

# Werkwijzer contractmanagement HWBP

Datum 21-10-2025  
Status Definitief

### Overzicht gegevens document

Titel document: Werkwijzer contractmanagement HWBP

	Naam
<i>Opgesteld door:</i>	Marnix Roosjen, Team Markt & Contractmanagement Programmadirectie HWBP
<i>Verificatie door:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programmadirectie HWBP</li><li>• Alliantiepartners</li></ul>
<i>Autorisatie door:</i>	Managementteam Programmadirectie HWBP (21-10-2025)

### Documentbeheer

Datum	Versie	Wijzigingen
21-10-2025	1.0	Definitieve en vastgestelde versie

## Samenvatting

Deze werkwijzer beschrijft de wijze waarop contractmanagement tussen beheerders (waterschappen) en de programmadirectie Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) vorm wordt gegeven binnen de alliantie HWBP.

Contractmanagement gaat over de samenwerking van de beheerders met de markt (aannemers, ingenieursbureaus, leveranciers, et cetera) en de daarbij behorende verdeling van rollen, taken, verantwoordelijkheden en risico's.

De keuzes die binnen contractmanagement worden gemaakt en de wijze waarop het wordt uitgevoerd, heeft substantiële invloed op de organisatie en het resultaat van projecten en daarmee de prestatie van het HWBP. Daarom is contractmanagement van hoge kwaliteit belangrijk.

Deze werkwijzer draagt daar in belangrijke mate aan bij doordat het waardevolle processen, afspraken en handvatten bevat voor het gezamenlijk inrichten van het contractmanagement binnen de alliantie HWBP vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid. Om dit te bereiken is de werkwijzer tot stand gekomen in goede samenwerking tussen contractmanagementprofessionals van zeven beheerders en de programmadirectie HWBP, aangevuld met deskundigheid vanuit programmabegeleiding, projectbeheersing en techniek. Het is daarmee een mooi voorbeeld van een integrale best for program samenwerking.

Uitgangspunt voor gebruik van deze werkwijzer is dat deze wordt toegepast tenzij er een goede reden is om hiervan af te wijken. De werkwijzer biedt daarmee ruimte voor maatwerk (binnen de kaders van de subsidieregeling) als daarmee doelmatiger (bovenliggende) doelstellingen voor de realisatie van de waterveiligheidsopgave worden gediend. We hebben dit 'werken vanuit de **bedoeling**' genoemd.

Inhoudelijk bevat deze werkwijzer de volgende onderwerpen:

- De werkwijzer bevat een duidelijk (wettelijk) kader dat helder maakt binnen welke context van wetten, (subsidie)regels en afspraken het contractmanagement plaatsvindt.
- De werkwijzer bevat een uniform HWBP-contractmanagementproces met bijbehorende documenten. Dit draagt bij aan uniform, voorspelbaar en kwalitatief hoogwaardig contractmanagement. Tevens is toegelicht hoe het uniform HWBP-contractmanagementproces werkt binnen de subsidieregeling waardoor het subsidieproces soepel kan verlopen.
- De werkwijzer licht toe hoe de begeleidingsaanpak voor contractmanagement kan worden ingericht met oog voor ieders rol en verantwoordelijkheid, inclusief tips en aandachtspunten voor een goede samenwerking.
- De werkwijzer gaat uit van primaire kwaliteitsborging door de beheerders en biedt daarvoor verwijzingen naar ondersteunende tools zoals kwaliteitscriteria voor een marktbenaderingsstrategie en een inkoopplan.
- De werkwijzer bevat een toetskader dat duidelijk maakt op welke wijze en op basis van welke criteria de contractmanagementaanpak en bijbehorende producten van de beheerders door de programmadirectie HWBP worden getoetst en beoordeeld in het kader van subsidiabiliteit. Hierdoor zijn de verwachtingen over en weer duidelijk.
- Tot slot bevat de werkwijzer een toelichting op een aantal vaak terugkomende vraagstukken met betrekking tot subsidiabiliteit binnen het domein contractmanagement. Onderwerpen als de subsidiabiliteit van kwaliteitscriteria bij het gunningscriterium Beste Prijs-Kwaliteitverhouding (BPKV) en de tenderkostenvergoedingsregeling voor HWBP-projecten komen aan bod.

Deze werkwijzer is met veel zorg en kennis tot stand gekomen. Tegelijkertijd is de alliantie HWBP, de markt en de context waarin we opereren altijd in beweging. Om

die reden wordt de werkwijzer met regelmaat geëvalueerd en waar nodig aangepast.

Zie je verbetermogelijkheden of heb je vragen, benader dan één van de adviseurs markt & contractmanagement van de programmadirectie HWBP of stuur een bericht naar [info@hwbp.nl](mailto:info@hwbp.nl).

## Inhoud

### Samenvatting—3

<b>1</b>	<b>Inleiding—7</b>
1.1	Waar deze werkwijzer over gaat—7
1.2	Contractmanagement HWBP—7
1.3	Aanleiding voor de werkwijzer—7
1.4	Doel van de werkwijzer—7
1.5	Gebruik en status van de werkwijzer—8
1.6	Doelgroep van de werkwijzer—8
1.7	Afbakening van de werkwijzer—8
1.8	Totstandkoming van de werkwijzer—9
1.9	De werkwijzer in relatie tot andere contractmanagement documenten—9
1.10	De werkwijzer in bredere context—10
1.11	Doorontwikkeling van de werkwijzer—12
1.12	Leeswijzer—12
<b>2</b>	<b>Het (wettelijk) kader—14</b>
2.1	Het Hoogwaterbeschermingsprogramma—14
2.2	Financiering en bekostiging volgens de Waterwet en de subsidieregeling—14
2.2.1	De subsidieregeling—14
2.2.2	De subsidieregeling in relatie tot contractmanagement—15
2.3	Begeleidingsaanpak—16
2.4	Rolafbakening—16
<b>3</b>	<b>Uniform HWBP-contractmanagementproces—18</b>
3.1	Introductie—18
3.2	Uitwerking uniform HWBP-contractmanagementproces—18
3.3	Toelichting op het uniform HWBP-contractmanagementproces—19
3.4	Documenten binnen het uniform HWBP-contractmanagementproces—20
<b>4</b>	<b>De werking van het uniform HWBP-contractmanagementproces—23</b>
4.1	Introductie—23
4.2	Moment van doorlopen uniform HWBP-contractmanagementproces—23
4.2.1	Moment van opstellen quickscan—23
4.2.2	Moment van opstellen overige documenten (meerdere scenario's)—24
4.3	Werking subsidieregeling in relatie tot de scenario's—27
4.4	Aandachtspunten in relatie tot de subsidieregeling—28
4.4.1	Algemene aandachtspunten—28
4.4.2	Specifieke aandachtspunten bij twee-fasen-aanpak—29
<b>5</b>	<b>Begeleidingsaanpak—31</b>
5.1	Introductie—31
5.2	Begeleidingsaanpak voor contractmanagement—31
5.3	Belangrijke onderwerpen in de begeleiding—33
<b>6</b>	<b>Kwaliteitsborging en toetsing—34</b>
6.1	Kwaliteitsborging—34
6.2	Toetsing en beoordeling—34
6.3	Centrale toetsvoorwaarde—35
6.4	Toetsstappen en -criteria—36

<b>7</b>	<b>Overig—38</b>
7.1	Introductie—38
7.2	Tenderkostenvergoeding—38
7.3	Financiële prikkels—38
<b>Bijlagen—40</b>	
Bijlage 1: Overzicht subsidie in relatie tot marktbenaderingsscenario's—40	
Bijlage 2: Overzicht ondersteunende documenten en processen voor kwaliteitsborging—46	
1.	Kwaliteitscriteria marktbenaderingsstrategie en inkoopplan—46
1.1	Kwaliteitscriteria MBS—46
1.2	Kwaliteitscriteria inkoopplan—48
2.	Checklist aanbestedingsdocumenten—49
3.	Handreiking prijsvorming twee-fasen-aanpak—49
4.	Expertadviesteam contractmanagement—49
Bijlage 3: Overzicht advies- en reviewteam voor totstandkoming werkwijzer—51	

## 1 Inleiding

### 1.1 **Waar deze werkwijzer over gaat**

Deze werkwijzer beschrijft de wijze waarop contractmanagement tussen beheerders (waterschappen) en de programmadirectie Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) vorm wordt gegeven binnen de alliantie HWBP.

### 1.2 **Contractmanagement HWBP**

Contractmanagement gaat binnen de context van het HWBP over de samenwerking van de beheerders met de markt (aannemers, ingenieursbureaus, leveranciers, et cetera) en de daarbij behorende verdeling van rollen, taken, verantwoordelijkheden en risico's. Het beslaat het gehele proces van het formuleren van de marktbenaderingsstrategie, het opstellen van het inkoopplan, het vervaardigen van het contract- en aanbestedingsdossier, de aanbesteding en de contractbeheersing tot en met de oplevering. Keuzes en afwegingen binnen contractmanagement hebben substantiële invloed op de doelmatigheid en beheersbaarheid van de projectaanpak en daarmee ook op het resultaat van projecten en de prestatie van het HWBP-programma.

### 1.3 **Aanleiding voor de werkwijzer**

Binnen de Regeling subsidies Hoogwaterbescherming (hierna: de subsidieregeling of SR) is het domein contractmanagement zeer beperkt uitgewerkt.

Hierdoor is voor betrokkenen (met name de beheerders en de begeleidingsteams van de programmadirectie HWBP) onvoldoende duidelijk wat, wanneer, van wie en op welke wijze wordt verwacht, en wie precies waarover gaat. Dit leidt in een aantal gevallen tot onvoldoende borging van sober, doelmatig en beheerst contractmanagement, tot grote diversiteit (in kwaliteit van) contractmanagementdocumenten én tot een moeizaam subsidieproces. Deze analyse wordt ondersteund door het onderzoeksrapport *Leerervaring vroege marktbenadering* (Significant, 2 maart 2023)<sup>1</sup>.

Voor het programmabestuur HWBP is dit aanleiding geweest opdracht te geven voor het onderzoek *Rolafbakening contractmanagement*, met als doel de aanpak en bijbehorende rolverdeling voor contractmanagement binnen de alliantie duidelijk(er) te maken. Dit onderzoek is eind 2024 afgerond<sup>2</sup>. Het resultaat van dit onderzoek vormt grotendeels de basis van deze werkwijzer.

### 1.4 **Doel van de werkwijzer**

Het primaire doel van deze werkwijzer is - door vast te leggen hoe we contractmanagement samen vormgeven binnen de alliantie HWBP - te borgen dat het contractmanagement:

- op een (meer) uniforme, voorspelbare en kwalitatief hoogwaardige manier wordt ingevuld.
- aantoonbaar sober, doelmatig en beheerst is.

Het gevolg (en secundaire doel) daarvan is dat het subsidieproces in relatie tot het thema contractmanagement soepel verloopt.

Daarbij geldt het besef dat contractmanagement niet op zichzelf staat maar een middel is dat ten dienste staat van het bereiken van de bovenliggende project- én alliantiedoelstellingen voor de realisatie van de waterveiligheidsopgave.

<sup>1</sup> [Leerervaringen vroege marktbenadering | Rapport | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)

<sup>2</sup> Rapportage afbakening rollen Contractmanagement HWBP, Vinales & buter, 9 december 2024

### 1.5 Gebruik en status van de werkwijzer

Uitgangspunt voor gebruik van deze werkwijzer is dat deze wordt toegepast tenzij er een goede reden is om hiervan af te wijken.

De werkwijzer biedt dus ruimte voor maatwerk (binnen de kaders van de subsidieregeling) indien daarbij het (bovenliggende) doel, zoals beschreven in paragraaf 1.4, beter wordt gediend. Dit noemen we 'werken vanuit de bedoeling' en borgt de doelmatigheid van de aanpak.

Om bovenstaande beheerst te kunnen doen, is het belangrijk dat de beheerder en het begeleidingsteam (BGT) van de programmadirectie HWBP, maatwerk vooraf afstemmen en gemotiveerd vastleggen zodat de verwachtingen tussen beide gelijkgeschakeld blijven en afspraken herleidbaar zijn.

### 1.6 Doelgroep van de werkwijzer

Deze werkwijzer is primair bedoeld voor de contractmanagers van de (IPM)projectteams bij de beheerders en voor de begeleidingsteams van de programmadirectie HWBP, zodat zij vanuit hun eigen rol én in de samenwerking met elkaar, weten hoe contractmanagement werkt binnen de alliantie HWBP. Daarnaast is de werkwijzer behulpzaam voor anderen die in aanraking komen met HWBP-contractmanagement zoals overige leden van het (IPM)projectteam, programmameteamleden, ambtelijke opdrachtgevers, inkopers, et cetera.

### 1.7 Afbakening van de werkwijzer

De werkwijzer heeft de volgende afbakeningen<sup>3</sup>:

- De werkwijzer richt zich op het contractmanagement van reguliere projecten en niet op experimentele of demonstratieprojecten (ook wel innovatieprojecten genoemd) zoals bedoeld in de subsidieregeling.
- De werkwijzer richt zich primair op de samenwerking met en de aanbesteding voor een aannemer (hierna: opdrachtnemer realisatie) voor een werk (fysieke versterkingsmaatregel). In samenhang daarmee komen ook de rollen en posities van andere marktpartijen zoals advies- en ingenieursbureaus, leveranciers en dergelijke aan bod. De wijze waarop die partijen voor hun diensten en leveringen worden ingekocht, maakt geen expliciet onderdeel uit van deze werkwijzer.
- De werkwijzer is met name gericht op de meest toegepaste contract- en aanbestedingsvormen (>90%) binnen de alliantie HWBP: (RAW)bestek, geïntegreerd contract, de twee-fasen-aanpak en in mindere mate een projectalliantie. Voorgenoemde vormen kunnen ook in een portfolioaanpak voorkomen.
- De werkwijzer richt zich primair op de reguliere projecten en niet op de, zoals in de toelichting op de subsidieregeling aangeduide, eenvoudige projecten<sup>4</sup> waarbij een beheerder met programmadirectie HWBP, afspraken kan maken om de subsidieaanvraag voor verkenningsfase, planuitwerkingsfase en realisatiefase te combineren en tegelijk in te dienen (ook wel fastlane-procedure genoemd). Dergelijke projecten en procedures vergen specifiek maatwerk.
- De werkwijzer gaat niet in op specifieke kenmerken, voor- en nadelen en dergelijke van verschillende contract- en aanbestedingsvormen. Dit wordt gedaan in een nog op te stellen afwegingskader marktbenaderingsstrategie HWBP.

<sup>3</sup> Voor nu geldt deze afbakening omdat: (1) Hiermee het grootste deel van de HWBP-opgaven in omvang en geld wordt afgedekt. (2) Voor de invulling van de onderwerpen buiten de afbakening nog onvoldoende bekend is hoe we dit als alliantie willen doen. Hierop wachten leidt tot ongewenst en onnodig uitstel van beschikbaarheid van deze werkwijzer. Onderwerpen buiten de afbakening worden naar noodzaak en behoefte verwerkt in volgende versie(s). Zie hiervoor ook paragraaf 1.11.

<sup>4</sup> Dit zijn projecten waarvoor geldt: geen m.e.r.-plicht, uitvoeringsduur korter dan een jaar, geen inpassingsalternatieven, geen verlegging kabels en leidingen, te subsidiëren kosten relatief gering, bij aanvang project aantoonbaar slecht één kansrijke oplossing aanwezig.

Voor hoe om te gaan met onderwerpen/situaties die buiten de afbakening vallen, worden projectspecifieke afspraken gemaakt tussen de beheerder en het BGT.

### 1.8 **Totstandkoming van de werkwijzer**

De werkwijzer is primair tot stand gekomen op basis van de uitkomsten van het eerder aangehaalde onderzoek *Rolafbakening contractmanagement*. Tijdens dit onderzoek is door een brede vertegenwoordiging van contractmanagers van beheerders uit de alliantie, aangevuld met projectbeheersers en MT-leden van de programmadirectie HWBP, onderzocht en uitgewerkt hoe contractmanagement binnen de alliantie vormgegeven kan worden.

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn vervolgens op 13 december 2024 aan het Beraad Ambtelijke Opdrachtgevers (BAO) gepresenteerd en daar met instemming ontvangen.

Vervolgens is deze werkwijzer uitgewerkt door een werkgroep van de programmadirectie HWBP en ter consultatie en review voorgelegd aan een brede groep deskundigen van zeven beheerders uit de alliantie HWBP (**zie bijlage 3**). De hieruit voortkomende reacties zijn besproken in een gezamenlijke sessie voor verdere doorgronding en begrip van de reacties en om te komen tot gewenste aanpassingsvoorstellen. De uitkomsten van de reacties en van de sessie zijn verwerkt. De daaruit voortkomende versie van de werkwijzer is nogmaals ter controle voorgelegd aan de werkgroep programmadirectie HWBP en de deskundigen uit de alliantie. De daaruit volgende adviezen zijn verwerkt in de opvolgende versie. Die versie is ter consultatie voorgelegd aan het BAO en gepresenteerd en besproken in het BAO-overleg van 12 september 2025. Het BAO heeft positief gereageerd en een beknopt aantal suggesties gedaan voor verdere tekstuele verrijking en visuele verduidelijking. Dit is verwerkt in de eerste definitieve versie (versie 1.0), welke is vastgesteld door het MT van de programmadirectie HWBP op 21 oktober 2025.

In deze werkwijzer zijn diverse instrumenten geïmplementeerd die in het afgelopen jaar al succesvol (in concept) zijn toegepast binnen de alliantie. Zo is er al ervaring opgedaan met het uniform HWBP-contractmanagementproces (zie hoofdstuk 3) en de kwaliteitsborgingsinstrumenten (zie hoofdstuk 6 en bijlage 2).

