aanbevelingen

Inleidende beschouwing

Aanbeveling A2 - Bepaal per thema de mate waarin bestaande contracten als voorbeeld voor het op te stellen contract kunnen dienen

Kijkend naar de 10 onderzochte pilotprojecten, concluderen wij dat de mate van volwassenheid van de contractdocumenten sterk per thema verschilt. Het go/no-go moment onder thema 5 is bijvoorbeeld reeds uitgebreid en op betrekkelijk uniforme wijze uitgewerkt in de verschillende contracten. Voor het formuleren van een go/no-go moment kunnen toekomstige projecten dan ook goed gebruik maken van voorbeelden uit de pilotprojecten. Dit geldt eveneens voor het eerste deel van thema 4, de totstandkoming van de definitieve prijs. Voor het tweede deel van thema 4, het prijsaanpassingsmechanisme, en thema's 2 en 3, geldt dat er nog wat stappen in volwassenheid gemaakt kunnen worden. Voor toekomstige projecten is het dan ook aan te bevelen om hier een vervolgslag in te maken. Voor thema 1, samenwerking, geldt meer dan voor de andere thema's dat het sterk afhangt van de visie van het projectteam. Uiteraard zijn ook voor dit thema bepaalde voorbeelden die uit de pilotprojecten meegenomen kunnen worden. Een groot deel hangt echter af van de eigen visie.

Aanbeveling A3 - Werk de vraagspecificatie zo ver mogelijk uit voor aanvang van fase 1.

Tijdens fase 1 gaan partijen samen het ontwerp verder uitwerken. Bij meerdere projecten zien wij dat gekozen is de vraagspecificatie (of soortgelijk document) tijdens fase 1 op te stellen. Bij start fase 1 is deze daarbij op hoofdlijnen uitgewerkt. In sommige gevallen komt dit neer op een document 'de Vraag', dat op hoofdlijnen het gewenste resultaat beschrijft. Voor toekomstige projecten is het aan te bevelen om - waar dat kan - zo veel mogelijk duidelijkheid mee te geven aan het project over de scope van de werkzaamheden. Op basis van de interviews stellen wij dat een goede voorbereiding voor fase 1 voorwaardelijk is voor het succes van de ontwerputwerking en dat onduidelijkheid het proces kan verstoren.

Borg daarbij een goede referentie, waarbij de vraagspecificatie zo ver als mogelijk is uitgewerkt. Juist bij tweefasen projecten kan het voorkomen dat het niet mogelijk is om bijvoorbeeld de VSE helemaal uit te werken gezien bepaalde onzekerheden. In dat geval geldt dat het goed is om de VSE zo ver mogelijk uit te werken, waarbij met functionele eisen begonnen kan worden. Doordat de voorlopige prijs de referentie vormt gedurende fase 1, is het ook van belang dat de scope waarop deze prijs gebaseerd is helder is omschreven.

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 1 - Samenwerking (1/2)

Aanbeveling S1 - Leg de intentie tot samenwerking vast in de basisovereenkomst

We bevelen aan om de intentie tot samenwerking contractueel vast te leggen. Juist in het geval van een tweefasenaanpak, waarbij in fase 1 veel werkzaamheden gezamenlijk worden uitgevoerd, is het belangrijk om uit te dragen dat samenwerking voor de partijen essentieel is. Hiermee committeren partijen zich aan een samenwerkingsuitgangspunt, dat in de vorming van de teams (en bijbehorende competenties), maar ook de werkafspraken kan terugkomen. Waar nodig kunnen partijen elkaar aanspreken op dit uitgangspunt en elkaars verantwoordelijkheid hierin. Een korte passage in de considerans van de basisovereenkomst volstaat om deze intentie te formuleren. Wel met de kanttekening dat het niet alleen bij een intentie blijft. Daarom kan overwogen worden duidelijke consequenties te benoemen wanneer de samenwerking niet functioneert zoals beoogd. Samen met het meten van de prestatie kan daardoor ingegrepen worden wanneer de samenwerking niet tot uiting komt. Daarnaast kunnen in de verdere artikelen van de basisovereenkomst bepaalde specifieke aspecten van samenwerking verder worden uitgewerkt. Welke aspecten dit zijn is projectafhankelijk.