### 1.9 **De werkwijzer in relatie tot andere contractmanagement documenten**

Binnen het domein contractmanagement zijn en worden, onderliggend aan deze werkwijzer, door of namens de programmadirectie HWBP in samenwerking met de alliantiepartners, meerdere documenten opgesteld ter ondersteuning van de gebruikers. In onderstaande tabel zijn deze documenten toegelicht en is de ontwikkelstatus aangegeven. Als documenten de status 'gereed' hebben, zijn ze via deze [link](#) beschikbaar op de HWBP-kennisbank.

Document	Toelichting	Ontwikkel status
<b>Hoofddocument</b>		
<i>Werkwijzer contractmanagement HWBP</i>	Betreft het voorliggende document waarin de werking van contractmanagement binnen de HWBP-alliantie in de relatie tussen de beheerders en de programmadirectie HWBP is beschreven. Dit is het bovenliggende 'parapludocument'. Daarbij zijn of komen de hieronder aangegeven ondersteunende documenten beschikbaar.	Gereed
<b>Ondersteunende documenten</b>		

Document	Toelichting	Ontwikkel status
<i>Afwegingskader marktbenaderingsstrategie</i>	Betreft het document dat ondersteuning biedt bij het maken en motiveren van afwegingen voor de meest geschikte marktbenaderingsstrategie.	In ontwikkeling
<i>Kwaliteitscriteria marktbenaderingsstrategie</i>	Betreft het document dat kwaliteitscriteria bevat voor het opstellen van een marktbenaderingsstrategie (MBS). Het document helpt beheerders bij het opstellen van een kwalitatief hoogwaardige MBS. Het document helpt het BGT bij het toetsen van de MBS voor de subsidieaanvraag.	Gereed
<i>Kwaliteitscriteria Inkoopplan</i>	Betreft het document dat kwaliteitscriteria bevat voor het opstellen van een inkoopplan. Het document helpt beheerders bij het opstellen van een kwalitatief hoogwaardig inkoopplan. Het document helpt het BGT bij het toetsen van het inkoopplan voor de subsidieaanvraag.	Gereed
<i>Checklist aanbestedingsdocumenten</i>	Betreft het document dat een overzicht bevat van onderwerpen (inclusief aanwijzingen) die in aanbestedingsdocumenten moeten of kunnen voorkomen. Het document helpt beheerders bij het opstellen van kwalitatief hoogwaardige aanbestedingsdocumenten.	Gereed
<i>Handreiking prijsvorming twee-fasen-aanpak</i>	Betreft het document dat de beheerders helpt bij de voorbereiding en uitvoering van het prijsvormingsproces indien zij een twee-fasen-aanpak toepassen.	Gereed
<i>Werking expertadviesteam contractmanagement</i>	Betreft het document dat de werking van en bijbehorende 'spelregels' bij inzet van het expertadviesteam contractmanagement beschrijft.	Gereed

In de toekomst kunnen meerdere aanvullende ondersteunende documenten worden ontwikkeld. Mogelijke voorbeelden hiervan zijn model contract- en aanbestedingsdocumenten en model contractbeheerdocumenten.

### 1.10 De werkwijzer in bredere context

In de bredere context, buiten het specifieke domein contractmanagement, heeft voorliggende werkwijzer de volgende belangrijke raakvlakdocumenten:

Raakvlakdocument	Toelichting
<i>De Omgevingswet / Waterwet</i> (WW toegankelijk via deze <a href="#">link</a> ) (OW toegankelijk via deze <a href="#">link</a> )	In de Omgevingswet zijn onder meer de normeringen (omgevingswaarden) voor de primaire waterkeringen opgenomen en in de Waterwet zijn de afspraken met betrekking tot financiering en bekostiging van het HWBP vastgelegd.
<i>Kaderwet subsidies I en M (de Kaderwet)</i> (toegankelijk via deze <a href="#">link</a> )	De kaderwet bevat een algemeen kader voor de verstrekking van subsidies door de minister van Infrastructuur en Milieu (nu Infrastructuur en Waterstaat). De wet regelt onder welke voorwaarden de minister subsidies kan verstrekken voor

Raakvlakdocument	Toelichting
	activiteiten met betrekking tot onder meer infrastructuur, milieubeheer, luchtvaart en luchtverkeer, ruimtelijke ordening, scheepvaart en maritieme zaken, verkeer en vervoer, en water.
<i>Het Kaderbesluit subsidies I en M (het Kaderbesluit)</i> (toegankelijk via deze <a href="#">link</a> )	Het Kaderbesluit is een uitvoeringsbesluit bij de Kaderwet waarin nadere regels zijn gesteld over de wijze waarop subsidies kunnen worden verstrekt.
<i>Regeling subsidies Hoogwaterbescherming (de subsidieregeling)</i> (toegankelijk via deze <a href="#">link</a> op HWBP.nl)	<p>De subsidieregeling is een ministeriële regeling die haar grondslag vindt in de Waterwet, Kaderwet en het Kaderbesluit.</p> <p>Het contractmanagement moet gerealiseerd worden binnen de 'spelregels' van de subsidieregeling en haar grondslag.</p> <p>Deze werkwijzer bevat een verduidelijking/verdieping van hoe de subsidieregeling werkt voor het domein contractmanagement. Het maakt onder meer duidelijk welke contractmanagementdocumenten op welk moment voor een subsidieaanvraag benodigd zijn, waar ze aan moeten voldoen en hoe ze worden getoetst.</p>
<i>Programmaplan HWBP 2019-2023 (nog steeds geldig tot nieuwe versie in 2025 verschijnt)</i> (toegankelijk via deze <a href="#">link</a> op HWBP.nl)	Het programmaplan beschrijft de gezamenlijke visie en de bijbehorende aanpak van het HWBP en hoe dat te implementeren. Ter verdieping van het programmaplan is 'Strategisch plan contractmanagement HWBP 2023-2025' opgesteld.
<i>'Strategisch plan contractmanagement HWBP 2023-2025'</i> (toegankelijk via deze <a href="#">link</a> op HWBP.nl)	Deze werkwijzer is opgesteld als onderdeel van het 'Strategisch plan contractmanagement HWBP 2023-2025'. Doel van het strategisch plan is om met concrete en haalbare maatregelen vanuit het thema contractmanagement substantieel bij te dragen aan de HWBP doelstellingen.
<i>De HWBP Werkwijzers projectaanpak (is nog in ontwikkeling)</i>  Deze werkwijzers omvatten een deel <i>Fase-overstijgende projectaanpak</i> die aandacht besteedt aan de fase-overstijgende aspecten van de planning van de projectuitvoering en drie afzonderlijke werkwijzers voor de projectaanpak van de <i>Verkenning</i> , <i>Planuitwerking</i> en <i>Realisatie</i> , die ingaan op de fase-specifieke vereisten, zowel ten aanzien van de projectuitvoering als van de subsidieverlening.	De <i>HWBP Werkwijzers projectaanpak</i> dienen ter ondersteuning van het opstellen van plannen van aanpak voor de verkennings-, planuitwerking- en realisatiefase en de daarbij behorende samenwerking met de begeleidingsteams vanuit de programmadirectie HWBP. Zij worden opgesteld als actualisatie en uitbreiding van de huidige <i>Handreikingen Verkenning en Planuitwerking (2017)</i> . Contractmanagement is één van de onderwerpen die in deze <i>HWBP Werkwijzers projectaanpak</i> aan de orde komt. Deze voorliggende werkwijzer contractmanagement geeft daarop een verdieping.
<i>Werkwijze Begeleiding en Toetsing HWBP</i> (toegankelijk via deze <a href="#">link</a> op HWBP.nl)	Dit document beschrijft de samenwerking tussen begeleidingsteams en projectteams van het HWBP en een daarvoor ontwikkeld werkformat. De in deze werkwijzer

Raakvlakdocument	Toelichting
	uitgewerkte begeleiding en toetsing sluit daarbij aan en geeft tevens een verdieping voor het domein contractmanagement.

#### Actieplan toekomstgericht HWBP

Om de doelen van het HWBP binnen bereik te houden hebben de alliantiepartners onder leiding van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de Unie van Waterschappen het Actieplan Toekomstgericht HWBP<sup>5</sup> ingericht. Dit actieplan focust op nadere afspraken over de financiering, de scope, kostenbeheersing, op tempo houden van de uitvoering, risicoverdeling en mogelijke aanpassingen in de sturing en de uitvoeringskaders. Bij de uitvoeringskaders gaat het om de Waterwet en de subsidieregeling. Het actieplan moet in 2025 leiden tot de herijking van het HWBP.

De uitkomsten van het actieplan en de herijking kunnen van invloed zijn op de wijze waarop het contractmanagement binnen de alliantie wordt vormgegeven. Na besluitvorming in relatie tot de herijking zal dat worden gezien en zal waar nodig deze werkwijzer daarop worden aangepast (zie ook paragraaf 1.11).

#### **1.11 Doorontwikkeling van de werkwijzer**

Voorliggende werkwijzer is de eerste definitieve versie. Op basis van ervaringen die met de werkwijzer worden opgedaan en indien nodig op basis van de uitkomsten van de herijking van het HWBP, wordt de werkwijzer periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast. De eerste keer na de herijking, daarna na 1 jaar, en vervolgens naar behoefte en urgentie.

#### **1.12 Leeswijzer**

Deze werkwijzer is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 is eerst het (wettelijk) kader neergezet. Hierdoor is het voor het domein contractmanagement duidelijk tot welke wetten, (subsidie)regels en afspraken we ons hebben te verhouden.
- In hoofdstuk 3 is aangegeven volgens welke stappen het contractmanagement tot stand komt en welke documenten daarbij horen. Hiertoe is een uniform HWBP-contractmanagementproces ingericht en toegelicht.
- In hoofdstuk 4 is uitgelegd dat het moment waarop het uniform HWBP-contractmanagementproces wordt doorlopen, afhankelijk is van de te volgen marktbenaderingsstrategie (bijvoorbeeld een vroege of latere marktbenadering). Vervolgens is voor verschillende marktbenaderingsscenario's uitgewerkt en toegelicht hoe het uniform HWBP-contractmanagementproces wordt doorlopen binnen de MIRT-fasering van de subsidieregeling. Ook is toegelicht wat dit betekent voor het subsidieproces en de -aanvraag. Hierbij zijn tevens een aantal specifieke aandachtspunten en spelregels opgenomen.
- Hoofdstuk 5 laat zien hoe de samenwerking tussen de beheerder en de programmadirectie HWBP/BGT conform de begeleidingsaanpak voor het domein contractmanagement kan worden ingericht.
- In Hoofdstuk 6 zijn de kwaliteitseisen aangegeven die gelden bij het doorlopen van het uniform HWBP-contractmanagementproces. Tevens is inzichtelijk gemaakt welke hulpmiddelen hiervoor vanuit de programmadirectie HWBP voor de beheerders beschikbaar zijn of nog beschikbaar komen.

Vervolgens is uitgewerkt op welke wijze voor het thema contractmanagement de (uiteindelijke) subsidieaanvraag getoetst en beoordeeld wordt.

- Tot slot zijn in hoofdstuk 7 een aantal regelmatig terugkomende vraagstukken in relatie tot contractmanagement opgenomen en toegelicht. Onderwerpen als de subsidiabiliteit van BPKV-kwaliteitscriteria en de tenderkostenvergoedingsregeling voor HWBP-projecten komen aan bod.

## 2 Het (wettelijk) kader

### 2.1 Het Hoogwaterbeschermingsprogramma

Het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is een alliantie van de 21 waterschappen en Rijkswaterstaat en valt onder het Nationale Deltaprogramma, thema Waterveiligheid<sup>6</sup>. Om overstromingen in Nederland te voorkomen, versterken de genoemde partijen samen tot 2050 in heel Nederland circa 1.400 kilometer aan dijken en ongeveer 400 sluizen en gemalen. De programmadirectie HWBP ondersteunt de projecten die onder het HWBP vallen. Samen vormen bovenstaande partijen de alliantie HWBP.

### 2.2 Financiering en bekostiging volgens de Waterwet en de subsidieregeling

De gezamenlijke waterschappen en Rijkswaterstaat dragen beide voor 50 procent bij aan de kosten van de totale dijkversterkingsopgave. Deze gezamenlijke zogenoemde dijkrekening bevat het totale HWBP-budget. De waterschappen betalen 40% via een solidariteitsbijdrage en 10% via een projectgebonden eigen bijdrage. De waterschappen kunnen voor 90% van de geraamde subsidiabele projectkosten een subsidie krijgen van het HWBP voor reguliere dijkversterkingsmaatregelen. De overige 10% is de projectgebonden eigen bijdrage van het waterschap. Voorgenoemde verdeelsleutel is vastgelegd in de Waterwet<sup>7</sup>. De werking van de subsidie is nader uitgewerkt in de subsidieregeling<sup>8</sup>.

#### 2.2.1 De subsidieregeling

De subsidieregeling maakt onderscheid tussen:

- reguliere projecten (90% subsidie van de geraamde subsidiabele kosten op basis van voorcalculatie)
- projecten die een experiment of demonstratieproject zijn (100% subsidie op basis van nacalculatie c.q. werkelijke uitgaven)

Deze werkwijzer heeft uitsluitend betrekking op de werking van de subsidieregeling van reguliere projecten.

De subsidiëring volgt de MIRT-projectfasering:

- verkenningsfase (VE), resultaat is het Voorkeursalternatief (VKA)
- planuitwerkingsfase (PU), resultaat is het Projectbesluit Omgevingswet (PB)
- realisatiefase (REA), resultaat is de Oplevering (OL) van de versterkingsmaatregel

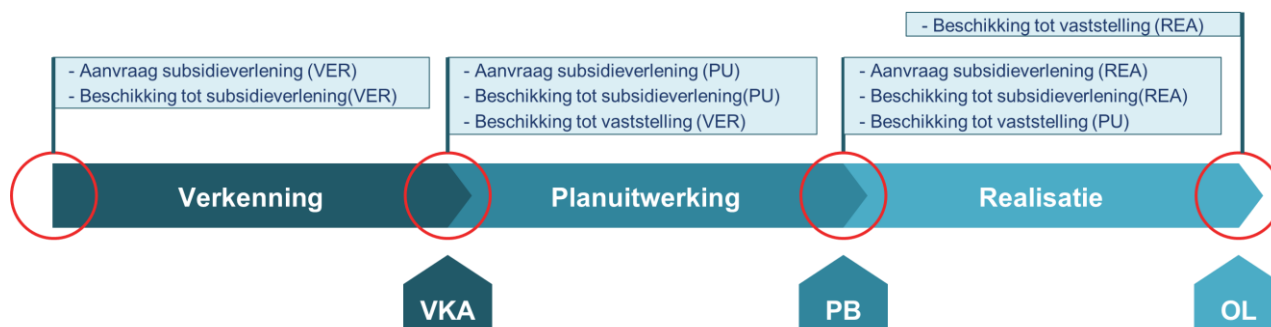
Aan het begin van een projectfase wordt door de beheerder een aanvraag voor verlening subsidie gedaan en na toetsing en goedkeuring van de vereiste stukken wordt door de programmadirectie HWBP een beschikking tot subsidieverlening verleend krachtens mandaat namens de Minister van Infrastructuur en Waterstaat. Na voltooiing van een projectfase dient de beheerder een aanvraag tot vaststelling subsidie in en wordt na toetsing en goedkeuring van de vereiste stukken een beschikking tot vaststelling subsidie gegeven. Een aanvraag voor verlening of vaststelling gaat vergezeld van de benodigde documenten. De documenten worden door de programmadirectie HWBP (door het BGT) getoetst om te zien of aan de (subsidie)voorwaarden wordt voldaan in voorbereiding op het besluit tot verlening of

<sup>6</sup> Deltaplan Waterveiligheid | Drie thema's | Deltaprogramma

<sup>7</sup> Wetten.nl - Regeling - Waterwet - BWBR0025458

<sup>8</sup> Kennisbank | Subsidieregeling | Hoogwaterbeschermingsprogramma

vaststelling van de subsidiebeschikking. In figuur 1 is het subsidieproces in hoofdlijn weergegeven. Op de website hwbp.nl is aanvullende toelichting beschikbaar<sup>9</sup>.



Figuur 1: HWBP-subsidieproces op hoofdlijn

Belangrijke voorwaarden van de subsidieregeling voor reguliere projecten zijn:

- De subsidie heeft betrekking op kosten benodigd voor verbetering van primaire waterkeringen die noodzakelijk zijn om de kering op een sobere en doelmatige wijze weer te laten voldoen aan de vigerende veiligheidsnormen (de zogenaamde Omgevingswaarde voor waterveiligheid zoals vastgelegd in de Omgevingswet).
- De kosten opgenomen in de aanvraag subsidie zijn aannemelijk en redelijk (volgt uit het Kaderbesluit, artikel 12 lid i.).
- 90% van de subsidiabele kosten wordt gefinancierd (als aan de subsidievoorwaarden wordt voldaan).
- De subsidie wordt op basis van voorcalculatie verstrekt.
- De beheerder is risicodragend (met een aantal specifieke uitzondering zoals de hardheidsclausule en de KKG-regeling<sup>10</sup>).

### 2.2.2

#### *De subsidieregeling in relatie tot contractmanagement*

Specifiek in relatie tot het domein contractmanagement is in de toelichting op de subsidieregeling (paragraaf 4.3 pag. 17/18)<sup>11</sup> aangegeven dat '... de beheerder verplicht is ... te motiveren wat de meest geschikte aanbestedings-/contractvorm is vanuit het oogpunt van doelmatigheid en beheersbaarheid van de versterkingsmaatregel'.

Kort gezegd vraagt het totaal van de subsidieregeling dat (ook) het contractmanagement sober, doelmatig en beheerst is.

Hierna is kort aangegeven wat de begrippen in deze context betekenen. In hoofdstuk 6: Kwaliteitsborging en toetsing, zijn de begrippen verder uitgediept omdat ze daar een belangrijke plek hebben binnen het toetskader.

#### **Sober**

In paragraaf 3.2 van de toelichting op de subsidieregeling is aangegeven dat sober wil zeggen dat alleen de kosten van maatregelen waardoor de kering weer aan de veiligheidsnorm gaat voldoen (inclusief eventuele wettelijke inpassingskosten) voor subsidie in aanmerking komen.

<sup>9</sup> Subsidieverlening HWBP-projecten | Werkwijze Hoogwaterbeschermingsprogramma | Hoogwaterbeschermingsprogramma

<sup>10</sup> Kleine kans, groot gevolg - risico's | Hoogwaterbeschermingsprogramma

<sup>11</sup> Toelichting bij Regeling subsidies Hoogwaterbescherming - maart 2014 | Regeling | Hoogwaterbeschermingsprogramma

In lijn daarmee betekent sober voor het domein contractmanagement dat alleen contractmanagementkosten die samenhangen met de kering weer aan de veiligheidsnorm laten voldoen, voor subsidie in aanmerking komen. In praktische zin betekent dit ook dat contractdocumenten dusdanig zijn opgesteld dat subsidiabele en niet-subsidiabele kosten herleidbaar zijn (bijvoorbeeld door onderscheid in eisen, inschrijfstaat en dergelijke). Bovenstaand principe en hoe daarmee om te gaan in relatie tot de begeleidingsaanpak en het subsidieproces, is nader uitgewerkt in de 'werkwijze kostenverdeling en subsidies'<sup>12</sup>.

### **Doelmatig**

In paragraaf 3.3 van de toelichting op de subsidieregeling is doelmatig toegelicht in de context van het ontwerp. Die uitleg past niet goed bij het domein contractmanagement. Daarom wordt in deze context de volgende (algemene) betekenis aan doelmatig gegeven:

Doelmatig is het efficiënt inzetten van middelen (geld, tijd, capaciteit) om het gewenste resultaat te bereiken, zonder verspilling of onnodige kosten.

### **Beheerst**

De term beheerst kent geen nadere toelichting in de subsidieregeling of andere HWBP-kaders, -regelingen, et cetera. Daarom wordt hiervoor betekenis gezocht bij *Het Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal* (Van Dale). De Van Dale definieert beheerst als *onder controle hebben*.

## **2.3**

### **Begeleidingsaanpak**

Om te komen tot voorspelbare projecten (en daarmee samenhangend een stabiele programmering) en een soepel subsidieproces, vindt in elk HWBP-project samenwerking plaats tussen het projectteam van de beheerder en het begeleidingsteam van de programmadirectie (BGT). Deze samenwerking wordt ook wel de begeleidingsaanpak genoemd. Hoe deze samenwerking werkt, is te vinden op de website van het HWBP<sup>13</sup> en is nader uitgewerkt in de werkwijze begeleiding en toetsing HWBP<sup>14</sup>.

Het BGT bestaat in basis (de vaste kern) uit een programmabegeleider, een teamlid beheersing en een teamlid techniek, kennis en innovatie (T, K&I). Deze vaste kern kan uitgebreid worden voor extra deskundigheid; de flexibele schil. Deskundigheid op het gebied van contractmanagement is één van de onderwerpen die via de flexibele schil wordt toegevoegd. Hiervoor worden de adviseurs markt & contractmanagement van de programmadirectie HWBP ingezet.

De wijze waarop de begeleidingsaanpak wordt vormgegeven voor het domein contractmanagement is verder uitgewerkt en toegelicht in hoofdstuk 5.

## **2.4**

### **Rolafbakening**

Het hiervoor geschetste (wettelijk) kader laat zien dat bij HWBP-projecten de volgende rolafbakening tussen beheerders en de programmadirectie HWBP aanwezig is:

- De beheerder is verantwoordelijk en (grotendeels) risicodragend voor de voorbereiding en realisatie van de versterkingsmaatregel en de juiste en volledige subsidieaanvraag.

*Voor het domein contractmanagement betekent dit dat de beheerder, binnen de spelregels van de subsidieregeling en deze werkwijzer, zijn*

<sup>12</sup> [Kostenverdeling & subsidie | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)

<sup>13</sup> [Programmabegeleiding HWBP-projecten | Werkwijze Hoogwaterbeschermingsprogramma | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)

<sup>14</sup> [Beschrijving werkwijze begeleiding en toetsing | Factsheet | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)

*aanpak voor het contractmanagement kan kiezen en daarvoor de verantwoordelijkheid draagt.*

- De programmadirectie HWBP is verantwoordelijk voor de toetsing en beoordeling van de subsidieaanvraag en de subsidieverlening.

*Voor het domein contractmanagement betekent dit dat de programmadirectie HWBP toetst of de aanpak van de beheerder voldoet aan de spelregels van de subsidieregeling en deze werkwijzer en vervolgens beoordeelt of en in welke mate de aanpak subsidiabel is.*

Tegelijkertijd is er in overeenstemming met de begeleidingsaanpak, sprake van een samenwerking tussen de beheerder en het BGT in aanloop naar de subsidieaanvraag.

Als het BGT tot het oordeel komt dat de door de beheerder gekozen aanpak niet of deels niet subsidiabel is, dan kan de beheerder besluiten zonder of met gedeeltelijke subsidie de aanpak door te zetten. Als beheerder dat niet wenst en beheerder en BGT komen niet tot overeenstemming dan wordt geëscaleerd.

Binnen het onderzoek *Rolafbakening contractmanagement* is verkend wat, met inachtneming van de hiervoor geschetste rolverdeling en verantwoordelijkheden, beheerders en programmadirectie HWBP (van elkaar) nodig hebben om binnen het (wettelijk) kader samen het domein contractmanagement op een goede manier in te vullen. De belangrijkste voor deze werkwijzer relevante uitkomsten waren:

- Maak en werk volgens een uniform contractmanagementproces met bijbehorende documenten.
- Maak duidelijk hoe het uniform contractmanagementproces proces werkt in relatie tot de MIRT-fasering van de subsidieregeling (deze blijken in de praktijk vaak niet goed op elkaar te passen).
- Maak duidelijk welke documenten onderdeel zijn van de subsidieaanvraag, waar ze aan moeten voldoen, welke kwaliteitsborging wordt verwacht en op welke wijze ze worden getoetst.
- Maak duidelijk hoe de samenwerking (begeleidingsaanpak) tussen beheerder en BGT ingevuld wordt voor het domein contractmanagement.

Voor alle vier aanbevelingen zijn tijdens het onderzoek al concrete conceptvoorstellen uitgewerkt, die inmiddels in concept worden toegepast in de HWBP-projecten. In de navolgende hoofdstukken zijn de aanbevelingen en conceptvoorstellen verder geconcretiseerd en met opname in deze werkwijzer geformaliseerd.

## 3 Uniform HWBP-contractmanagementproces

### 3.1 **Introductie**

Voor borging dat binnen de alliantie HWBP het domein contractmanagement op (meer) uniforme en kwalitatieve wijze plaatsvindt, helpt het samen een uniform contractmanagementproces te hanteren.

In dit hoofdstuk is dat uniform contractmanagementproces uitgewerkt en toegelicht.

### 3.2 **Uitwerking uniform HWBP-contractmanagementproces**

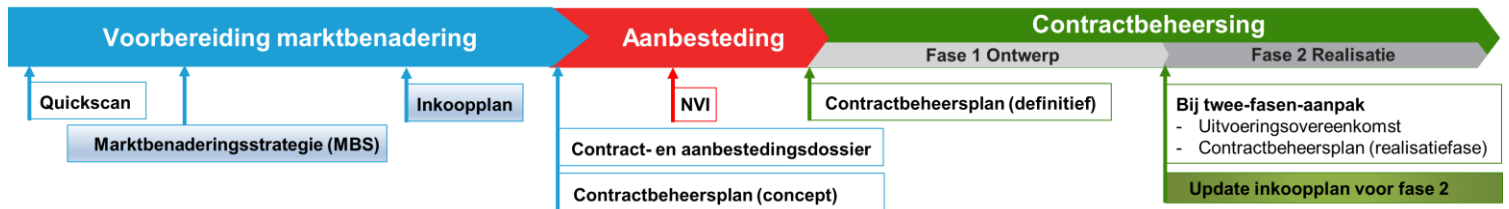
Het uniform HWBP-contractmanagementproces is uitgewerkt in figuur 2 en in paragraaf 3.3 toegelicht. Het betreft een proces in hoofdlijn waarin alleen de stappen en documenten die van belang zijn in de relatie beheerder – programmadirectie HWBP/BGT zijn uitgewerkt. De beheerder kan/zal zelf meerdere (gedetailleerdere) stappen doorlopen en meerdere (interne) documenten opstellen (bijvoorbeeld afwijzings- en gunningsbrieven). Het uniform HWBP-contractmanagementproces sluit aan bij reguliere contractmanagementprocessen zoals die gebruikelijk zijn binnen het vakgebied en al door de (meeste) beheerders worden doorlopen.

Het uniform HWBP-contractmanagementproces en de bijbehorende documenten, wordt door de beheerder doorlopen en opgesteld. Het BGT ondersteunt hierbij naar behoefte van de beheerder volgens de begeleidingsaanpak (zie ook hoofdstuk 5 Begeleidingsaanpak).

Bij de toetsing van de subsidiabiliteit in relatie tot de contractmanagementaanpak ligt de focus primair op de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan (inclusief een eventuele update van het inkoopplan in fase 1 bij een twee-fasen-aanpak (*de gearceerde documenten in figuur 2 en met de status 'ter toetsing' in tabel 1*)). De toetsing wordt in samenhang gedaan met andere, zover op dat moment beschikbare, contractmanagementdocumenten en raakvlakdocumenten zoals het ontwerp, de kostenraming en het risicodossier. Dit is nodig om de strategie/aanpak met voldoende mate van integraliteit op sober, doelmatig en beheerst te kunnen beoordelen. In hoofdstuk 6 Kwaliteitsborging en toetsing, is de toetsingswijze nader uitgewerkt en toegelicht.

#### Maatwerk

Het uniform HWBP-contractmanagementproces wordt in de praktijk al toegepast en dit werkt goed. Tegelijkertijd leert de praktijk ook dat er omstandigheden zijn waarbij (beperkte) aanpassingen nodig of wenselijk zijn. Bijvoorbeeld omdat nog niet alle informatie op een bepaald moment beschikbaar is of omdat opvolgende documenten in tijd dicht op elkaar zitten, waardoor samenvoegen van stappen/documenten doelmatiger is. Het optimaliseren van het uniform HWBP-contractmanagementproces binnen een project is dan ook mogelijk of zelfs gewenst. Dit sluit aan bij het werken vanuit de **bedoeling** volgens paragraaf 1.5.



Figuur 2: Uniform HWBP-contractmanagementproces

### 3.3

#### Toelichting op het uniform HWBP-contractmanagementproces

Het uniform HWBP-contractmanagementproces bestaat in basis uit onderstaande drie stappen met bijbehorende documenten. De documenten zijn in tabel 1 in paragraaf 3.4 nader toegelicht.

##### 1. Voorbereiding marktbenadering

*In deze stap wordt de contractering (via een aanbesteding) van een marktpartij voorbereid.*

###### Documenten:

- quickscan
- marktbenaderingsstrategie (MBS)
- inkoopplan
- contract- en aanbestedingsdossier
- contractbeheersplan (concept)

##### 2. Aanbesteding

*In deze stap wordt het aanbestedingsproces doorlopen.*

###### Documenten:

- Nota van Inlichtingen (NvI)

##### 3. Contractbeheersing

*In deze stap wordt de opdracht uitgevoerd, hierbij wordt de samenwerkingsrelatie met de opdrachtnemer (verder) vormgegeven en wordt bewaakt of de door de partijen overeengekomen afspraken worden nagekomen.*

###### Documenten:

- contractbeheersplan (definitief)
- Bij een twee-fasen-aanpak wordt indien nodig gedurende fase 1 een update van het inkoopplan (met name voor het onderdeel *contractuitwerking*) opgesteld waarin wordt vastgelegd hoe contractuele zaken voor fase 2 worden ingevuld.
- Ook kan het voorkomen (*afhankelijk hoe de twee-fasen-aanpak precies wordt ingericht*) dat aan het eind van fase 1, voor fase 2 een separate uitvoeringsovereenkomst en contractbeheersplan uitvoeringsfase wordt opgesteld.

### 3.4 Documenten binnen het uniform HWBP-contractmanagementproces

In tabel 1 zijn de in paragraaf 3.3 benoemde documenten nader toegelicht, is aangegeven met welk doel ze worden opgesteld en wat de status van de documenten is. De volgende statussen worden onderscheiden:

- **Ter informatie:** het document is ter kennisgeving van het BGT.
- **Ter toetsing:** het document wordt door het BGT getoetst in het kader van de subsidieaanvraag. De documenten ter informatie worden, zover op dat moment aanwezig, als informatie meegenomen ter ondersteuning van de toetsing. Dit geldt ook voor documenten uit andere domeinen zoals het ontwerp, de kostenraming en het risicodossier. Op basis van de toetsing wordt beoordeeld of en in welke mate de aanpak zicht op subsidiabiliteit biedt (bij een tussentijdse toetsing) of subsidiabel is.
- **Ter bespreking:** het document is ten minste gespreksonderwerp in de begeleidingsaanpak.

***Toetsen** betekent dat wordt gecontroleerd of aan de geldende toetscriteria is voldaan. Voor deze criteria wordt verwezen naar hoofdstuk 6 Kwaliteitsborging en toetsing. Op basis van de toetsing vindt een beoordeling plaats.*

***Beoordelen** betekent dat aan de uitkomst van de toetsing een waarde of oordeel ten aanzien van de subsidiabiliteit wordt toegekend.*

- Een document kan meerdere statussen hebben. Bijvoorbeeld dat een document besproken wordt in het proces van de begeleidingsaanpak en dat het ook ter informatie of ter toetsing wordt aangeboden bij het BGT.

Tabel 1: Toelichting documenten binnen het uniform HWBP-contractmanagementproces en hun status

Document	Toelichting	Status
Quickscan	<p>Een <b>quickscan</b> is een vroegtijdige (aan het begin van de verkenningsfase of zelfs al daarvoor) inventarisatie om kansen (meerwaarde) te verkennen voor onderwerpen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een zeer vroege marktbenadering (opdrachtnemer realisatie al in de verkenningsfase betrekken);</li> <li>• het samenbrengen van opgaven met synergievoordelen (bijvoorbeeld grondstofwinning en dijkversterking);</li> <li>• een programmatische aanpak (meerdere publieke opgaven in 1 overeenkomst onderbrengen);</li> <li>• Het opsplitsen van een opgave in meerdere projecten.</li> </ul> <p>Indien de meerwaarde aanwezig blijkt te zijn, kan tijdig het verdere bijbehorende (contractmanagement)proces in gang worden gezet waardoor de kansen ook daadwerkelijk verzilverd kunnen worden.</p> <p>De quickscan helpt ook om inzichtelijk te krijgen welke informatie (eventueel) nog ontbreekt voor het opstellen van de latere marktbenaderingsstrategie (MBS). Hierdoor kan tijdig actie ondernomen worden de benodigde informatie te verzamelen.</p> <p>De quickscan geeft ook inzicht in de (eventuele) rol van een ingenieurs/adviesbureau voor tenminste de verkenningsfase en eventueel ook al met doorzicht naar de volgende fasen. Hierdoor kan de inkoop van een ingenieurs/adviesbureau tijdig en juist worden opgestart.</p> <p>Een eerste quickscan kan ook al helpend zijn voordat een opgave op de HWBP-programmering komt. Als bijvoorbeeld een</p>	<p><b>Ter informatie &amp; Ter bespreking</b></p>

Document	Toelichting	Status
	<p>portfolioaanpak wenselijk blijkt, kunnen de projecten op de juiste wijze geprogrammeerd worden. Deze quickscan is dan onderdeel van de trajectaanpak<sup>15</sup>.</p>	
<b>Marktbenaderings strategie (MBS)</b>	<p>In de <b>MBS</b> (ook wel strategisch inkoopplan genoemd) is onderbouwd en herleidbaar afgewogen en vastgelegd op welke wijze de beheerder sober, op de meest doelmatig wijze en voldoende beheerst met de markt gaat samenwerken om een opgave of project (versterkingsmaatregel) te realiseren. In hoofdlijn geeft de MBS antwoord op vragen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• welke contractvorm en aanbestedingsprocedure wordt toegepast? en</li> <li>• op welke wijze wordt de samenwerking met de markt ingericht en beheerst?</li> </ul> <p>De nadruk ligt hierbij op het <u>wat</u> (wat wordt de aanpak?) en het <u>waarom</u> (waarom worden welke keuzes gemaakt?). Ook wordt een <u>eerste aanzet</u> van het <u>hoe</u> uitgewerkt.</p> <p>→ <i>in art. 6, lid 4, sub b van de subsidieregeling is aangegeven dat de subsidieaanvraag voor de planuitwerkingsfase tenminste een plan van aanpak dient te bevatten waarin de beschrijving van de marktbenadering is opgenomen. Om hier invulling aan te geven kan de beheerder in het plan van aanpak verwijzen naar de MBS. In het plan van aanpak kan een korte samenvatting van de MBS worden opgenomen.</i></p>	<b>Ter bespreking &amp; Ter toetsing</b>
<b>Inkoopplan</b>	<p>In het <b>inkoopplan</b> wordt de MBS nader uitgewerkt. De nadruk ligt hierbij op het <u>hoe</u> (hoe wordt het contractmanagementproces, de contractuitwerking, de contractbeheersing, de aanbesteding en de bijbehorende organisatie precies vormgegeven?) Het uitwerkingsniveau van het inkoopplan is dusdanig dat het vrijwel '1 op 1' als input kan dienen voor het opstellen van het contract- en aanbestedingsdossier en het verdere contractmanagementproces.</p> <p>Het inkoopplan heeft ook de status 'ter toetsing' omdat dit document belangrijke uitwerkingen (het hoe) bevat waarvan het meestal niet mogelijk is die in de MBS al met voldoende diepgang uit te werken. Dit komt omdat de MBS volgens de subsidieregeling uiterlijk bij subsidieaanvraag PU aanwezig moet zijn en diepgaandere informatie met betrekking tot 'het hoe' dan veelal nog ontbreekt. Een voorbeeld is dat meestal (pas) in het inkoopplan de uitwerking van de BPKV-criteria met weging, waardes et cetera kan plaatsvinden.</p> <p>Bij een <u>twee-fasen-aanpak</u> wordt indien nodig in fase 1 het inkoopplan geüpdatet (met name voor de onderwerpen die worden behandeld in onderdeel 3 'contractuitwerking' van de kwaliteitscriteria inkoopplan). Dit is vaak nodig omdat bij het opstellen van het initiële inkoopplan de informatie meestal ontbreekt om dit dan al volledig voor fase 2 te kunnen doen. Dit geldt met name als er voor een vorm wordt gekozen waarbij voor fase 2 een separate uitvoeringsovereenkomst en bijbehorende contractbeheersplan wordt opgesteld (bijvoorbeeld</p>	<b>Ter bespreking &amp; Ter toetsing</b>