Aanbeveling S2 - Werk samenwerking uit in een visiedocument of ander ondersteunend document

Vervolgens is het goed om in het contract uit te werken wat de partijen onder deze samenwerking verstaan. Dit kan op hoofdlijnen in een later artikel van de basisovereenkomst, waar bijvoorbeeld de samenstelling van het team of verantwoordelijkheden beschreven kunnen worden. Een meer gedetailleerde uitwerking van het samenwerkingsgedachtegoed leent zich - wat ons betreft - goed voor een visiedocument of losstaand document. Hier kan in de basisovereenkomst naar gerefereerd worden, bijvoorbeeld door te stellen dat de samenwerking 'conform het visiedocument wordt ingericht'. Ook is het goed de visie en concrete maatregelen van opdrachtnemer als onderdeel van een BPKV-plan te borgen.

Aanbeveling S3 - Onderken bij de contractuele vastlegging van de andere thema's het (eventuele) effect op de samenwerking

De wijze waarop andere thema's in het contract zijn verwerkt heeft invloed op het succes van de samenwerking in een project. Om een goede samenwerking te laten ontstaan is het van belang daar ook tijd en aandacht aan te besteden in fase 1. De voorwaarden voor een succesvolle samenwerking schept een project met de wijze waarop de andere thema's worden geborgd. Wanneer de kaders van fase 1 te ambitieus zijn, is de kans groot dat de samenwerking onder druk komt te staan.

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 1 - Samenwerking (2/2)

Aanbeveling S4 - Samenwerking is mensenwerk en kan daardoor nooit volledig en alleen op basis van contractueel voorschrijven tot stand komen

Projecten kiezen er vaak voor uitgangspunten in het contract te verankeren ter facilitering van de samenwerking. Desondanks zien wij dit thema als minst geschikt (ten opzichte van de andere thema's) om uniform en dwingend voor te schrijven. Uiteindelijk moet de samenwerking tussen partijen en/of personen tot stand komen. De sfeer, cultuur en interactie tussen mensen is voor een groot deel bepalend is voor het succes van de samenwerking. Deze aspecten zijn in relatief kleine mate door het contract te faciliteren en te beïnvloeden.

best practice voor contractuele borging

	Basisovereenkomst: considerans	Basisovereenkomst: artikelen	VSP	Annexen	Overige documenten
Zwaartepunt	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆ ◆
Doel	Benoemen intentie tot samenwerking. Dit kan met een verwijzing naar een onderliggend document waarin de samenwerking wordt uitgewerkt.	Borgen van bepaalde onderdelen van de samenwerking die contractueel vastgelegd moeten worden.	Specifieke procesafspraken in relatie tot samenwerking (interactie): PSU's, PFU's, huisvesting, etc.	Beschrijving van prestatie meten.	Uitwerken in detail: welk samenwerkingsgedachtegoed wil je met elkaar hanteren. Welke visie hebben de partijen op samenwerking.
Mogelijke uitwerkingsvorm	<i>Overwegende dat... partijen de samenwerking inrichten volgens het Visiedocument.</i>	<i>Samenstelling van het Team (en verantwoordelijkheid) gedurende fase 1: - Criterium X, Y, Z.</i>	Hangt af van de visie.	Standaard onderdeel van UAV-GC modelcontract.	Hangt af van de visie.

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 2 - Risicoverdeling (1/2)

Aanbeveling R1 - Zorg voor een duidelijke basis (inventarisatie) waarmee het gesprek over risico's met de aannemer gestart kan worden

Om in fase 1 tot een beter beheersbaar risicoprofiel te komen, hebben we bij de pilotprojecten verschillende toepassingsvormen gezien. Zoals beschreven bij de bevindingen, kan de nadruk liggen op het 'eerder beheersen' en/of het 'beter verdelen' van risico's. Ongeacht waar de focus ligt, is het voor toekomstige projecten aan te bevelen bij de start van fase 1 / tijdens de aanbesteding expliciet te maken met welk doel de risicoverdeling in het contract is opgenomen. Ook wordt het gesprek over het beheersen en/of verdelen van de risico's gefaciliteerd wanneer (in de basisovereenkomst) expliciet staat beschreven welk probleem het project moet oplossen of welke uitdagingen het project heeft. Het beschrijven van het onderzoeksproces als onderdeel van fase 1 faciliteert het eerder beheersen van de risico's.