Document	Toelichting	Status
	bij een bouwteam). Tegelijkertijd komt het bij twee-fasen-overeenkomsten op basis van één integraal contract in de praktijk ook voor dat voor de realisatiefase in de bestaande overeenkomst een onderwerp als bijvoorbeeld een kansen/risico verdeling aan de overeenkomst worden toegevoegd.	
<b>Contract- en aanbestedingsdossier</b>	Het <b>contract- en aanbestedingsdossier</b> bevat de contract- en aanbestedingsdocumenten benodigd voor de aanbesteding en de contractrealisatie. Het bevat zowel de juridisch/administratieve afspraken als ook de inhoudelijke- en proceseisen. Bij een twee-fasen-aanpak kan het voorkomen (afhankelijk hoe de twee-fasen-aanpak precies wordt ingericht) dat aan het eind van fase 1, voor fase 2 een separate <b>uitvoeringsovereenkomst</b> wordt opgesteld.	<b>Ter informatie</b> <b>N.B.</b> Vanuit het domein 'Techniek' worden de specificaties (bestek of vraagspecificatie(s), als onderdeel van het contract- en aanbestedingsdossier <u>wel</u> door het BGT met focus getoetst.
<b>Contractbeheersplan</b>	In het <b>contractbeheersplan</b> is vastgelegd op welke wijze het contract na gunning wordt beheerst. Onderwerpen als wijze van samenwerking, organisatie, toetsing van systeem, processen en producten en escalatie komen aan de orde. Bij een twee-fasen-aanpak wordt meestal (afhankelijk hoe de twee-fasen-aanpak precies wordt ingericht) aan het eind van fase 1, voor fase 2 een separaat contractbeheersplan opgesteld. Het contractbeheersplan wordt voor aanbesteding in concept opgesteld. Na de aanbesteding volgt het definitieve plan, waarin de aanbieding van de winnende opdrachtnemer is verwerkt.	<b>Ter bespreking &amp; Ter informatie</b>
<b>Nota van Inlichtingen (NvI)</b>	De <b>Nota van Inlichtingen</b> is een document dat wordt gebruikt tijdens aanbestedingen om de vragen en opmerkingen van potentiële inschrijvers te verzamelen en te beantwoorden. Het is een middel om duidelijkheid te verschaffen over de eisen, voorwaarden en specificaties van de aanbesteding.	<b>Ter bespreking</b> ( <u>alleen</u> als de informatie en antwoorden op vragen van invloed (kunnen) zijn op sober, doelmatig en beheerst. Dit naar inzicht en op initiatief van de beheerder, zie ook paragraaf 4.4. punt 3).

## 4 De werking van het uniform HWBP-contractmanagementproces

### 4.1 **Introductie**

Het uniform HWBP-contractmanagementproces is een generiek contractmanagementproces.

De subsidieregeling gaat ook uit van een generieke projectfasering volgens de MIRT-systematiek (verkenning, planuitwerking, realisatie).

Het moment waarop het contractmanagementproces wordt doorlopen en bijbehorende documenten worden opgesteld is niet generiek. Dit verschilt per type marktbenaderingsstrategie (bijvoorbeeld een vroege of latere marktbenadering) en bijbehorende contractvorm. In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe bij verschillende marktbenaderingsstrategieën en contractvormen het uniform HWBP-contractmanagementproces kan worden toegepast binnen de MIRT-fasering van de subsidieregeling. Omdat de potentiële variatie in marktbenaderingsstrategieën en contractvormen te omvangrijk is om allemaal in deze werkwijzer te behandelen, is ervoor gekozen een aantal hoofdscenario's met subvormen te beschouwen (zie paragraaf 4.2.2).

#### Maatwerk

In de praktijk kunnen/zullen scenario's voorkomen anders dan de in dit hoofdstuk opgenomen hoofdscenario's en subvormen. In dat geval is het (extra) van belang dat beheerder en BGT afstemmen op welke wijze het scenario het beste binnen de subsidieregeling uitgewerkt kan worden.

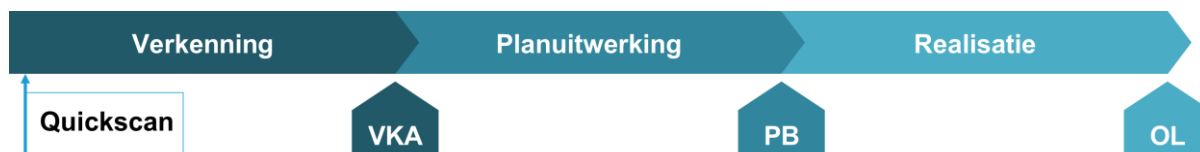
### 4.2 **Moment van doorlopen uniform HWBP-contractmanagementproces**

#### 4.2.1 *Moment van opstellen quickscan*

De quickscan wordt vroegtijdig uitgevoerd in de verkenningsfase (zie figuur 3). Hierdoor kan tijdig geanticipeerd worden als blijkt dat een zeer vroege marktbenadering (het betrekken van een opdrachtnemer realisatie bij de verkenning) meerwaarde biedt en/of kan indien gewenst een ingenieurs-/adviesbureau tijdig worden gecontracteerd voor de verkenningsfase (en eventueel vervolgfases).

Soms kiest een beheerder ervoor de quickscan al vóór de verkenningsfase (als onderdeel van de trajectaanpak) te doen. Hierdoor kan bijvoorbeeld een portfolioaanpak op de juiste wijze in de HWBP-programmering worden meegenomen.

De uitkomsten van de quickscan worden meegenomen in het plan van aanpak voor de verkenningsfase als onderdeel van de subsidieaanvraag. Als een zeer vroege marktbenadering gewenst is, wordt de quickscan opvolgend uitgewerkt naar een marktbenaderingsstrategie en een inkoopplan (zie ook scenario 1 in paragraaf 4.4.2).



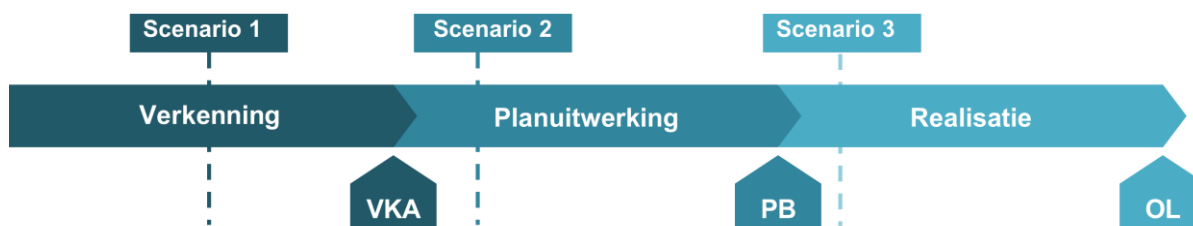
Figuur 3: Moment van opstellen quickscan

#### 4.2.2

#### Moment van opstellen overige documenten (meerdere scenario's)

Daarna zijn voor het moment van de marktbenadering voor het contracteren van een opdrachtnemer realisatie en daarmee samenhangend het moment waarop het verdere contractmanagementproces (inclusief het opstellen van de benodigde documenten) wordt doorlopen, verschillende scenario's mogelijk. Hierna zijn 3 hoofdsenario's geschetst (zie figuur 4). In de praktijk kunnen en zullen tussenvormen voorkomen.

- **Scenario 1:** marktbenadering tijdens de verkenningsfase (voor vaststelling VKA)
- **Scenario 2:** marktbenadering tijdens de planuitwerkingsfase (na vaststelling VKA en voor vaststelling PB)
- **Scenario 3:** marktbenadering tijdens de realisatiefase (na vaststelling PB)



Figuur 4: Hoofdsenario's voor moment van marktbenadering

#### **Scenario 1: marktbenadering tijdens de verkenningsfase (voor vaststelling VKA)** (zie figuren 5 en 6)

**N.b.** in de figuren 5 en 6 is de verkenningsfase uitvergroot om het contractmanagementproces in deze fase beter zichtbaar te kunnen maken. Dit heeft geen relatie met de duur of omvang van deze fase bij dit scenario.

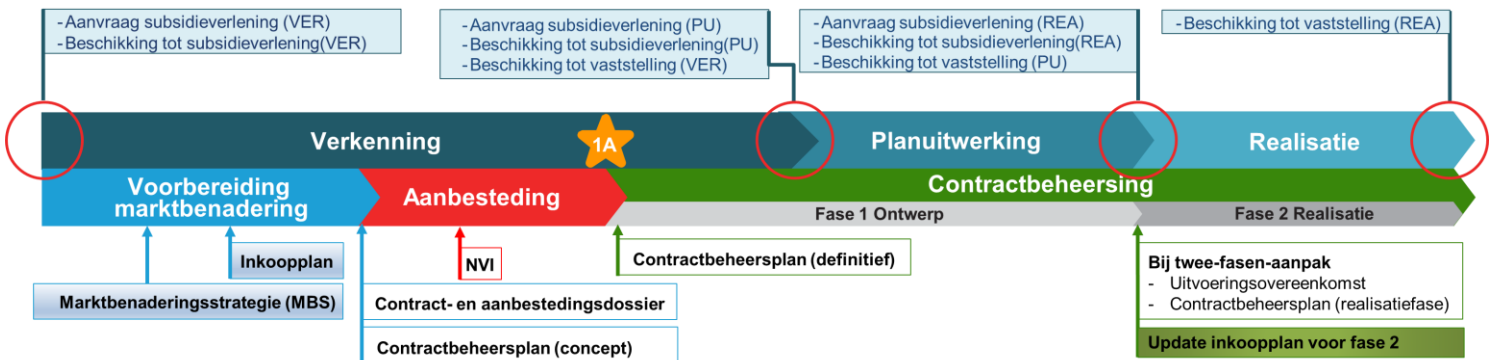
Dit scenario kan in verschillende subvormen voorkomen:

- 1A.** De opdrachtnemer realisatie wordt (vroeg) betrokken bij de verkenningsfase (en deze samenwerking wordt doorgezet tot en met de realisatie). Een voorbeeld hiervan is de Graaf Reinaldalliantie (projectalliantie) Gorinchem - Waardenburg<sup>16</sup>. Contracten met een dergelijke vroege betrokkenheid van de opdrachtnemer realisatie kunnen via een twee(of meer)-fasen-aanpak tot stand komen (fase 1 bestaat dan uit (een deel van) de verkenningsfase en de planuitwerkingsfase en fase 2 uit de realisatiefase). Het moment waarop de opdrachtnemer realisatie wordt betrokken is in deze vorm (meestal) nadat de opdrachtgever in de verkenningsfase een aantal kansrijke alternatieven heeft geselecteerd. Dit betekent dat het marktbenaderingsproces<sup>17</sup> voorafgaande aan dat moment doorlopen moet zijn en de bijbehorende inkoopdocumenten opgesteld. Bij een twee (of meer)-fasen-aanpak worden later, aan het einde van de

<sup>16</sup> [www.gralliantie.nl](http://www.gralliantie.nl)

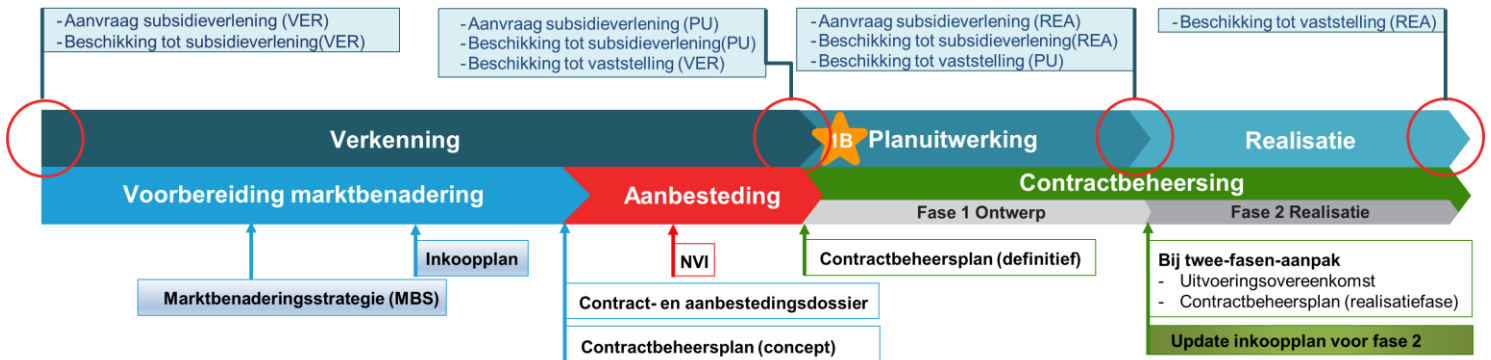
<sup>17</sup> Het marktbenaderingsproces is het deel van het contractmanagementproces tot en met het contracteren van de opdrachtnemer realisatie

planuitwerkingsfase, de eventueel nog benodigde documenten ten behoeve van fase 2 opgesteld.



Figuur 5: Visualisatie scenario 1A.

**1B.** De opdrachtnemer realisatie wordt vroeg (meteen aansluitend op de verkenningfase) betrokken bij de planuitwerkingsfase. Voorbeelden van hierbij passende contractvormen zijn Plan, Design & Construct (PD&C), Projectalliantie of een twee-fasen-aanpak. Het marktbenaderingsproces wordt in deze vorm (meestal) aan het einde van de verkenningfase op basis van een concept VKA doorlopen. Hierdoor kan de opdrachtnemer realisatie meteen na vaststelling VKA worden gecontracteerd. Ook bij deze vorm geldt dat bij een twee-fasen-aanpak, later aan het einde van de planuitwerkingsfase, de eventueel nog benodigde documenten ten behoeve van fase 2 worden opgesteld.



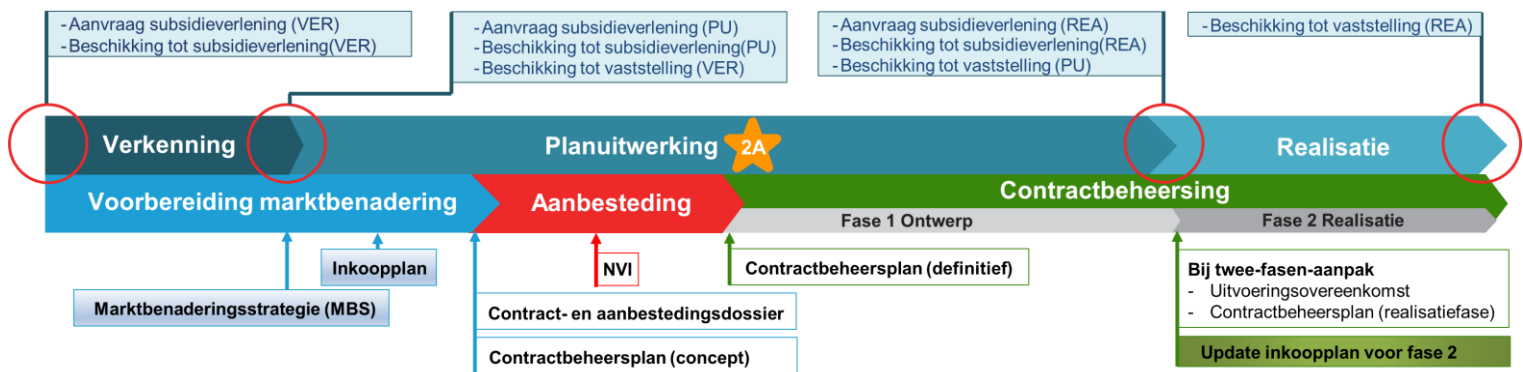
Figuur 6: Visualisatie scenario 1B.

**Scenario 2: marktbenadering tijdens de planuitwerkingsfase (na vaststelling VKA en voor vaststelling PB) (zie figuren 7, 8 en 9)**

*N.b. in de figuren 7,8 en 9 is de planuitwerkingsfase uitvergroot om het contractmanagementproces in deze fasen beter zichtbaar te maken. Dit heeft geen relatie met de duur of omvang van deze fase bij dit scenario.*

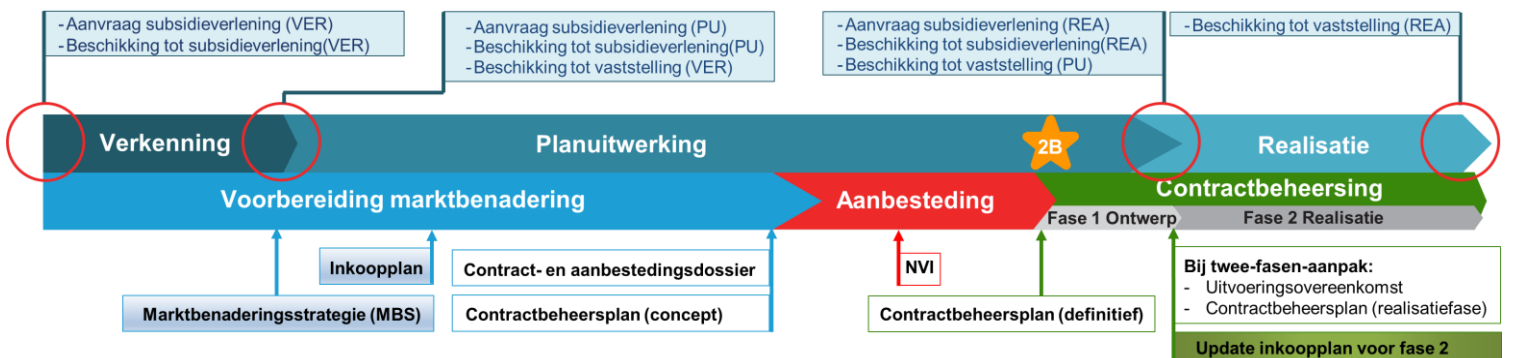
Ook dit scenario kan in verschillende vormen voorkomen:

**2A.** De opdrachtnemer realisatie wordt redelijk vroeg (bijvoorbeeld na het voorlopig ontwerp) betrokken bij de planuitwerkingsfase. Voorbeelden van hierbij passende contractvormen zijn Design & Construct en een twee-fasen-aanpak. Het marktbenaderingsproces wordt dan (deels) parallel aan het voorlopig ontwerp in de planuitwerkingsfase doorlopen. Bij een twee-fasen-aanpak worden later, aan het einde van de planuitwerkingsfase, de eventueel nog benodigde documenten ten behoeve van fase 2 opgesteld.



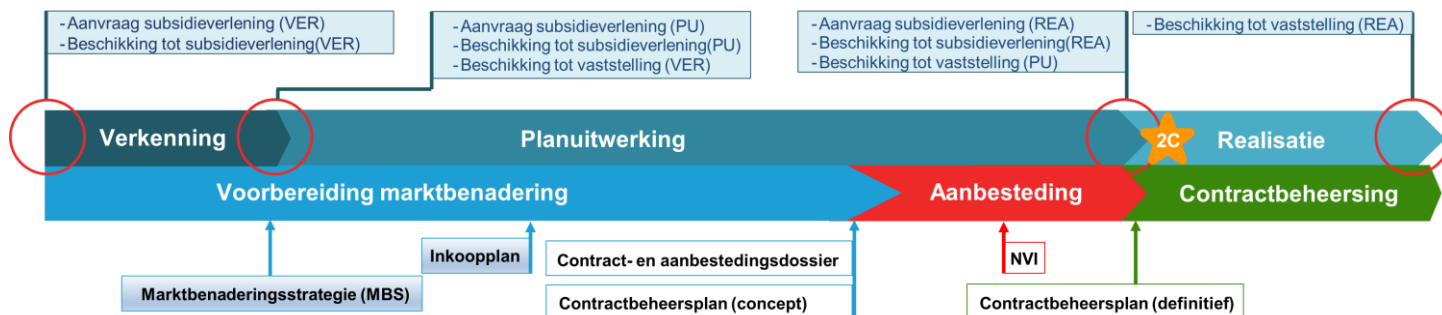
Figuur 7: Visualisatie scenario 2A.

**2B.** De opdrachtnemer realisatie wordt later betrokken (bijvoorbeeld na het definitief ontwerp bij de planuitwerkingsfase. Voorbeeld van een hierbij passende contractvorm is Engineering & Construct of een twee-fasen-aanpak met een beperkte ontwerpogave.



Figuur 8: Visualisatie scenario 2B.

**2C.** De opdrachtnemer realisatie wordt meteen nadat de planuitwerkingsfase is afgerond betrokken bij de realisatiefase. Voorbeelden van hierbij passende contractvormen zijn Engineering & Construct of een (RAW)bestek. Het marktbenaderingsproces wordt in deze vorm aan het einde van de planuitwerkingsfase, op basis van een concept Projectbesluit Omgevingswet (PB) en definitief ontwerp of bestek én parallel aan de zienswijzeprocedure doorlopen. Hierdoor kan de opdrachtnemer realisatie meteen na vaststelling van het PB worden gecontracteerd.



Figuur 9: Visualisatie scenario 2C.

### Scenario 3: marktbenadering tijdens de realisatiefase (na vaststelling PB)

In dit scenario wordt de opdrachtnemer realisatie betrokken bij de realisatiefase nadat het PB is vastgesteld. Kenmerkend is de (volledige) scheiding tussen ontwerp en uitvoering. Voorbeeld van hierbij passende contractvorm is een (RAW)bestek. Dit scenario lijkt op scenario 2C. Verschil is dat de aanbesteding pas start nadat het PB is vastgesteld. Hierdoor kan de realisatiefase niet aansluitend starten op de planuitwerkingsfase. Dit scenario wordt weinig gekozen omdat het extra doorlooptijd vergt.

#### 4.3

### Werking subsidieregeling in relatie tot de scenario's

De aanvraag van de subsidie voor de verkenning bevat een omschrijving van de activiteiten en producten die, tenminste<sup>18</sup> volgens het uniform HWBP-contractmanagementproces, in de verkenningfase worden uitgevoerd en opgesteld (artikel 6 lid 3, sub b, 3<sup>e</sup> en 5<sup>e</sup> bullet SR). De subsidieaanvraag voor de planuitwerkingsfase bevat de eindverantwoording van de behaalde resultaten ten aanzien van die activiteiten en producten uit de verkenningfase (artikel 6 lid 4, sub a SR). Deze eindverantwoording moet eveneens zijn opgenomen in de aanvraag tot vaststelling van de subsidie (artikel 12 lid 2 sub a SR).

De aanvraag voor de subsidie van de planuitwerkingsfase bevat een omschrijving van de activiteiten en producten die, tenminste volgens het uniform HWBP-contractmanagementproces, in de planuitwerkingsfase worden uitgevoerd en opgesteld (artikel 6 lid 4, sub b, 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> bullet SR). Deze activiteiten en producten krijgen eindverantwoording in de subsidieaanvraag voor de realisatiefase (artikel 6 lid 5 sub a SR) en de aanvraag tot vaststelling van de subsidie van de planuitwerkingsfase (artikel 12 lid 2 sub a SR).

De aanvraag voor de subsidie van de realisatiefase bevat een omschrijving van de activiteiten en producten die, tenminste volgens het uniform HWBP-contractmanagementproces, in de realisatiefase worden uitgevoerd en opgesteld (artikel 6 lid 5, sub c, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> bullet SR).

Welke activiteiten en welke documenten in welke fase precies worden uitgevoerd en opgesteld is afhankelijk van de marktbenaderingsstrategie c.q. contractvorm. Het is ook belangrijk om dit als beheerder en BGT goed af te stemmen. Om hier, in aanvulling op de figuren 5 t/m 9, toch op voorhand meer inzicht in te bieden, is in **bijlage 1** voor elk hoofdsenario zoals beschouwd in paragraaf 4.2.2, een tabel

<sup>18</sup> De term 'tenminste' wordt gebruikt omdat het kan zijn dat de beheerder in het kader van het contractmanagementproces meer activiteiten uitvoert en producten opstelt dan in het uniform contractmanagementproces is aangegeven. Aanvullende subsidiabele activiteiten en producten kunnen ook onderdeel zijn van de subsidieaanvraag. Deze toelichting is ook van toepassing op de andere scenario's.

opgenomen waarin per subsidiestap is aangegeven welke activiteit of welk document benodigd is.

#### **4.4 Aandachtspunten in relatie tot de subsidieregeling**

Een aantal scenario's kennen aandachtspunten in relatie tot de subsidieregeling. De twee-fasen-aanpak heeft daarbij nog een aantal specifieke aandachtspunten. In de onderliggende paragrafen 4.4.1 en 4.4.2 zijn deze aandachtspunten toegelicht en voorzien van afspraken ten aanzien van de te volgen werkwijze. Deze werkwijzen zijn het uitgangspunt waarbij ruimte is voor maatwerk volgens paragraaf 1.5.

##### *4.4.1 Algemene aandachtspunten*

Algemene aandachtspunten zijn:

1. opdrachtnemer realisatie wordt gecontracteerd voorafgaand aan de subsidiebeschikking
2. ontstaan van nieuwe omstandigheden
3. nota van Inlichtingen (NvI) heeft mogelijk invloed op subsidiabiliteit

##### *1. Opdrachtnemer realisatie wordt gecontracteerd voorafgaand aan de subsidiebeschikking*

In scenario 1 toetst de programmadirectie HWBP de subsidiabiliteit van de wijze van marktbenadering officieel bij de subsidieaanvraag planuitwerkingsfase en dus nadat de aanbestedingsprocedure doorlopen is en de opdrachtnemer realisatie is gecontracteerd.

In scenario 2 toetst de programmadirectie HWBP deels (de marktbenaderingsstrategie is dan al wel opgesteld in de verkenningsfase en getoetst in het kader van de subsidieaanvraag planuitwerkingsfase, maar het inkoopplan nog niet) de subsidiabiliteit bij de subsidieaanvraag realisatiefase en dus nadat de aanbestedingsprocedure doorlopen is en de opdrachtnemer realisatie is gecontracteerd.

Dit kan tot een situatie leiden waarbij de programmadirectie HWBP na toetsing van de subsidieaanvraag tot het oordeel komt dat de gekozen aanpak (deels) niet subsidiabel is, terwijl een opdrachtnemer realisatie al is gecontracteerd. Dit is een zeer onwenselijke situatie omdat er dan een complexe verhouding kan ontstaan tussen (1) beheerder en programmadirectie HWBP en (2) beheerder en opdrachtnemer realisatie.

Om dergelijke onwenselijke situaties te voorkomen is het uitgangspunt dat de beheerder in scenario 1 en 2 alleen start met de aanbesteding als:

- De programmadirectie HWBP op verzoek van de beheerder, op basis van tenminste de marktbenaderingsstrategie, het inkoopplan (in gezamenlijkheid met de vigerende versies van de op dat moment beschikbare onderliggende documenten zoals het ontwerp, de kostenraming en het risicodossier) heeft getoetst, en schriftelijk aan de beheerder heeft medegedeeld, dat de gekozen aanpak voor de marktbenadering en het proces daarna, zicht op subsidiabiliteit biedt. Op basis van dit tussentijdse oordeel kan de beheerder er bij gelijkblijvende omstandigheden (zie ook punt 2: ontstaan van nieuwe omstandigheden) van uitgaan dat de aanpak bij de officiële volledige subsidieaanvraag als subsidiabel wordt beoordeeld. Dit tussentijdse oordeel betreft geen Tussentijdse Afspraak (TTA)<sup>19</sup> maar is onderdeel van de begeleidingsaanpak.
- De contractmanagementdocumenten die volgens het uniform HWBP-contractmanagementproces opgesteld worden voor start aanbesteding dan ook gereed zijn. Daarbij kan in afstemming met het BGT gedifferentieerd

<sup>19</sup> Zie: [Tussentijdse Afspraken \(TTA\) | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#). De hier beschreven situatie voldoet niet aan de criteria van een TTA.

worden naar wat gereed is voor start selectiefase, inschrijffase en een eventuele dialoogfase. De mogelijkheid tot differentiatie is aanwezig omdat het niet noodzakelijk is alle documenten gelijktijdig gereed te hebben in het proces. Zo kan bijvoorbeeld eerst een selectieleidraad worden opgesteld voor de aanmeld-/selectiefase en later een inschrijvingsleidraad voor de inschrijvingsfase.

#### *2. Ontstaan van nieuwe omstandigheden*

Het komt voor dat tussen het opstellen van de marktbenaderingsstrategie en/of het inkoopplan en de daadwerkelijke aanbesteding substantiële wijzigingen optreden in het project, de organisatie of de marktomstandigheden waardoor de wijze van marktbenadering niet meer (optimaal) sober, doelmatig en beheerst is. De werkwijze is dat als dergelijke wijzigingen optreden de beheerder een herbeschouwing van de oorspronkelijke werkwijze uitvoert en bij de programmadirectie HWBP (opnieuw) ter toetsing indient.

#### *3. Nota van Inlichtingen (NvI) heeft mogelijk invloed op subsidiabiliteit*

Het kan voorkomen dat voor de NvI door de beheerder nieuwe/aanvullende informatie wordt verstrekt en/of dat door marktpartijen vragen worden gesteld waarop het antwoord van invloed kan zijn op de subsidiabiliteit. Voorbeeld hiervan is dat een beheerder eisen moet bijstellen als gevolg van wijzigingen/onduidelijkheden in wet- en regelgeving, zoals stikstofemissienormen.

De werkwijze is dat de beheerder inschat of de informatie en antwoorden op vragen van invloed (kunnen) zijn op sober, doelmatig en beheerst en daarmee de subsidiabiliteit. Als dit het geval is, stemt de beheerder de informatie en de antwoorden af met het BGT.

#### 4.4.2

##### *Specifieke aandachtspunten bij twee-fasen-aanpak*

De twee-fasen-aanpak kent de volgende specifieke aandachtspunten in relatie tot de subsidieregeling:

1. moment van subsidieaanvraag
2. wat valt onder planuitwerkingsfase en wat onder de realisatiefase
3. tijdige afstemming over taakstellende budgetten
4. geen herijking

##### *1. Moment van subsidieaanvraag*

De subsidieaanvraag voor een MIRT-fase vindt in basis plaats aan het begin van de betreffende MIRT-fase. Bij een twee-fasen-aanpak is dat in principe niet anders. Toch bestaat bij beheerders, met name bij een twee-fasen-aanpak, in een aantal gevallen de wens met het moment van subsidieaanvraag voor een MIRT-fase (verkenning of planuitwerking) te wachten totdat de aanbieder van de opdrachtnemer realisatie is ontvangen. Hierdoor heeft de beheerder grotere zekerheid dat het aangevraagde subsidiebedrag dekkend is voor de fase waarbij de opdrachtnemer realisatie is betrokken. Nadeel hiervan kan zijn dat de beheerder werkzaamheden die benodigd zijn tot het moment waarop de subsidie wordt toegekend moet voorfinancieren. Aandachtspunt bij het uitstellen van de subsidieaanvraag is dat dit niet te ver naar achteren wordt geschoven waardoor die zijn voorcalculatorische karakter verliest. Het is belangrijk dat beheerder en BGT hierover goede (proces)afspraken maken.

##### *2. Wat valt onder planuitwerkingsfase en wat onder de realisatiefase*

Bij een twee-fasen-aanpak is er een minder duidelijke scheiding tussen de planuitwerkingsfase en de realisatiefase. Er zijn (uiterste) varianten waarbij fase 1 wordt afgerond op basis van een definitief ontwerp en daarna de realisatiefase start (fase 2) met de nadere uitwerking van het ontwerp en vervolgens de realisatie. Er

zijn ook varianten waarbij fase 1 wordt afgerond op basis van een uitvoeringsontwerp en volledig uitgewerkte uitvoeringsplannen waardoor fase 2 meteen met de uitvoering kan starten. Tussentijdse varianten komen ook voor. Voor welke variant ook wordt gekozen, het is belangrijk dit als beheerder duidelijk met het BGT af te stemmen omdat er anders foutieve beelden kunnen ontstaan over bijvoorbeeld kosten en planningen in relatie tot het referentiekader<sup>20</sup>.

### 3. *Tijdige afstemming over taakstellende budgetten*

Aandachtspunt bij de twee-fasen-aanpak is dat bij toepassing van taakstellende budgetten (of vergelijkbare vormen c.q. benamingen zoals 'richtprijs') voor verschillende projectfasen, conform de uitgewerkte aanpak in de Handreiking prijsvorming twee-fasen-aanpak<sup>21</sup>, een onwenselijke situatie ontstaat als deze taakstellende budgetten al met de opdrachtnemer realisatie zijn overeengekomen en dat die taakstellende budgetten later door de programmadirectie HWBP (deels) als niet subsidiabel worden beoordeeld.

Om voorgaande situatie te voorkomen is de werkwijze dat beheerder niet eerder een opdrachtnemer realisatie contracteert dan nadat het BGT, op basis van de kostenraming en risicodossier en onderliggende documenten die ten grondslag liggen aan de taakstellende budgetten, heeft kunnen toetsen en schriftelijk aan de beheerder heeft medegedeeld in hoeverre en onder welke voorwaarden de taakstellende budgetten zicht op subsidiabiliteit bieden.

### 4. *Geen herijking aanbestedingsresultaat*

Onderdeel van de subsidieregeling (artikel 4 lid 2 SR) is dat het aanbestedingsresultaat van een reguliere aanbesteding van een werk verwerkt wordt in de geraamde kosten en dat de realisatiebeschikking daarop aangepast wordt. Deze regeling is opgenomen omdat bij aanbestedingen door onder meer marktomstandigheden (aanzienlijke) verschillen kunnen ontstaan tussen de aanbieding van de winnende opdrachtnemer realisatie en de raming van de beheerder. De risico's van aanbestedingsresultaten worden om die reden centraal belegd (zowel negatieve als positieve). Voor uitgebreide toelichting op de herijkingsregeling wordt verwezen naar de kennisbank/herijking subsidie van het HWBP<sup>22</sup>.

Bij een twee-fasen-aanpak vindt geen herijking van het aanbestedingsresultaat plaats.

Verklaring hiervoor is dat bij een twee-fasen-aanpak de aanneemsom niet middels een aanbesteding tot stand komt, maar aan het einde van fase 1. Deze aanneemsom heeft (behalve enkele uitzonderingen) een beperkte/kleine risicobandbreedte. Op basis van onder meer die aanneemsom doet de beheerder de subsidieaanvraag voor de realisatiefase. Het in de subsidieregeling aangehaalde risico van grote verschillen tussen de raming van de beheerder voor de subsidieaanvraag en de aanbieding van de winnende inschrijver is daardoor bij de twee-fasen-aanpak niet aanwezig.

20 Referentiekader projectaanpak | Rapport | Hoogwaterbeschermingsprogramma

21 HWBP Handreiking Prijsvorming 2 fasen aanpak | Handreiking | Hoogwaterbeschermingsprogramma

22 Herijking subsidie | Hoogwaterbeschermingsprogramma

## 5 Begeleidingsaanpak

### 5.1 **Introductie**

In hoofdstuk 2 is het (wettelijk) kader van het HWBP algemeen en in relatie tot het domein contractmanagement geschetst.