Aanbeveling R2 - Maak expliciet over welke afwegingen je een gezamenlijk besluit wil nemen

Belangrijk onderdeel van fase 1 is het definiëren en alloceren van risico's. Het is dan ook goed om in de considerans van de basisovereenkomst de link te leggen tussen dit doel en de keuze voor de tweefasenaanpak. In lijn met een goed vertrekpunt (risico inventarisatie) is het ook aan te bevelen daarin voor te schrijven over welk van de onderwerpen binnen het ontwerp, in het kader van het beheersen van risico's, een (gezamenlijk) besluit nodig is en waarop dit niet nodig is. Niet alles hoeft namelijk in gezamenlijkheid te gebeuren. Dit proces kan goed beschreven worden in de VSP. De risico inventarisatie kan als los document bij het contract worden gevoegd.

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 2 - Risicoverdeling (2/2)

Aanbeveling R3 - Neem overeenstemming over de risicoallocatie of een risicoallocatie document op als opschortende voorwaarde

Het risicodossier vormt een belangrijk product dat als doel van fase 1 wordt opgesteld. Het benoemen van (een) risicoallocatie (document) als opschortende voorwaarde - of negatief geformuleerd als ontbindende voorwaarde - in de basisovereenkomst (of als onderliggende voorwaarde) leidt tot meer (expliciete) aandacht voor dit proces. Op welke wijze tot verdeelafspraken wordt gekomen kan vooraf zijn vastgesteld (en bij aanbesteding zijn meegegeven) en op basis van proceseisen worden voorgeschreven. Wanneer een project verwacht dat inschrijvers hierin onderscheidend kunnen zijn, kan dit proces ook tijdens de

aanbesteding als onderdeel van de inschrijving tot stand komen. Wij bevelen aan om ook stil te staan bij het proces dat gevolgd kan worden wanneer partijen niet tot overeenstemming komen over de risicoverdeling.

best practice voor contractuele borging

	Basisovereenkomst: considerans	Basisovereenkomst: artikelen	VSP	Annexen	Overige documenten
Zwaartepunt	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆	◆ ◆
Doel	Benoemen dat in kaart brengen van risico's een gezamenlijke uitdaging voor fase 1 is.	Beschrijven van de verantwoordelijkheden met betrekking tot risico's van ON en OG. En het opnemen van een risicodossier als onderdeel van de opschortende-/ontbindende voorwaarden bij het go/no-go moment.	Beschrijven van het proces met betrekking tot risicomangement en -allocatie.		Beschrijven en alloceren van risico's in een risico allocatie document.
Mogelijke uitwerkingsvorm	<i>Overwegende dat... beheersing van risico's een belangrijke uitdaging vorm en dat gezamenlijke inspanning van OG en ON gewenst is.</i>	<i>Verantwoordelijkheden Opdrachtnemer: het opstellen en bijhouden van een actueel risicodossier.</i> Voor uitwerkingsvorm go/no-go moment, zie thema 5.	Wijkt niet af van situatie zonder tweefasenaanpak.		<i>Risico X - verantwoordelijke Y</i>

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 3 - Onderzoeks- en ontwerpproces (1/2)

Aanbeveling O1 - Maak in de basisovereenkomst het doel van fase 1 expliciet

Het is verstandig om in de basisovereenkomst het doel van fase 1 expliciet te maken. Bij een tweefasenaanpak ligt de focus van fase 1 inherent op het beheersen van risico's, en hieraan gerelateerd op het maken van een ontwerp en onderzoekswerkzaamheden. Hierdoor verkrijgt het project informatie die bij start van fase 1 niet beschikbaar is. Omdat een expliciete overgang van fase 1 naar fase 2 plaatsvindt, is het van belang duidelijk te benoemen wanneer de werkzaamheden van fase 1 zijn afgerond. Dit kan simpelweg door in de considerans de twee fasen inclusief doel te beschrijven. 'Fase 1' is hiervoor een logische term om te gebruiken, logischer dan bijvoorbeeld 'ontwerpfase', omdat de focus van fase 1 breder is dan alleen het ontwerp. 'Vorbereidingsfase' kan voor verwarring zorgen, omdat de fase vóór fase 1 ook op deze wijze kan worden aangeduid.