Dit kader maakt duidelijk dat de beheerder (grotendeels) verantwoordelijk is voor de (sobere, doelmatige en beheerste) voorbereiding en realisatie van de versterkingsmaatregel en de juiste en volledige subsidieaanvraag. Voor het domein contractmanagement betekent dat de verantwoordelijkheid voor het doorlopen van het uniform HWBP-contractmanagementproces inclusief het opstellen van de bijbehorende documenten.

De beheerder staat daarin niet alleen. In het proces onderweg naar de subsidieaanvraag is sprake van een samenwerking tussen beheerder en het BGT volgens de eerder in paragraaf 2.3 geïntroduceerde begeleidingsaanpak, met als doel een voorspelbaar project en een soepel subsidieproces.

In dit hoofdstuk is toegelicht hoe die begeleidingsaanpak eruitziet voor het domein contractmanagement.

### 5.2 **Begeleidingsaanpak voor contractmanagement**

Contractmanagement behoort niet tot de vaste kern van het BGT, maar tot de flexibele schil. Hiervoor worden de adviseurs markt & contractmanagement van de programmadirectie HWBP ingezet. De inzet is op verzoek van de beheerder en/of het BGT.

De flexibele schil wordt vooral ingezet op die momenten dat de meeste toegevoegde waarde<sup>23</sup> behaald kan worden. Voor contractmanagement zijn dat de momenten waarop de quickscan, de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan worden opgesteld (of geactualiseerd). Mogelijk is ook tijdens de Nota van Inlichting(en) afstemming nodig indien vragen worden gesteld die invloed hebben op de criteria sober, doelmatig en beheerst.

Tijdens het onderzoek *Rolafbakening CM* hebben de beheerders ook de wens geuit dat de adviseur markt & contractmanagement periodiek betrokken blijft in de contractbeheersfase. De frequentie kan per project specifiek worden afgestemd.

Bovenstaande is geen harde afbakening. De beheerder kan gerust ook een beroep doen op de adviseur(s) markt & contractmanagement van de programmadirectie HWBP voor andere onderwerpen. In overleg wordt gekeken wat wenselijk en haalbaar is.

In de begeleidingsaanpak wordt in stappen toegewerkt naar de definitieve versies van de contractmanagementproducten, eventuele tussentijdse toetsing(en) voor vaststellen van zicht op subsidiabiliteit en de uiteindelijke subsidieaanvraag. De focus ligt hierbij op de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan. Deze stappen in de totstandkoming van de contractmanagementdocumenten kan bestaan uit:

<sup>23</sup> Voor contractmanagement wordt met name de meeste toegevoegde waarde behaald aan de 'voorkant' van het contractmanagementproces. Dat zijn de momenten waarop de belangrijkste afwegingen en keuzes worden gemaakt en uitgewerkt die bepalend zijn voor de (verdere) kwaliteit van het contractmanagement en de doelmatigheid en beheersbaarheid daarvan.

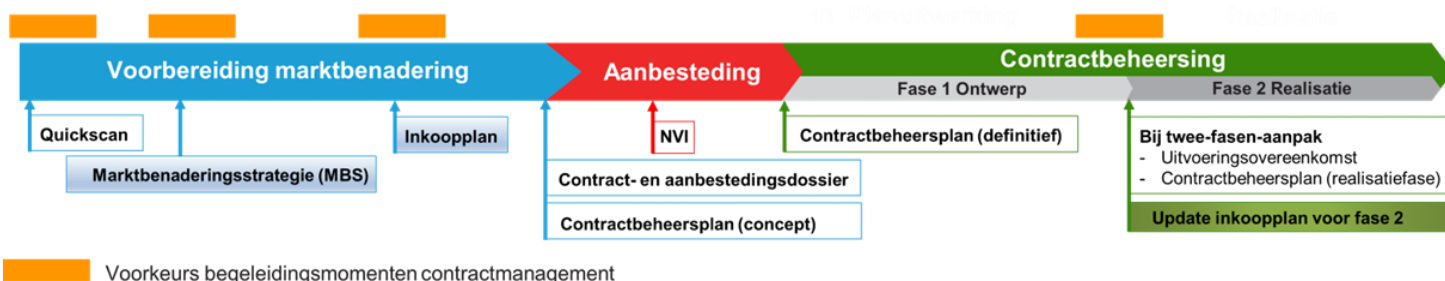
0% versie	Vooraf verwachtingen en uitgangspunten bespreken m.b.t. het domein contractmanagement tussen projectteam beheerder en BGT/adviseur markt & contractmanagement.
50 – 75% concept versie	Meekijken door adviseur markt & contractmanagement (in afstemming met rest BGT) in tussentijdse versie(s) en adviezen meegeven.
95% eindconcept versie	Review door adviseur markt & contractmanagement samen met het BGT.
100% definitieve versie	Toetsing en beoordeling (zicht op) subsidiabiliteit.

In overleg kunnen deze stappen project specifiek worden afgesproken.

Na iedere contractmanagement fase (voorbereiding marktbenadering, aanbesteding en contractbeheersing) wordt door de adviseur markt en contractmanagement van programmadirectie HWBP met de IPM-contractmanager van het projectteam van de beheerder een evaluatie gehouden voor het thema contractmanagement. Deze informatie wordt door de programmadirectie geanonimiseerd gebruikt voor een lerende alliantie.

In figuur 10 is aansluitend bij de hoogste impactmomenten een overzicht opgenomen met een voorkeursindeling van begeleidingsmomenten/periodes binnen het uniform HWBP-contractmanagementproces voor het domein contractmanagement. De werkelijke indeling wordt per project tussen beheerder en BGT/adviseur markt & contractmanagement afgestemd, waarbij ook aanvullende of minder begeleidingsmomenten/-perioden kunnen worden afgesproken. De omvang van begeleiding kan afhankelijk zijn van projectcomplexiteit, ervaring van het projectteam en dergelijke. Wanneer de begeleidingsmomenten/-perioden precies zijn, is maatwerk en is afhankelijk van de projectplanning en de marktbenaderingsstrategie (zie paragraaf 4.2).

De begeleiding bestaat uit deelname aan aantal BGT-overleggen (voor integraal projectoverzicht) en/of separate afspraken met de IPM-contractmanager van de beheerder. De wijze van samenwerking/begeleiding en de planning daarvan voor het onderwerp contractmanagement wordt vastgelegd in de begeleidingsagenda<sup>24</sup> zoals die tussen het BGT en het projectteam van de beheerder wordt overeengekomen.



Figuur 10: Overzicht voorkeurs begeleidingsmomenten voor contractmanagement

### 5.3 Belangrijke onderwerpen in de begeleiding

De verleiding is aanwezig dat experts op het gebied van contractmanagement vanuit de beheerder en de programmadirectie HWBP zich vanuit enthousiasme (meteen) op de inhoud storten. Tijdens het onderzoek *Rolafbakening CM* is vastgesteld dat de begeleidingsaanpak nog beter kan gaan functioneren als (eerst) ruimte wordt genomen voor:

1. Begeleiding starten (en voortzetten) vanuit verwachtingen en nieuwsgierigheid

Dit betekent het met elkaar verkennen van zaken als: Wat is voor jou belangrijk? Wat verwachten we van elkaar en op welk moment? Wie gaat waarover? Hoe werken we samen? Wat hebben we van elkaar nodig? Welke processen met welke mijlpalen doorlopen we met elkaar? Ben ik de juiste persoon voor deze begeleiding?<sup>25</sup> Welke goede vergelijkbare voorbeelden zijn er al binnen de alliantie? et cetera. Het gezamenlijk doorleven van deze werkwijzer helpt daarbij.

2. Risico's en kansen vroegtijdig op tafel

Tijdens het onderzoek *Rolafbakening CM* is ook duidelijk geworden dat de keuze voor een marktbenaderingsstrategie door de beheerders, versterkt door de risicodragendheidsprikkel voor de beheerder in de subsidieregeling, in grote mate bepaald wordt door de projectrisico's (en eventueel -kansen). Ook is vastgesteld dat dit niet altijd leidt tot een voor de alliantie meest optimale aanpak (best for program) omdat een contract- of aanbestedingsvorm niet altijd de meest effectieve beheersmaatregel is om (programma)risico's te beheersen. Daarom is het belangrijk dat de risico's die van invloed kunnen zijn op de marktbenaderingsstrategie/het inkoopplan vroegtijdig en op een transparante manier bespreekbaar worden gemaakt. Dit biedt de mogelijkheid om ook andere beheersmaatregelen te onderzoeken. Zo kan het bijvoorbeeld doelmatiger zijn een risico bij de alliantie te beleggen in plaats van deze in een contract bij een opdrachtnemer realisatie onder te brengen.

3. Elkaar de ruimte geven in het proces

Zowel de beheerder als programmadirectie HWBP hebben tijd nodig voor het doorlopen van processen (in de juiste volgorde met het juiste kwaliteitsniveau). Bij de beheerder kan dat de afstemming met de interne opdrachtgever, het bestuur en dergelijke zijn. Voor het BGT is dat voldoende toetsingstijd. Daarbij is het ook belangrijk dat een werkbare volgorde wordt doorlopen. Zo is het bijvoorbeeld wenselijker eerst tot (zicht op) overeenstemming met het BGT te komen en vervolgens eventuele vaststelling door het waterschapsbestuur dan andersom. Tegelijkertijd is het ook wenselijk processen optimaal in te richten voor (behoud van) projectvoortgang (denk bijvoorbeeld aan parallelschakelingen, tussentijdse uitspraken en dergelijke).

4. Meenemen andere stakeholders

Deze werkwijzer (en de begeleidingsaanpak) richt zich primair op de relatie beheerder – programmadirectie HWBP/BGT. Voor een succesvolle aanpak is het ook van belang dat de beheerder (het IPM-projectteam), naast draagvlak van de programmadirectie HWBP/BGT in het kader van de subsidie ook tijdig draagvlak heeft voor zijn aanpak en bijbehorende documenten binnen de waterschapsorganisatie (waaronder de ambtelijk opdrachtgever, het bestuur en andere afdelingen zoals de afdeling inkoop en juridische zaken. Anders kan het proces (op een later moment) verstoord raken door zijsturing vanuit de beheerdersorganisatie.

<sup>25</sup> De adviseurs markt en contractmanagement van de programmadirectie HWBP hebben in basis een vaste toedeling van beheerders die zij begeleiden. Tegelijkertijd is het per project goed om vast te stellen of de adviseur over de juiste expertise beschikt om een goede sparringpartner voor het projectteam te kunnen zijn.

## 6 Kwaliteitsborging en toetsing

### 6.1 Kwaliteitsborging

Voor het goed doorlopen van het uniform HWBP-contractmanagementproces, het opstellen van kwalitatief hoogwaardige bijbehorende documenten en een juiste subsidieaanvraag, verzorgen de beheerders hun eigen kwaliteitsborging. Dat kan zijn op basis van een gecertificeerd kwaliteitssysteem van de beheerder of een kwaliteitssysteem (of afspraken) die voor het desbetreffende project zijn ingericht. Dit past in de lijn van begeleidingsaanpak 2.0 waarbij meer uitgegaan wordt van kwaliteitsborging door de beheerder en minder diepgaande en meer risicogestuurde toetsing door het BGT.

Ter ondersteuning (en meer uniformering) hiervan ontwikkelt de programmadirectie HWBP in afstemming met de alliantie ondersteunende processen en documenten. Bij verschijning van voorliggende versie 1.0 van deze werkwijzer zijn dat voor het domein contractmanagement:

- kwaliteitscriteria voor de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan
- checklist voor aanbestedingsdocumenten
- werkwijzer prijsvorming twee-fasen-aanpak
- expertadviesteam contractmanagement

In de ( nabije) toekomst wordt dit uitgebreid met:

- quickscan marktbenaderingsstrategie
- afwegingskader voor marktbenaderingsstrategie
- n.t.b.: in overleg met de alliantie wordt geïnventariseerd welke behoefte er is. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de ontwikkeling van uniforme contractmodellen, modellen voor contractbeheersplannen, et cetera.

*In **bijlage 2** zijn de beschikbare ondersteunende documenten en processen toegelicht.*

### 6.2 Toetsing en beoordeling

In het kader van de beslissing op aanvraag subsidieverlening (art. 7 SR) wordt door de programmadirectie HWBP, zijnde het BGT (inclusief flexibele schil), de subsidieaanvraag getoetst en beoordeeld.

Conform het kader in paragraaf 3.4 betekent toetsen dat wordt gecontroleerd of aan de geldende criteria is voldaan en betekent beoordelen dat aan de uitkomst van de toetsing een waarde of oordeel wordt toegekend in het kader van subsidiabiliteit.

Voor het domein contractmanagement geldt dat bij de subsidieaanvraag de documenten (volledig en met het juiste kwaliteitsniveau) aanwezig moeten zijn die volgens het uniform HWBP-contractmanagementproces op dat moment gereed zijn (welke dat zijn bij welke MIRT-fase van de subsidieaanvraag is afhankelijk van de marktbenaderingsstrategie c.q. contractvorm (zie paragraaf 4.2).

Bij een aantal scenario's volgens paragraaf 4.2 geldt dat, voor start aanbesteding, de gekozen aanpak voor de marktbenadering, zoals uitgewerkt in de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan, al tussentijds getoetst is en geoordeeld is dat deze aanpak zicht op subsidiabiliteit biedt. Zie hiervoor paragraaf 4.4.

Bij de (tussentijdse) toetsing ligt de focus primair op de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan (inclusief eventuele update van het inkoopplan in fase 1 bij een

twee-fasen-aanpak). Dit wordt in samenhang gedaan met de andere zover op dat moment beschikbare contractmanagementdocumenten en onderliggende documenten zoals het ontwerp, de kostenraming en het risicodossier. Dit is nodig om de aanpak integraal in voldoende mate op sober, doelmatig en beheerst te kunnen toetsen.

Zoals gezegd ligt de focus vanuit het thema contractmanagement op de toetsing van:

- de marktbenaderingsstrategie
- het inkoopplan (inclusief eventuele update in fase 1 bij een bij twee-fasen-aanpak)

De redenen hiervoor zijn:

- De marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan bieden (samen met de daarvoor opgestelde kwaliteitscriteria en later nog het afwegingskader) al veel waarborging voor het kunnen toetsen van een sobere, doelmatige en beheerste marktbenadering.
- De beheerders hebben volgens de subsidieregeling zelf de verantwoordelijkheid een professioneel contractmanagementproces te doorlopen.
- Het volledig toetsen van alle contractmanagementdocumenten overvraagt de capaciteit van de programmadirectie HWBP.

**Let op!** de specificaties (bestek of vraagspecificatie(s)), als onderdeel van het contract- en aanbestedingsdossier, worden niet vanuit het domein contractmanagement maar wel vanuit het domein Techniek door het BGT met focus getoetst.

In dit hoofdstuk is toegelicht waarop de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan worden getoetst.

### 6.3 Centrale toetsvoorwaarde

Volgend uit de toelichting in paragraaf 2.2.2 is de centrale voorwaarde van de toetsing dat de beheerder aantoont dat de aanpak voor de marktbenadering ter voorbereiding en realisatie van de versterkingsmaatregel, zoals uitgewerkt in de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan, het meest geschikt is vanuit het oogpunt van sober, doelmatig en beheerst.

Deze termen, sober, doelmatig en beheerst, in de context van contractmanagement zijn eerder kort toegelicht in paragraaf 2.2.2. De term meest geschikt nog niet. Voor behoud van het totaaloverzicht zijn onderstaand alle termen nog eens en diepgaander uitgewerkt en voorzien van voorbeelden. Daarbij is aangegeven wat het betekent voor de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan.

**Meest geschikt:** Deze term duidt erop dat aantoonbaar is dat de gekozen aanpak beter is dan een andere aanpak. Dit betekent dat er sprake is van een vergelijking met andere aanpakken waaruit blijkt dat gekozen aanpak de best passende is (dat wil zeggen: sober, meest doelmatig en in de juiste mate beheerst). Dit is met name van belang voor de marktbenaderingsstrategie waarin dus meerdere aanpakken (strategieën) vergeleken worden. In het inkoopplan wordt vervolgens de beste aanpak nader uitgewerkt.

**Sober:** In overeenstemming met paragraaf 2.2.2 betekent sober dat alleen contractmanagementkosten die samenhangen met de kering weer aan de veiligheidsnorm laten voldoen, voor subsidie in aanmerking komen.

Een voorbeeld in relatie tot de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan: de gekozen strategie is dat de versterkingsopgave (waterveiligheid) en een meekoppelkans (geen waterveiligheid) als één integrale opdracht wordt aanbesteed en gerealiseerd.

Dit betekent dat contractmanagementkosten voor de versterkingsopgave subsidiabel zijn en de contractmanagementkosten voor de meekoppelkans niet. Dit zal ook tot uiting moeten komen in de onderliggende kostenraming.

In het inkoopplan wordt bij dit voorbeeld vervolgens uitgewerkt hoe geborgd wordt hoe het onderscheid tussen de subsidiabele en niet subsidiabele kosten in het vervolg van het contractmanagementproces traceerbaar blijft (denk aan onderscheid in eisen, in de inschrijvingsstaat en dergelijke). Aandachtspunt hierbij is dat de kosten die samenhangen met administratie en registratie van de splitsing doelmatig blijven. Dit is een afstempunt tussen beheerder en BGT.

**Doelmatig:** In overeenstemming met paragraaf 2.2.2 is de betekenis van doelmatig het efficiënt inzetten van middelen (geld, tijd, capaciteit) om het gewenste resultaat te bereiken, zonder verspilling of onnodige kosten.

Het gewenste resultaat zijn de doelen, ambities, kansen (potentieel resultaat) van de versterkingsopgave binnen de geldende randvoorwaarden, waarbij dit gewenste resultaat logischerwijs in een duidelijke relatie dient te staan met waterveiligheid (sober).

**Beheerst:** In overeenstemming met paragraaf 2.2.2 is de betekenis van beheerst 'onder controle hebben'. Binnen het HWBP wordt dit ook wel aangeduid als voorspelbaar.

Beheerst heeft primair een samenhang met risicobeheersing. Zijn risico's beheersbaar, aanvaardbaar, evenwichtig verdeeld, bij de partij belegd die ze het best en meest doelmatig kan beheersen, et cetera. Onvoldoende risicobeheersing kan tot onbeheerste situaties leiden, zoals (onverwachte) kostenstijgingen en uitloop van de planning. Tegelijkertijd geldt ook dat als risico's te veel of op onjuiste wijze worden beheerst, dit ten koste kan gaan van de doelmatigheid. Bijvoorbeeld als hoge kosten worden gemaakt waarmee slechts beperkte risicoreductie wordt bereikt. Een doelmatige wijze van beheersing is van belang.

Beheersing heeft in relatie tot contractmanagement ook een sterke relatie met kennis, kunde, ervaring en vaardigheden van de organisaties en personen betrokken bij de voorbereiding en/of realisatie van de versterkingsopgave (zowel bij opdrachtgever als opdrachtnemer). Een citaat uit een bijdrage<sup>26</sup> van prof. Mr. Dr. E.M. Bruggeman en van prof. Mr. C.E.C. Jansen in het themanummer Herbezinning op het bouwcontractenrecht van het Tijdschrift voor Bouwrecht van augustus 2021 illustreert dit op een mooie wijze: "*...maar meer nog van belang is dat de juiste mensen op de juiste plaatst zitten: aanbesteden en contracteren blijft immer mensenwerk*".

## 6.4

### Toetsstappen en -criteria

De toetsing bestaat uit de volgende stappen:

- a. vaststellen juiste kwaliteitsborging door beheerder
- b. vaststellen van volledigheid van de documenten
- c. vaststellen dat de strategie/aanpak aantoonbaar het meest geschikt is vanuit het oogpunt van sober, doelmatig en beheerst

<sup>26</sup> Tijdschrift voor bouwrecht, Themanummer: Herbezinning op het bouwcontractenrecht (augustus 2021), artikel TBR 2021/99 'Naar een coherent aanbestedings- en juridisch-administratief kader voor de bouw: voorstel voor een routekaart', door: prof. Mr. Dr. E.M. Bruggeman en prof. Mr. C.E.C. Jansen

### 1. Vaststellen juiste kwaliteitsborging door beheerder

Dit betreft het (kunnen) vaststellen of de documenten aantoonbaar:

- met voldoende expertise tot stand zijn gekomen (het betreft hierbij niet alleen expertise van personen maar ook gehanteerde hulpmiddelen zoals bijvoorbeeld beleidsstukken, onderzoeksrapporten, evaluatierapporten van andere werken, het gebruikte afwegingskader en dergelijke).
- met voldoende expertise zijn gecontroleerd. Hierbij is duidelijk wie de controle heeft uitgevoerd, wat het resultaat was en op welke wijze het resultaat in het document is verwerkt.

Op welke wijze de kwaliteitsborging tot stand komt, wordt vooraf tussen de beheerder en het BGT afgestemd. De mate van kwaliteitsborging kan afhankelijk zijn van aard en omvang van de versterkingsopgave.

### 2. Vaststellen van volledigheid van de documenten

Dit betreft het (kunnen) vaststellen of de contractmanagementdocumenten die volgens het uniform HWBP-contractmanagementproces op moment van subsidieaanvraag of tussentijds toetsmoment aanwezig zouden moeten zijn ook aanwezig en (in voldoende mate) volledig zijn. Dit geldt ook voor de daarmee samenhangende documenten zoals ontwerp, kostenraming en risicodossier.

Specifiek geldt voor de marktbenaderingsstrategie en het inkoopplan het (kunnen) vaststellen dat de beheerder aantoonbaar invulling heeft gegeven aan de kwaliteitscriteria MBS en inkoopplan. Onderdeel hiervan is dat de beheerder zelf heeft gemotiveerd waarom de aanpak aantoonbaar het meest geschikt is vanuit het oogpunt sober, doelmatig en beheerst.

De kwaliteitscriteria bevatten een algemene standaardlijst. Voor doelmatig gebruik van de kwaliteitscriteria is het van belang dat beheerder en BGT vooraf afstemmen in welke omvang en diepgang de criteria worden toegepast, afhankelijk van aard en complexiteit van het project.

*De kwaliteitscriteria bevatten een kolom voor verificatie van de kwaliteitscriteria. Beheerder kan daar gebruik van maken.*

### 3. Vaststellen dat de aanpak aantoonbaar het meest geschikt is vanuit het oogpunt van sober, doelmatig en beheerst

Dit betreft het (kunnen) vaststellen dat de strategie/aanpak aantoonbaar het meest geschikt is vanuit het oogpunt van sober, doelmatig en beheerst. Hierbij zijn de volgende aspecten van belang:

- Zijn de afwegingen, onderbouwingen, uitwerkingen en motivaties navolgbaar en voldoende uitgewerkt?
- Zijn de afwegingen, onderbouwingen, uitwerkingen en motivaties realistisch (komen ze overeen met onderzoeken, evaluaties, andere ervaringen e.d.)?
- Zijn de conclusies in lijn met andere documenten (is bijvoorbeeld de kosten en batenverwachting van de aanpak consistent met de kostenraming en het risicodossier)?
- Zijn de met de strategie/aanpak samenhangende kosten aannemelijk en redelijk?

## 7 Overig

### 7.1 **Introductie**

In dit laatste hoofdstuk zijn een aantal losse onderwerpen toegelicht die in de praktijk, binnen het domein contractmanagement, regelmatig aan de orde komen maar waarvan niet altijd duidelijk is hoe daarmee om te gaan.

Het betreft de volgende onderwerpen:

- tenderkostenvergoedingen en subsidiabiliteit daarvan
- financiële prikkels in aanbestedingen en contracten en de subsidiabiliteit daarvan

### 7.2 **Tenderkostenvergoeding**

De werking met betrekking tot en de subsidiabiliteit van de tenderkostenvergoeding is toegelicht op HWBP.nl:

1. [Subsidiabiliteit van de tendervergoeding \(tenderkosten\) | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)

De daar gepresenteerde vergoedingstabel (overeenkomstig de tabel in de Handreiking Tenderkostenvergoeding van EKZ uit 2018) kan echter tot onaanvaardbaar hoge vergoedingen leiden. Dit wordt veroorzaakt doordat de hoogste grootte-klasse boven 5 miljoen euro is. De kosten van dijkversterkingsprojecten zijn meestal vele malen hoger. Als de kosten van de dijkversterking dan worden vermenigvuldigd met het vergoedingspercentage van de hoogste grootte-klasse in de tabel, ontstaan (te) grote bedragen. Daarom is het in de meeste gevallen doelmatiger als de beheerder een zo goed mogelijke inschatting maakt van de verwachte tenderkosten voor een inschrijver en daar ca. 50% van te hanteren als tenderkostenvergoeding. Als het project/aanbesteding voldoet aan de voorwaarden zoals aangegeven op de website, is de tenderkostenvergoeding subsidiabel.

### 7.3 **Financiële prikkels**

De werking met betrekking tot en de subsidiabiliteit van financiële prikkels (waaronder kwaliteitscriteria bij aanbestedingen op basis van beste prijs-kwaliteitsverhouding (BPKV) en bonus-/malusregelingen) is toegelicht op HWBP.nl:

2. [Financiële prikkels contracten & subsidie | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)

In aanvulling hierop wordt van beheerder ook gevraagd een onderbouwing te verstrekken van de weging en waarde van kwaliteitscriteria bij aanbestedingen op basis van BPKV. Hiervoor dient op basis van scenarioberekeningen aantoonbaar gemaakt te worden wat de optimale prijs-kwaliteitsverhouding is. Het betreft scenario's als hoge kwaliteit/hoge prijs, lage kwaliteit, lage prijs (prijsduiker), verwachte prijs/hoge kwaliteit, verwachte prijs/lage kwaliteit et cetera. Voor het toepassen van het gunningscriterium BPKV kunnen de Handreikingen beste prijs-kwaliteitsverhouding (deel 1 en 2)<sup>27, 28</sup> van het expertisecentrum aanbesteden

<sup>27</sup> Handreiking Beste prijs-kwaliteitverhouding: de basis | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden

<sup>28</sup> Handreiking Beste prijs-kwaliteitverhouding Deel 2 – een verdiepingversie | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden

PIANOO en de Handleiding BPKV, Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding (Extern)<sup>29</sup> van Rijkswaterstaat behulpzaam zijn. Beide handreikingen gaan ook in op het simuleren van effecten van de gunningscriteria.

<sup>29</sup> <https://standaarden.rws.nl/link/standaard/6136-1-3>

## Bijlagen

### Bijlage 1: Overzicht subsidie in relatie tot marktbenaderingsscenario's

**Let op!** De overzichten hebben alleen betrekking op het contractmanagement in relatie tot een opdrachtnemer realisatie. Activiteiten en documenten met betrekking tot andere inkoop zoals advies- en ingenieursbureaus, onderzoekbureaus en leveranciers, etc. zijn hierin niet opgenomen.

**Scenario 1:** Marktbenadering tijdens de verkenningsfase (voor vaststelling VKA)

Subsidiemoment (kolom 1)	Activiteit(en) (A) / document(en) (D) (kolom 2)	Toelichting (kolom 3)
<b>Aanvraag VER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Opstellen MBS (A)</li> <li>b. Opstellen inkoopplan (A)</li> <li>c. Opstellen contract- en aanbestedingsdossier (A)</li> <li>d. Opstellen concept contractbeheersplan (A);</li> <li>e. Doorlopen van de aanbestedingsprocedure (w.o. opstellen NvI). (A)</li> <li>f. Verwerking tot het definitieve contractbeheersplan (A)</li> <li>g. Contractbeheersing in verkenningsfase (A)</li> </ul>	<p>Conform art. 6 lid 3 punt b. SR bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag VER 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd' en 'een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden'.</p> <p>Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 (van aanvraag VER) aangegeven activiteiten.</p>
<b>Vaststelling VER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Opgestelde MBS (D)</li> <li>b. Opgestelde inkoopplan (D)</li> <li>c. Opgestelde contract- en aanbestedingsdossier (D)</li> <li>d. Opgestelde concept contractbeheersplan (D);</li> <li>e. Doorlopen aanbestedingsprocedure (w.o. opstellen NvI). (D)</li> <li>f. Opgestelde definitieve contractbeheersplan (D)</li> <li>g. Uitgevoerde contractbeheersing verkenningsfase (A)</li> </ul>	<p>Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling 'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'.</p> <p>Voor aanvraag vaststelling VER heeft de verantwoordelijkheid voor contactmanagement betrekking op de in kolom 2 (van Vaststelling VER) aangegeven activiteiten en documenten en de daaraan gekoppelde verplichting(en).</p>
<b>Aanvraag PU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contractbeheersing in PU-fase (A)</li> </ul> <p>En bij twee-fasen-aanpak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b. Update inkoopplan (A)</li> <li>c. Opstellen uitvoeringsovereenkomst (A) (indien van toepassing bij de gekozen aanpak)</li> <li>d. Opstellen contractbeheersplan REA (A)</li> </ul>	<p>Conform art. 6 lid 4 punt b. van de subsidieregeling bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag PU 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd' en 'een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden'.</p> <p>Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 (van aanvraag PU) aangegeven activiteiten (zover van toepassing bij de gekozen aanpak).</p> <p>Conform art. 6 lid 4 punt a. SR bevat de subsidieaanvraag PU o.a. 'een eindverantwoording over de in de verkenningsfase behaalde resultaten...'. Voor contractmanagement betreft dit tenminste in kolom 2 (van Vaststelling VER) aangegeven activiteiten en documenten en de daaraan gekoppelde verplichting(en).</p>

<b>Subsidiemoment (kolom 1)</b>	<b>Activiteit(en) (A) / document(en) (D) (kolom 2)</b>	<b>Toelichting (kolom 3)</b>
<b>Vaststelling PU</b>	Uitgevoerde contractbeheersing in PU-fase (A) En bij twee-fasen-aanpak: a. Geüpdate inkoopplan (D) b. Opgestelde uitvoeringsovereenkomst (D) <i>(indien van toepassing bij de gekozen aanpak)</i> c. Opgestelde Contractbeheersplan REA (D)	Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling <i>'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'</i> . Voor aanvraag vaststelling PU heeft de verantwoording voor contractmanagement betrekking op de in kolom 2 (van Vaststelling PU) aangegeven activiteiten en documenten en de daaraan gekoppelde verplichtingen.
<b>Aanvraag REA</b>	a. Het uitvoeren van de contractbeheersing (A). b. Opleveren van de versterkingsopgave (A).	Conform art. 6 lid 5 punt c. van de subsidieregeling bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag REA <i>'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd'</i> en <i>'een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden'</i> . Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 (van aanvraag REA) aangegeven activiteiten.  Conform art. 6 lid 5 punt a. SR bevat de subsidieaanvraag REA <i>'een eindverantwoording over de in de planuitwerkingsfase behaalde resultaten...'</i> . Voor contractmanagement betreft dit de in kolom 2 (van Vaststelling PU) aangegeven activiteiten en documenten en de daaraan gekoppelde verplichting(en).
<b>Vaststelling REA</b>	a. Uitgevoerde contractbeheersing (A) b. Opleverdossier (D).	Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling <i>'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'</i> . Voor aanvraag vaststelling REA heeft de verantwoording voor contractmanagement betrekking op de in kolom 2 (van Vaststelling REA) aangegeven activiteiten en documenten.

**Scenario 2:** Marktbenadering tijdens de planuitwerkingsfase (na vaststelling VKA en voor vaststelling PB)

<b>Subsidiemoment (kolom 1)</b>	<b>Activiteit(en) (A) / document(en) (D) (kolom 2)</b>	<b>Toelichting (kolom 3)</b>
<b>Aanvraag VER</b>	a. Opstellen MBS (A)	Conform art. 6 lid 3 punt b. SR bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag VER 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd'. Voor contractmanagement betreft deze activiteit het opstellen van de MBS. Tijdens de VER stelt de beheerder de MBS op.
<b>Vaststelling VER</b>	a. Opgestelde MBS (D)	Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling 'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'. Voor aanvraag vaststelling VER heeft de verantwoordening betrekking op de opgestelde MBS en de daaraan gekoppelde verplichting(en).
<b>Aanvraag PU</b>	a. Opgestelde MBS (D) b. Opstellen inkoopplan (A) c. Opstellen contract- en aanbestedingsdossier (A) d. Opstellen concept contractbeheersplan (A); e. Doorlopen van de aanbestedingsprocedure (w.o. opstellen NvI). (A) f. Verwerking tot het definitieve contractbeheersplan (A) g. Contractbeheersing in planuitwerkingsfase (A)  En aanvullend bij twee-fasen-aanpak: h. Update inkoopplan (A) i. Uitvoeringsovereenkomst (A) (indien van toepassing bij de gekozen aanpak) j. Contractbeheersplan REA (A)	Conform art. 6 lid 4 punt b. van de subsidieregeling bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag PU 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd' en 'een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden'. Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 (van aanvraag PU) aangegeven activiteiten (zover van toepassing bij de gekozen aanpak).  Conform art. 6 lid 4 punt a. SR bevat de subsidieaanvraag PU o.a. 'een eindverantwoording over de in de verkenningsfase behaalde resultaten...'. Voor contractmanagement betreft dit tenminste de opgestelde MBS.
<b>Vaststelling PU</b>	a. Opgestelde inkoopplan (D) b. Opgestelde contract- en aanbestedingsdossier (D) c. Opgestelde concept contractbeheersplan (D); d. Doorlopen aanbestedingsprocedure (w.o. opstellen NvI). (D) e. Opgestelde definitieve contractbeheersplan (D) f. Uitgevoerde contractbeheersing PU-fase (A)  En aanvullend bij twee-fasen-aanpak: g. geupdate inkoopplan (D) h. Opgestelde uitvoeringsovereenkomst (D) (indien van toepassing bij de gekozen aanpak) i. Opgestelde Contractbeheersplan REA (D)	Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling 'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'. Voor aanvraag vaststelling PU heeft de verantwoordening betrekking op de in kolom 2 (van Vaststelling PU) aangegeven activiteiten en documenten en de daaraan gekoppelde verplichtingen.
<b>Aanvraag REA</b>	a. Het uitvoeren van de contractbeheersing (A). b. Opleveren van de versterkingsopgave (A).	Conform art. 6 lid 5 punt c. van de subsidieregeling bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag REA 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd' en

<b>Subsidiemoment (kolom 1)</b>	<b>Activiteit(en) (A) / document(en) (D) (kolom 2)</b>	<b>Toelichting (kolom 3)</b>
		<p>'een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden'.</p> <p>Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 (van aanvraag REA) aangegeven activiteiten.</p> <p>Conform art. 6 lid 5 punt a. SR bevat de subsidieaanvraag REA 'een eindverantwoording over de in de planuitwerkingsfase behaalde resultaten...'. Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 van vaststelling PU aangegeven activiteiten en documenten.</p>
<b>Vaststelling REA</b>	<p>a. Uitgevoerde contractbeheersing (A) b. Opleverdossier (D).</p>	<p>Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling 'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'.</p> <p>Voor aanvraag vaststelling REA heeft de verantwoording voor contractmanagement betrekking op de in kolom 2 (van Vaststelling REA) aangegeven activiteiten en documenten.</p>

**Scenario 3:** marktbenadering tijdens de realisatiefase (na vaststelling PB)

<b>Subsidiemoment (kolom 1)</b>	<b>Activiteit(en) (A) / document(en) (D) (kolom 2)</b>	<b>Toelichting (kolom 3)</b>
<b>Aanvraag VER</b>	a. Opstellen MBS (A)	Conform art. 6 lid 3 punt b. SR bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag VER 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd'. Voor contractmanagement betreft deze activiteit het opstellen van de MBS. Tijdens de VER stelt de beheerder de MBS op.
<b>Vaststelling VER</b>	a. Opgestelde MBS (D)	Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling 'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'. Voor aanvraag vaststelling VER heeft de verantwoordelijkheid voor contractmanagement betrekking op de opgestelde MBS en de daaraan gekoppelde verplichting(en).
<b>Aanvraag PU</b>	a. Opgestelde MBS (D) b. Opstellen inkoopplan (A) c. Opstellen contract- en aanbestedingsdossier (A) d. Opstellen concept contractbeheersplan (A); e. Doorlopen van de aanbestedingsprocedure (w.o. opstellen NvI). (A)	Conform art. 6 lid 4 punt b. van de subsidieregeling bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag PU 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd' en 'een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden'. Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 (van aanvraag PU) aangegeven activiteiten.  Conform art. 6 lid 4 punt a. SR bevat de subsidieaanvraag PU o.a. 'een eindverantwoording over de in de verkenningsfase behaalde resultaten...'. Voor contractmanagement betreft dit tenminste de opgestelde MBS.
<b>Vaststelling PU</b>	a. Opgestelde inkoopplan (D) b. Opgestelde contract- en aanbestedingsdossier (D) c. Opgestelde concept contractbeheersplan (D) d. Doorlopen aanbestedingsprocedure (w.o. opstellen NvI). (D)	Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling 'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'. Voor aanvraag vaststelling PU heeft de verantwoordelijkheid voor contractmanagement betrekking op de in kolom 2 (van Vaststelling PU) aangegeven documenten en de daaraan gekoppelde verplichtingen.
<b>Aanvraag REA</b>	a. Opstellen definitief contractbeheersplan (A) b. Het uitvoeren van de contractbeheersing (A) c. Opleveren van de versterkingsopgave (A)	Conform art. 6 lid 5 punt c. van de subsidieregeling bevat het plan van aanpak behorende bij de subsidieaanvraag REA 'een omschrijving van de activiteiten waarvoor subsidie wordt aangevraagd' en 'een omschrijving van de resultaten waartoe deze fase moet leiden'. Voor contractmanagement betreft dit tenminste de in kolom 2 (van aanvraag REA) aangegeven activiteiten.