Aanbeveling O2 - Schrijf duidelijk de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling van ontwerpwerkzaamheden voor

Ondanks dat de projecten veelal 'samen' fase 1 doorlopen zien wij meerwaarde in het duidelijk voorschrijven van de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling. Voor een goede samenwerking is het namelijk essentieel om voort te kunnen bouwen op heldere verantwoordelijkheden. Beschrijf daarbij in de vraagspecificatie (of annexen) het proces waarmee ontwerpafwegingen en -besluiten worden genomen.

Ook voor de verantwoordelijkheidsverdeling geldt (net als bij risicoverdeling) dat een duidelijke demarcatie van uit te voeren onderzoeken (wat wel en wat niet) bijdraagt aan een heldere referentie. Een overzicht van uit te voeren onderzoeken, welke als los document of bij de Annexen kan worden opgenomen, gaat o.a. over de onderzoeken welke in fase 1 en welke in fase 2 moeten worden uitgevoerd.

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 3 - Onderzoeks- en ontwerpproces (2/2)

Aanbeveling 03 - Neem in de VSP een proces op met ontwerpbaselines om grip te houden op het proces in fase 1

Wij zien bij projecten met een (relatief) lange doorlooptijd van de ontwerpfase dat procesmatige borging is opgenomen om tussentijds integraal inzicht te krijgen en houden in de ontwikkeling van prognoses. Dit kan door middel van duidelijke ontwerpbaselines. Hiermee wordt de samenhang tussen ontwerpen, planning, raming en het risicodossier geborgd. Naast het werken met ontwerpbaselines kan dit integrale inzicht ook geborgd worden door dit voor te schrijven als onderdeel van de voortgangsrapportage.

best practice voor contractuele borging

	Basisovereenkomst: considerans	Basisovereenkomst: artikelen	VSP	Annexen	Overige documenten
Zwaartepunt	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆	◆ ◆
Doel	Beschrijven van fase 1 en fase 2 inclusief focus.	Het definitieve ontwerp als te accepteren product onder de opschortende-/ontbindende voorwaarden.	Beschrijven werkzaamheden fase 1 en ontwerpbaselines		Overzicht uit te voeren onderzoeken.
Mogelijke uitwerkingsvorm	<i>Overwegende dat... er onderscheid wordt gemaakt in twee fasen: fase 1 waarbij de nadruk ligt op ontwerp, en fase 2 waarbij de nadruk ligt op uitvoering.</i>	Voor uitwerkingsvorm zie go/no-go moment, thema 5.	<i>De Opdrachtnemer dient per onderstaande baseline de volgende op elkaar afgestemde documenten ter kennis te brengen van de Opdrachtgever: Baseline SO (VO, DO): Document X, Y, Z</i>		Dit is projectafhankelijk.

Aanbeveling 04 - Relateer het afronden van een ontwerpbaseline aan de daaruit voortkomende gevolgen voor tijd, geld en risico's

Bij het werken met ontwerpbaselines is het essentieel om te onderkennen dat het einde van een ontwerpbaseline niet één-op-één gelijk is aan het afronden van het ontwerp. Juist bij een tweefasenaanpak ben je op zoek naar een doorvertaling van het ontwerp in risico's, planning en kosten. Pas als dit in kaart is gebracht, kan een ontwerpfase worden afgerond / geaccepteerd. Zoals ook een go/no-go moment eind fase 1 uit meerdere elementen bestaat, geldt dit ook voor de baselines in fase 1. Wees echter terughoudend met het te rigide voorschrijven van harde voorwaarden, die tot stagnatie van de voortgang kunnen leiden.

Aanbevelingen

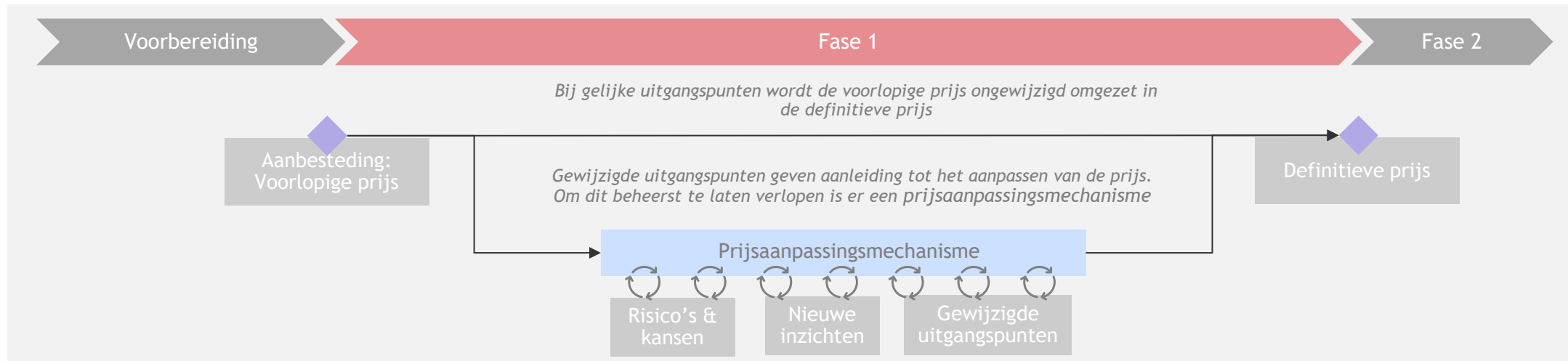
Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 4 - Totstandkoming definitieve prijs en prijsmechanisme (1/2)

Aanbeveling T1 - Neem in de basisovereenkomst een voorlopige prijs op waar in fase 1 naartoe gewerkt kan worden en benoem een prijsaanpassingsmechanisme

We bevelen aan een voorlopige prijs op te nemen in de basisovereenkomst. We zien in de contracten verschillende termen voor de voorlopige prijs voorbij komen, bijvoorbeeld richtprijs en streefprijs, maar bevelen aan de term voorlopige prijs te gebruiken vanwege de herkenbaarheid vanuit de Handreiking. Een voorlopige prijs biedt een navolgbaar referentiepunt als resultaat van de aanbesteding. Veel aanbestedingen maken bovendien gebruik van BPKV-criteria, waarbij de prijs inherent een van de criteria vormt. Het vastleggen van een formeel target biedt partijen een middel om grip te houden op het prijsvormingsproces. Om ervoor te zorgen dat beide partijen een uniform beeld hebben van de wijze van prijsvorming

is het belangrijk om een definitie voor zowel de voorlopige (of streef-/richt-) prijs als de definitieve prijs in de basisovereenkomst op te nemen. Hierbij is het hanteren van een maximumprijs af te raden, gezien het risico op wezenlijke wijzigingen. Ook is het essentieel om een duidelijk proces in de basisovereenkomst op te nemen hoe de voorlopige prijs, aan het eind van fase 1, wordt omgezet naar een definitieve prijs. Daarnaast moet het prijsaanpassingsmechanisme, en het feit dat hiermee gedurende fase 1 de voorlopige prijs kan worden aangepast, in de basisovereenkomst worden benoemd. Het samenspel tussen voorlopige prijs, prijsaanpassingsmechanisme en definitieve prijs staat hieronder schematisch weergegeven.



Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 4 - Totstandkoming definitieve prijs en prijsmechanisme (2/2)

Aanbeveling T2 - Neem in de VSP het prijsaanpassingsmechanisme op waarmee de richt- of streefprijs aangepast kan worden

Wij stellen voor het in de basisovereenkomst benoemde prijsaanpassingsmechanisme in de VSP uit te werken. Hiermee kan de prijs aangepast worden indien de omstandigheden van het werk of de scope veranderen. Dit kan onder vermelding van een expliciete herzieningsclausule (bij afronding van fase 1) of met het vooraf (bij aanbesteding) duidelijk benoemen waar uitgangspunten op basis van fase 1 kunnen wijzigen. Schrijf daarbij in de VSP een

expliciet proces voor waarmee de verantwoording en onderbouwing van deze aanpassing tijdens fase 1 stapsgewijs tot stand komt. Streef naar het verklaarbaar houden van de prijsaanpassing en waak voor het wezenlijk wijzigen van de scope van het project.

Daarnaast is het goed om een voorlopige prijs te definiëren als de prijs die in principe voor het werk gehanteerd wordt, tenzij het prijsaanpassingsmechanisme wordt gebruikt. Als onderdeel van het prijsaanpassingsmechanisme is het verstandig om te beschrijven welke specifieke onzekerheden er bestaan die ervoor kunnen zorgen dat de definitieve prijs toch boven de voorlopige prijs uitkomt.

best practice voor contractuele borging

	Basisovereenkomst: considerans	Basisovereenkomst: artikelen	VSP	Annexen	Overige documenten
Zwaartepunt	◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆	◆
Doel		Benoemen en definiëren voorlopige prijs, definitieve prijs, samenhang en mogelijkheid aanpassing door middel van prijsaanpassingsmechanisme.	Beschrijven prijsaanpassingsmechanisme.		
Mogelijke uitwerkingvorm		<p><i>Voorlopige prijs: de prijs, gehanteerd tijdens de aanbestedingsfase, welke als uitgangspunt dient voor het bepalen van de definitieve prijs. Op basis van deze prijs starten Opdrachtgever en Opdrachtnemer fase 1 waarin de prijs door middel van een prijsaanpassingsmechanisme kan worden aangepast.</i></p> <p><i>Voor fase 2 komen opdrachtnemer en opdrachtgever gezamenlijk een definitieve prijs voor fase 2 overeen.</i></p>	Dit is projectafhankelijk.		

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 5 - Planning en go/no-go moment (1/2)

Aanbeveling P1 - Leg het go/no-go moment duidelijk vast in de basisovereenkomst en zorg voor juridische onderbouwing door middel van opschortende- of ontbindende voorwaarden.

Het go/no-go moment vormt een belangrijk onderdeel van de tweefasenaanpak. Het is aan te raden om dit moment dan ook duidelijk vast te leggen in de basisovereenkomst. Hiervoor is een juridische onderbouwing nodig, die gevonden kan worden in het opdragen van fase 2 onder opschortende-/ontbindende voorwaarden. In de considerans kan het opdragen onder opschortende-/ontbindende voorwaarden worden genoemd. Vervolgens kan in een van de artikelen worden beschreven wat deze opschortende-/ontbindende voorwaarden zijn. Fase 1 kan hierbij worden afgesloten als bepaalde informatie beschikbaar is die begin fase 1 nog niet beschikbaar was. Dit zit in aspecten als een planning, ontwerp, definitieve prijs en risicodossier. Het werkt dan ook goed om de opschortende-/ontbindende voorwaarden in te richten als de acceptatie door de opdrachtgever van een lijst met documenten of producten, waar voorgaande aspecten in gevat worden.

Aanbeveling P2 - Bekrachtig de intentie om fase 2 met dezelfde partijen te realiseren, maar maak een duidelijke afweging tussen het opdragen van fase 2 onder opschortende- dan wel ontbindende voorwaarden.

Ondanks het opsplitsen in een fase 1 en fase 2, wordt het ontwerp en realisatie integraal opgedragen na de aanbesteding. Continuïteit binnen deze twee fases is daarin van belang. Het is goed om contractueel op deze continuïteit te sturen door het go/no-go moment in deze lijn in te richten. We zien dat dit in de praktijk op twee manieren kan. Allereerst met opschortende voorwaarden, oftewel een opt-in, waarbij gunning van fase 2 slechts gebeurt indien aan de voorwaarden wordt voldaan.

De tweede mogelijkheid is het hanteren van ontbindende voorwaarden, oftewel een opt-out, waarbij fase 2 wordt opgedragen, tenzij een ontbindende voorwaarde zich voordoet. In eerste instantie lijkt de opt-out benadering passender bij de continuïteitsgedachte. In de praktijk zien we echter dat ook opschortende voorwaarden min of meer als opt-out worden gezien. Hierbij is het wel belangrijk dat de afweging tussen deze benaderingen expliciet wordt gemaakt, omdat deze juridisch wel degelijk consequenties heeft. De opt-in gedachte brengt bijvoorbeeld meer flexibiliteit voor de opdrachtgever met zich mee.

Aanbeveling P3 - Benoem in de basisovereenkomst de maximale duur van fase 1, houd rekening met een opstart- en afkoelfase en bouw enige flexibiliteit in.

Bij de meeste projecten speelt de tijdscomponent een belangrijke rol; het werk moet op een gegeven moment gereed zijn. Het is dan ook goed in de basisovereenkomst een maximale duur van fase 1 op te nemen. Om het project niet te veel onder druk te zetten, is het belangrijk om hierin rekening te houden met een opstartfase en afkoelfase binnen fase 1. In een annex kan bijvoorbeeld gespecificeerd worden uit welke (sub)fases fase 1 bestaat, wat deze fases inhouden en hoeveel tijd hiervoor beschikbaar is. Daarnaast kan het voorkomen dat op het vooraf geplande eindmoment van fase 1 nog niet aan de opschortende voorwaarden is voldaan, maar de partijen toch vertrouwen hebben dat fase 2 later alsnog gestart kan worden. Om dit te faciliteren is het goed om iets van flexibiliteit in te bouwen. Dat kan bijvoorbeeld door aan te geven dat partijen in onderling overleg kunnen besluiten fase 1 voort te zetten om aan de opschortende voorwaarden te voldoen.

Aanbevelingen

Advies voor meer uniforme toepassing

Thema 5 - Planning en go/no-go moment (2/2)

Aanbeveling P4 - Overweeg meerdere go/no-go momenten voor delen van de totale scope.

Waar mogelijk kan worden overwogen voor verschillende delen van de totale scope van het werk een go/no-go moment in te richten. Zeker bij grotere projecten met meerdere objecten, heeft elk object zijn eigen karakteristieken en doorlooptijden. Het kan dan nuttig zijn om meerdere go/no-go momenten in te richten. Bijkomend voordeel dat uit het onderzoek naar voren

komt is dat er eind fase 1, als de opdrachtgever aan de slag moet met het beoordelen van de ingediende stukken, geen vacuüm (het niet door kunnen gaan) ontstaat voor de opdrachtnemer. Een dergelijk vacuüm kan negatieve effecten hebben op de continuïteit van het projectteam.

best practice voor contractuele borging

	Basisovereenkomst: considerans	Basisovereenkomst: artikelen	VSP	Annexen	Overige documenten
Zwaartepunt	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆	◆ ◆	◆
Doel	Benoemen tweefasenaanpak en opdragen fase 2 onder opschortende-/ontbindende voorwaarden.	Benoemen van de opschortende-/ontbindende voorwaarden en maximale duur fase 1 (met flexibiliteit).		Beschrijven hoog-over mijlpalen.	
Mogelijke uitwerkingvorm	<i>De realisatie van het werk is opgesplitst in twee fasen. Daarbij geldt dat fase 2 wordt opgedragen onder opschortende voorwaarden zoals beschreven in artikel X.</i>	<i>Fase 2 is opgedragen onder de volgende opschortende voorwaarden: de acceptatie van de volgende documenten:</i> i. Een definitief ontwerp ii. Een risicodossier iii. Een planning voor fase 2 iv. Een definitieve prijs voor fase 2 v. Document X,Y,Z		<i>De opdrachtnemer dient bij uitvoering de volgende data in acht te nemen:</i> 1. Mijlpaal A - Datum W Etc.	

Auteurs:

Wouter de Rooij, Bas Hoekstra & Mark Roelofsen



J. F. Kennedylaan 100
3741 EH Baarn



+31 (0)35 5434343



info@atosborne.nl



www.atosborne.com