<b>Subsidiemoment (kolom 1)</b>	<b>Activiteit(en) (A) / document(en) (D) (kolom 2)</b>	<b>Toelichting (kolom 3)</b>
<b>Vaststelling REA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Uitgevoerde contractbeheersing</li> <li>b. Opgestelde definitief contractbeheersplan (D);</li> <li>c. Opleverdossier (D).</li> </ul>	<p>Conform art. 12 lid 2 punt a. SR bevat de aanvraag tot subsidievaststelling 'een eindverantwoording over de in de fase behaalde resultaten'.</p> <p>Voor aanvraag vaststelling REA heeft de verantwoording betrekking op de in kolom 2 (van Vaststelling REA) aangegeven documenten.</p>

## **Bijlage 2: Overzicht ondersteunende documenten en processen voor kwaliteitsborging**

De ondersteunende documenten zijn [hier](#) in PDF beschikbaar op HWBP.nl. Bewerkbare Excelversies van de kwaliteitscriteria en de checklist kunnen worden verkregen door een e-mail te sturen aan [info@hwbp.nl](mailto:info@hwbp.nl).

### **1. Kwaliteitscriteria marktbenaderingsstrategie en inkoopplan**

#### Doel kwaliteitscriteria

De kwaliteitscriteria hebben de volgende doelen:

- Een hulpmiddel voor de opstellers om te komen tot aantoonbare volledige en kwalitatief hoogwaardige documenten.
- Een hulpmiddel voor beoordelaars en besluitvormers m.b.t. de documenten. Met name de in de kwaliteitscriteria opgenomen evaluaties maken de kwaliteit van de documenten inzichtelijk.
- Een communicatiemiddel tussen de beheerders en het BGT. De kwaliteitscriteria scheppen vooraf een gelijkwaardig verwachtingsniveau over de inhoud en kwaliteitsniveau van de documenten.
- Toetsmiddel voor het BGT. Het BGT kan mede op basis van de kwaliteitscriteria de volledigheid en kwaliteit van de documenten beoordelen.

#### Status kwaliteitscriteria

Zie paragraaf 1.5 en paragraaf 6.4, punt 2.

#### Opzet van de kwaliteitscriteria

De kwaliteitscriteria zijn gemaakt in Excel en bestaan uit 2 tabbladen. Het eerste tabblad bevat een toelichting op de kwaliteitscriteria en het versiebeheer. Tabblad 2 bevat de daadwerkelijke kwaliteitscriteria. De kwaliteitscriteria zijn opgedeeld in onderdeel, subonderdeel, inhoud en verificatie. Onder inhoud is aangegeven welke informatie bij het betreffende (sub)onderdeel benodigd is, veelal toegelicht met aanwijzingen en voorbeelden.

De kwaliteitscriteria zijn logisch opgebouwd en de opbouw kan goed gebruikt worden als inhoudsopgave voor de documenten waarop ze van toepassing zijn. Dit is geen voorwaarde. Beheerders kunnen ook een eigen format hanteren waarin de onderwerpen uit de kwaliteitscriteria terugkomen.

Door de 'matrix'-opzet van de kwaliteitscriteria kunnen de criteria eenvoudig geverifieerd worden door achter het criterium in de kolom verificatie aan te geven of en waar het is verwerkt in het document dat op basis van de criteria tot stand is gekomen. Hiermee kan op eenvoudige wijze een verificatierapport worden opgesteld wat behulpzaam is voor beoordelaars en besluitvormers. Deze verificatie sluit aan bij de begeleidingsaanpak 2.0 waarbij meer uitgegaan wordt van kwaliteitsborging door de beheerder en minder diepgaande toetsing door de programmadirectie HWBP.

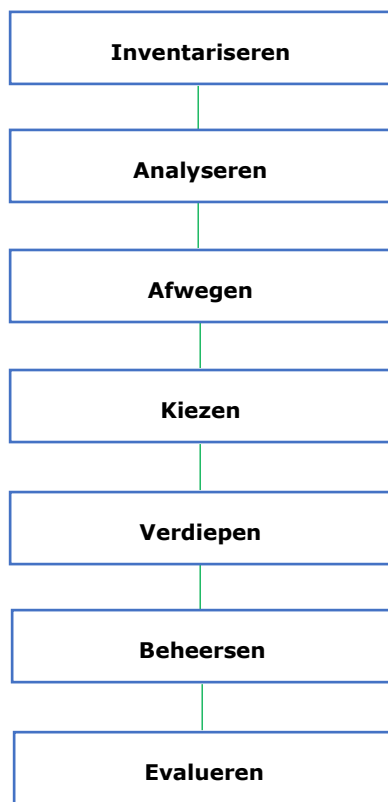
#### **1.1 Kwaliteitscriteria MBS**

De MBS heeft als doel om afgewogen, gemotiveerd (de waarom-vraag) en herleidbaar te bepalen en vast te leggen hoe het beste met de markt kan worden samengewerkt vanuit het oogpunt van sober, doelmatig en beheerst. Vragen als deze staan centraal: met hoeveel contracten, met welke scope, met welke contractvorm en op basis van welke aanbestedingsprocedure wordt de marktbenadering vormgegeven? En hoe wordt de beoogde samenwerking met de markt beheerst?

Stappen in de kwaliteitscriteria MBS

Hieronder is in hoofdlijn aangegeven volgens welke stappen de kwaliteitscriteria voor de MBS zijn opgebouwd. Een uitgebreidere uitwerking en toelichting om te komen tot de afweging voor een marktbenaderingsstrategie wordt opgenomen in het nog te ontwikkelen afwegingskader.

Om de benodigde afwegingen en keuzes voor de MBS te kunnen maken worden de volgende (iteratieve) stappen doorlopen (zie ook figuur 1):



Figuur 1: afwegingsproces MBS

1. Het vastleggen van de **marktbenaderingscontext**. Dit vindt plaats door de volgende **inventarisaties**:
  - a. *De inventarisatie van het project*  
Deze inventarisatie maakt onder meer duidelijk wat het project inhoudt, waarom het project er (nu) is, wat de doelstellingen en ambities zijn en binnen welke uitgangspunten en randvoorwaarden die behaald moeten worden. Ook maakt de inventarisatie inzichtelijk wat de specifieke projectkenmerken zijn, hoe complex het project is en welke risico's en kansen aanwezig zijn.
  - b. *De inventarisatie van de organisatie van de beheerder*  
Deze inventarisatie werpt een blik op de organisatie van de beheerder. Hierdoor wordt inzichtelijk wat de organisatie belangrijk vindt met betrekking tot de marktbenadering en wat het capaciteits-, kennis- en ervaringsniveau van de organisatie is.
  - c. *De inventarisatie van de markt*  
Hierbij wordt inzichtelijk welke meerwaarde de markt op welk moment met welke omvang en voor welke activiteiten kan en wil leveren.
  
2. Het ontwikkelen van de **contracteringsstrategie**, bestaande uit:
  - a. **Analyse** van de marktbenaderingscontext op sturende thema's  
Deze analyse maakt inzichtelijk welke onderwerpen het meest bepalend zijn voor de ontwikkeling van de contracteringsstrategie. Hierdoor wordt focus aangebracht in de te maken afwegingen. Voorbeelden van sturende thema's kunnen zijn; prijszekerheid, ontwerpinvloed, omgevings- en/of technische complexiteit, duurzaamheidsambities, etc.
  - b. **Maken van afwegingen**, zoals:
    - o De contractscope, integratie van projectfasen, verdeling van activiteiten binnen projectfasen, het (definitieve) prijsvormingsmoment, of er sprake is van een repeterende opgave en welk samenwerkingsmodel met de markt het best passend is.
  - c. **Kiezen** van de best passende hoofdcontractvorm  
Op basis van de gemaakte afwegingen kan getrechterd worden naar kansrijke hoofdcontractvormen en wordt vervolgens een afgewogen keuze gemaakt. Deze keuze wordt bij samenwerkingsvormen waarbij bij gunning geen sprake is van (definitieve) prijsvorming onderbouwd met een businesscase om de doelmatigheid ervan verder te ondersteunen.
  - d. (Aanzet tot) **verdieping** van de gekozen hoofdcontractvorm  
De gekozen hoofdcontractvorm krijgt een verdiepende uitwerking. Welke onderwerpen verdiept worden is afhankelijk van de gekozen contractvorm. De verdieping betreft een eerste aanzet. De nadere uitwerking vindt plaats in het inkoopplan.
  
3. Het ontwikkelen van de **aanbestedingsstrategie** passend bij de contracteringsstrategie, de organisatie van de beheerder en de markt, bestaande uit:

- e. **Analyse van de aanbestedingsrechtelijke randvoorwaarden uitgangspunten:**  
Deze analyse maakt verschillende zaken inzichtelijk:
    - o Of de opdracht aanbestedingsplichtig is;
    - o Wie de opdrachtgever en aanbestedende dienst is;
    - o Wat voor type opdracht (werk, dienst, levering) het is;
    - o Of de contractwaarde boven of onder de drempelwaarde ligt;
    - o etc.
  - f. **Maken van afwegingen, zoals:**
    - o Opdracht opdelen in percelen, toepassen percelenregeling, wijze van trechtersen, keuze EMVI-criterium, etc.
  - g. **Kiezen van de best passende aanbestedingsprocedure**  
Op basis van de gemaakte afwegingen kan de best passende aanbestedingsprocedure gekozen worden.
  - h. **(Aanzet tot) verdieping van de gekozen aanbestedingsprocedure**  
De gekozen aanbestedingsprocedure krijgt een verdiepende uitwerking. Welke onderwerpen verdiept worden is afhankelijk van de gekozen aanbestedingsprocedure. De verdieping betreft een eerste aanzet. De nadere uitwerking vindt plaats in het inkoopplan. Onderwerpen voor aanzet tot verdieping zijn de beoogde minimumeisen, selectiecriteria en (sub)gunningscriteria.
4. Het ontwikkelen van de **beheersingsstrategie**. Dit behelst een eerste uitwerking van de wijze waarop de ontwikkelde contract- en aanbestedingsstrategie wordt beheerst.
5. **Evaluatie** waarin alles overziend gereflecteerd wordt of de gekozen aanpak voldoet aan de subsidievoorwaarden van sober, doelmatig en beheerst.

## 1.2 Kwaliteitscriteria inkoopplan

Het inkoopplan is een verdieping van de MBS en heeft als doel de MBS nader uit te werken zodanig dat het een stevige basis vormt voor de aanbestedingsdocumenten (de informatie uit het inkoopplan kan vrijwel 1 op 1 worden opgenomen). Hierbij blijven een sobere, doelmatige en beheerste aanpak centraal staan.

De kwaliteitscriteria voor het inkoopplan volgen, na de inleiding en een korte samenvatting en mogelijke update van de opdracht en de MBS, hetzelfde stramien als die van de MBS. Dat wil zeggen dat eerst de contractuitwerking aan bod komt, waar een nadere uitwerking gevraagd wordt van de gekozen en in eerste aanzet uitgewerkte contractvorm in de MBS. Daarna volgt de uitwerking van de aanbesteding, wat een nadere uitwerking is van de gekozen aanbestedingsprocedure in de MBS. Dit wordt gevolgd door het onderwerp beheersing waarbij duidelijk wordt hoe de kwaliteit van het (verdere) contractmanagementproces en de contractbeheersing wordt geborgd, gevolgd door hoe het (verdere) contractmanagementproces in de tijd verloopt met de belangrijkste mijlpalen. Tot slot wordt wederom geëvalueerd ten opzichte van de subsidievoorwaarden sober, doelmatig en beheerst.

## 2. Checklist aanbestedingsdocumenten

### Doel checklist

De checklist is een hulpmiddel voor de beheerders (de opstellers van de aanbestedingsdocumenten) voor het borgen van de volledigheid van aanbestedingsdocumenten. De documenten zijn een (juridische) uitwerking van hetgeen is uitgewerkt in het inkoopplan.

### Status checklist

Het staat beheerders vrij de checklist te gebruiken.

### Opzet van de checklist

De checklist is toepasbaar voor verschillende aanbestedingsdocumenten (aanbestedingsleidraad, selectieleidraad, inschrijvingsleidraad e.d.) en voor de binnen het HWBP meest voorkomende aanbestedingprocedures: openbare procedure, niet-openbare procedure en de concurrentiegerichte dialoog (light).

Omdat de kwaliteitscriteria voor diverse aanbestedingsdocumenten en verschillende aanbestedingsprocedures toepasbaar te laten zijn, zijn de onderwerpen modulair opgebouwd. Afhankelijk van welk document en welke procedure kunnen de juiste onderwerpen worden gevolgd.

## 3. Handreiking prijsvorming twee-fasen-aanpak

### Doel handreiking

Het primaire doel van de handreiking is beheerders te faciliteren bij de voorbereiding en uitvoering van het prijsvormingsproces, die voor hun project voornemens zijn om of reeds hebben gekozen voor een twee-fasen-aanpak. Het secundaire doel is structuur en kader te bieden in het begeleidings- en toetsingsproces tussen de programmadirectie en de beheerders.

### Status handreiking

De in de handreiking beschreven prijsvormingsmethode en kwaliteitscriteria zijn hulpmiddelen die kunnen worden toegepast bij de voorbereiding en toepassing van de twee-fasen-aanpak. Bij het toepassen van een twee-fasen-aanpak is er niet één generieke aanpak die geschikt is voor alle projecten.

De handreiking kan worden aangepast bij verandering in inzichten met betrekking tot de in de werkwijzer behandelde onderwerpen.

### Opzet van de handreiking

De inhoud van deze handreiking omvat in hoofdlijn

- Prijsvormingsproces: waarmee een handreiking wordt geboden voor de wijze waarop de realisatiekosten tot stand komen bij een twee-fasen-aanpak tussen opdrachtgever en opdrachtnemer realisatie.
- Kwaliteitscriteria: die helpen de marktconformiteit van de realisatieprijs aan het einde van fase 1 aan te tonen.

## 4. Expertadviesteam contractmanagement

Een uitgebreidere toelichting op en de werking van het expertadviesteam contractmanagement is via de link zoals aangegeven bij aanvang van deze bijlage 2 beschikbaar op HWBP.nl.

Samengevat is het expertadviesteam contractmanagement een team dat bestaat uit inkoop- en contractmanagementexperts werkzaam binnen de HWBP-alliantie. Zij

adviseren, op verzoek, met een frisse en deskundige blik over marktbenaderingsstrategieën, inkoopplannen en contract- en aanbestedingsdocumenten van collega waterschappen. Hierdoor wordt de kracht van de alliantie optimaal benut voor verdere kwaliteitsontwikkeling en innovatie binnen het contractmanagementspoor. Het expertadviesteam is niet een vaststaand team maar bestaat uit een poule van experts, die per adviesvraag wordt samengesteld. Het initiatief voor de inzet van het expertadviesteam ligt bij de beheerder.

**Bijlage 3: Overzicht advies- en reviewteam voor totstandkoming werkwijzer**

(in alfabetische volgorde)

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Organisatie</b>
Anske van der Laan	Sr. adviseur techniek, kennis en innovatie	Programmadirectie HWBP
Albert Gerrits	Contractmanager HWBP	Waterschap Limburg
Ben de Jong	Programmabegeleider	Programmadirectie HWBP
Frédérique Haslinghuis	Sr. adviseur markt & contractmanagement	Programmadirectie HWBP
Gunnar Korving	Sr. adviseur programmabeheersing	Programmadirectie HWBP
Heine van Maar	Contractmanager	Waterschap Noorderzijlvest
Jeroen vos	Sr. adviseur programmabeheersing	Programmadirectie HWBP
Jetske van der Zon / Ivo van den Berg	Contractmanagers (Programmateam) HWBP	Waterschap Rivierenland
Klaas Jan de Jong	Sr. contractmanager	Wetterskip Fryslân
Klaas Jan Visser	Sr. adviseur markt & contractmanagement	Programmadirectie HWBP
Roy Hoogeslag	Contractmanager	Waterschap Drents Overijsselse Delta
Waldo Molendijk	Contractmanager	Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
Yaron Daniel	Strategisch adviseur	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier