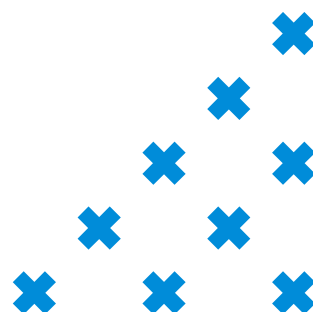


# SERIEMATIG AANBESTEDEN

27 augustus 2026

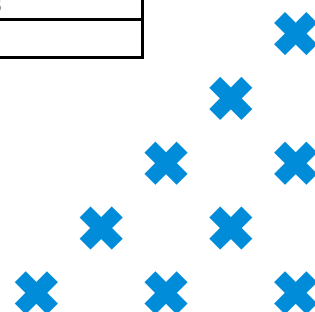
CONTRACTMANAGEMENT



## Inhoudsopgave

|          |                                                                                                                                       |          |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Bouwsteen Contractmanagement en beheer</b>                                                                                         | <b>3</b> |
| 1.1      | Inleiding                                                                                                                             | 3        |
| 1.2      | De uitgangspunten van contractmanagement in de seriematige aanbesteding                                                               | 3        |
| <b>2</b> | <b>Randvoorwaarden</b>                                                                                                                | <b>5</b> |
| 2.1      | Governance binnen een seriematige aanpak                                                                                              | 5        |
| 2.2      | Risico's                                                                                                                              | 7        |
| <b>3</b> | <b>Inhoud Bouwsteen</b>                                                                                                               | <b>8</b> |
| 3.1      | Leren en ontwikkelen binnen seriematig contractmanagement: programma brede kwaliteitsborging en de Samenwerkings- en Regieaudit (SRA) | 9        |
| 3.2      | Toetsingskader als vertaling van de piramide naar programmasturing                                                                    | 9        |
| 3.3      | De verbetercyclus als PDCAcyclus: van auditresultaat naar structurele verbetering                                                     | 11       |
| 3.4      | Toegevoegde waarde voor contractmanagement                                                                                            | 12       |

| COLOFON       |                 |                   |
|---------------|-----------------|-------------------|
| Schrijver     | Amy Kyvelos     |                   |
| Controle      | Joost Engelhart | Henberto Remmerts |
| Expert review | Denise Jager    | Henk Lankamp      |



# 1 BOUWSTEEN CONTRACTMANAGEMENT EN BEHEER

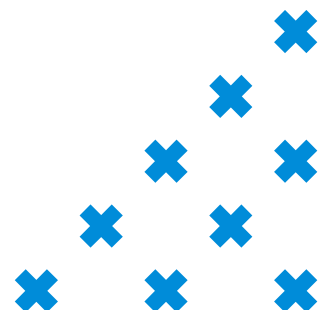
## 1.5 Inleiding

Contractmanagement heeft in een seriematig aanpak een belangrijke rol. De vaak lange looptijden van de contracten maakt dat inzichten verschuiven en/of inzichten en processen zich ontwikkelen, waardoor afspraken keer op keer worden aangepast om het gezamenlijk doel vast te houden. Waar in een traditioneel project eenmalige afspraken vaak volstaan, vraagt een seriematige aanpak om voortdurend herijken, bijsturen en vastleggen: niet om te controleren, maar om de continuïteit van de hele reeks te beschermen. Dat betekent een structurele opgave voor de samenwerking. Een opgave waarin technische afspraken, prestatiemetingen en kwaliteitsborging samenkomen met relationele sturing, vertrouwen en professionele scherpheid met als doel gezamenlijk met de vaste partners het opbouwen: van voorspelbaarheid, van uniformiteit, van een lerend systeem dat elke volgende opdracht beter maakt dan de vorige. Deze bouwsteen beschrijft hoe dat contractmanagement wordt ingericht en hoe het gedurende de hele serie het fundament vormt onder samenwerking, kwaliteit en professionele uitvoering. Niet alleen voor een grote complexe opgave maar ook binnen kleinschalige monodisciplinaire opgaven in samenwerking met meerdere partijen.

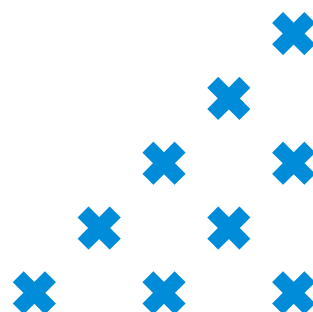
## 1.6 De uitgangspunten van contractmanagement in de seriematige aanbesteding

Contractmanagement regelt alle inkoopprocessen en overeenkomsten die met partners worden afgesloten om een seriematige aanpak te realiseren. Het is een rol die in een grote complexe seriematige aanpak uitgevoerd wordt door een contractmanagement team onder leiding van een contractmanager, maar kan voor kleinschalige samenwerking ook door de projectleider worden opgepakt ondersteunt door een inkoper, in dit document definiëren we de verantwoordelijkheid voor het contractmanagement bij de contractmanager (namens OG). De taken blijven gelijk, contractmanagement regelt een gelijkmatige manier van werken, een gedeelde manier van interpreteren en een constante alertheid op afwijkingen die niet alleen één opdracht, maar de hele serie kunnen raken. De kern van een seriematige aanbesteding ligt in het creëren van een contractuele basis die stevig genoeg is om de reeks te dragen, maar flexibel genoeg om te blijven aansluiten bij wat de opgave vraagt. Waar traditioneel contractmanagement vooral reactief is ("bijsturen wanneer nodig"), is seriematig contractmanagement vooral voortbouwend: elke opdracht vormt de basis voor de volgende. Daardoor verschuift de focus van opleveren naar ontwikkelen, vasthouden en doorbouwen, zodat de serie als geheel steeds robuuster wordt. In traditioneel contractmanagement richt men zich op één project met een duidelijk begin en einde, waar de samenwerking tijdelijk is en de gevolgen van keuzes meestal binnen dat project blijven. In een seriematig stelsel werkt dit fundamenteel anders. Afspraken moeten meerdere jaren meegaan, teams blijven langer bij elkaar, en prestatieverschillen tussen opdrachten hebben directe invloed op de volgende cyclus. Met behulp van alle bouwstenen uit de seriematige aanbesteding heeft contractmanagement de middelen beschikbaar om tot een succesvolle seriematige aanpak te komen.

Onderstaande tijdlijn laat zien dat contractmanagement formeel een belangrijke rol speelt in de selectie-, dialoog- en gunningsfase, waar de contractuele basis voor de samenwerking wordt ingericht. Tegelijkertijd stopt contractmanagement niet na contractering. De afspraken, prestaties, leerervaringen en eventuele bijstellingen die in deze fasen worden vastgelegd, werken door gedurende de voorbereidings-, realisatie-, overdrachts- en nazorgfase. Daarmee vervult contractmanagement binnen een seriematige aanpak niet alleen een rol bij het tot stand brengen van contracten, maar ook bij het borgen, evalueren en doorontwikkelen van de samenwerking gedurende de gehele looptijd van de serie

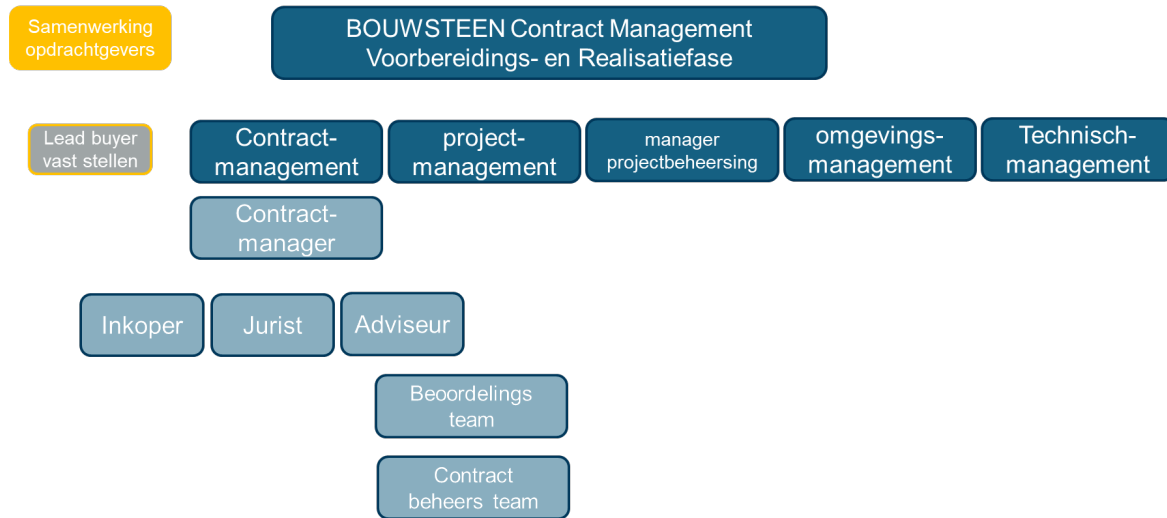


| Fase       |                                                                                  |                                                                                          |                                                                                                                      |                                         |                                   |                                                                                     | Uitvoeringstraject                                                                       |                                   | Afrondingstraject (per object)       |                                          |            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|------------|
|            | Initiatiefase                                                                    | Strategiefase                                                                            | Documentfase                                                                                                         | Selectiefase                            | Dialogofase                       | Gunningsfase                                                                        | Vorbereidingsfase                                                                        | Realisatiefase                    | Test- en opleverfase                 | Overdrachtsfase                          | Nazorgfase |
| Bouwstenen | > Scopemanagement<br>> OG contracteert het                                       | > Clusteren en Splitsen<br>> Looptijd<br>> Contractkeuze<br><br>> Lerend vermogen        | Maak hier al je documenten gereed. Elke bouwsteen genoemd in deze tijdlijn moet in de documentfase worden voorbereid | > Geschiktheidseisen & Selectiecriteria | > Houding en gedrag               | > Gunningscriteria<br>> Risicoverdeling<br>> Verdeelmechanisme<br>> Prijsmechanisme | > Houding en gedrag<br>> Verdeelmechanisme<br>> Prijsmechanisme<br><br>> Lerend vermogen | > Incentives<br>> Risicoverdeling |                                      | > Scopemanagement<br>> Afscheidsregeling |            |
| Actie      | > Initiele beleidsdoelen vaststellen<br>> Opdrave in beeld<br>> Marktconsultatie | > Inkoopstrategie<br><br>> Duidelijk hebben wat er Onduidelijk blijft (tot samenwerking) |                                                                                                                      | > Businesscase                          | > Samenwerkings-overeenkomst OG's |                                                                                     | > Teambuilding                                                                           |                                   | > Beleidsdoelen tussen OG's herijken |                                          |            |
| Doorlopend | Cultuurverandering                                                               | Samenwerkingen OG's                                                                      | Houding en gedrag                                                                                                    | Contractmanagement                      |                                   |                                                                                     |                                                                                          |                                   |                                      |                                          |            |



## 2 RANDVOORWAARDEN

### 2.5 Governance binnen een seriematige aanpak



Contractmanagement valt binnen het integraal programma management als vaste rol in het IPM-team. De contractmanager stuurt het contractteam aan dat minimaal bestaat uit de rollen Inkoper, Jurist en adviseur. Onder de adviseurs vallen onder andere de contractopstellers

Het IPM-team is gemachtigd door de samenwerkende opdrachtgevers en staat onder de machtiging van de 'Lead buyer'. Dat is de opdrachtgever die de gemachtigde is vanuit de samenwerkende opdrachtgevers

#### 2.1.1 Organisatie van contractmanagement

Binnen contractmanagement worden alle contractuele en aanbestedingszaken georganiseerd die nodig zijn om samen te werken met marktpartijen en andere betrokken partijen. Hierbij worden drie hoofdfasen onderscheiden:

1. Contractvoorbereiding
2. Aanbesteding
3. Contractbeheersing

Deze bouwsteen beschrijft contractmanagement en contractbeheer vanuit de rol van de opdrachtgever voor een seriematige aanpak.

#### Contractvoorbereiding

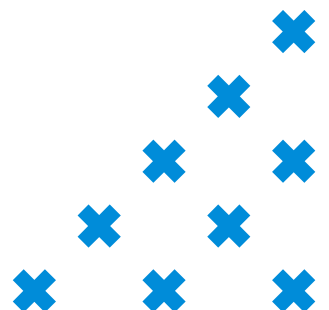
De contractmanager is verantwoordelijk voor:

- Het opstellen van samenwerkingscontracten met samenwerkende opdrachtgevers;
- De inkoop en contractering van benodigde ondersteunende diensten;
- Het voorbereiden van aanbestedingsdocumenten.

De contractmanager werkt hierbij samen met interne juristen, inkopers en de projectmanager/projectleider om de opdrachtgeverorganisatie vorm te geven.

Tijdens de contractvoorbereiding wordt gebruikgemaakt van de bouwstenen:

- Contractkeuze
- Samenwerkende opdrachtgevers
- Scope vaststellen
- Risicoverdeling
- Houding & Gedrag
- Prijsmechanismen



- Incentives

Deze bouwstenen ondersteunen de inhoudelijke en juridische kwaliteit van de contractvoorbereiding.

#### **Resultaten van de contractvoorbereiding:**

- Inkoopstrategieën;
- Samenwerkingscontracten met opdrachtgevers;
- Overeenkomsten met ondersteunende diensten;
- Contractdossier, bestaande uit:
  - Raamovereenkomsten
  - Contractdocumenten (bijv. UAV, UAV-GC, bouwteam, 2-fasen);
  - Vraagspecificatie;
  - Omgevings- en conditioneringsdossier;
- Contractbeheersplan.

#### **Aanbesteding**

Met ondersteuning van inkopers en, indien nodig, een aanbestedingsjurist organiseert contractmanagement de aanbesteding. Vooraf wordt afgestemd wie optreedt als Lead buyer en daarmee als penvoerder namens de samenwerkende opdrachtgevers.

Het aanbestedingsteam bestaat minimaal uit de contractmanager en de inkoper en is verantwoordelijk voor het aanbestedingsproces. In de contractvoorbereiding zijn selectie- en gunningscriteria vastgesteld en verwerkt in de aanbestedingsdocumenten.

Tijdens de aanbesteding:

- Organiseert contractmanagement het proces van inlichtingen;
- Betreft het benodigde deskundigen uit de voorbereiding;
- Begeleidt het beoordelingsproces.

Na beoordeling verzorgt contractmanagement het proces tot gunning.

#### **Resultaten van de aanbesteding:**

- Aanbestedingsdocumenten;
- Beoordelingsprotocol;
- Gunningsadvies;
- Brieven inzake gunning en afwijzing;
- Definitieve gunningsbeslissing.

#### **Contractbeheersing**

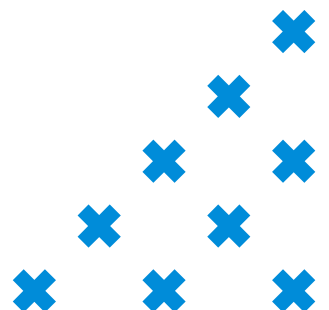
Tijdens de uitvoeringsfase richt contractbeheersing zich op het naleven van contractuele afspraken en het beheersen van kwaliteit, planning en kosten binnen de opdracht.

De opdrachtgever vervult hierbij een regisserende rol en beoordeelt:

- Voortgang en prestaties;
- Naleving van contractafspraken;
- Tijdige behandeling van afwijkingen en wijzigingen.

#### **Producten binnen contractbeheersing:**

- Contractbeheersplan;
- Voortgangsrapportages;
- Prestatiemetingen;
- Kwalitatief dossier per opdracht.



### 2.1.2 Rollen opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht conform contractuele afspraken. De opdrachtnemer levert producten, informeert de opdrachtgever tijdig over voortgang en afwijkingen en draagt bij aan een optimalisatie van de serie aan projecten en een professionele uitvoering.

Opdrachtgever en opdrachtnemer stemmen periodiek af over uitvoering, risico's en voortgang.

Beide partijen dragen verantwoordelijkheid voor een werkbare samenwerking en eenduidige interpretatie van afspraken binnen het project.

## 2.6 Risico's

Risico's die vallen onder contractmanagement worden gekwantificeerd onder de thema's

### Voorbereiding:

Zijn de eisen goed beschreven?

Zijn de verwachtingen van uit de samenwerkende opdrachtgevers goed verwerkt?

Zijn de klanteisen goed vertaald naar contracteisen?

Zijn de contract en aanbestedingsdocumenten robuust en consistent?

### Aanbesteding:

Zijn er voldoende marktpartijen?

Is de procedure transparant en goed beschreven?

Voldoet het aan de aanbestedingswet?

Wordt de gunningsprocedure zorgvuldig doorlopen?

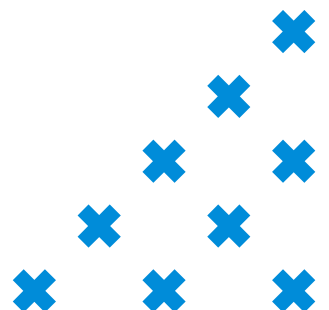
### Uitvoering:

Worden contractafspraken nageleefd?

Worden kwaliteit, planning en financiën beheerst?

Worden afwijkingen tijdig gesignaleerd en opgevolgd?

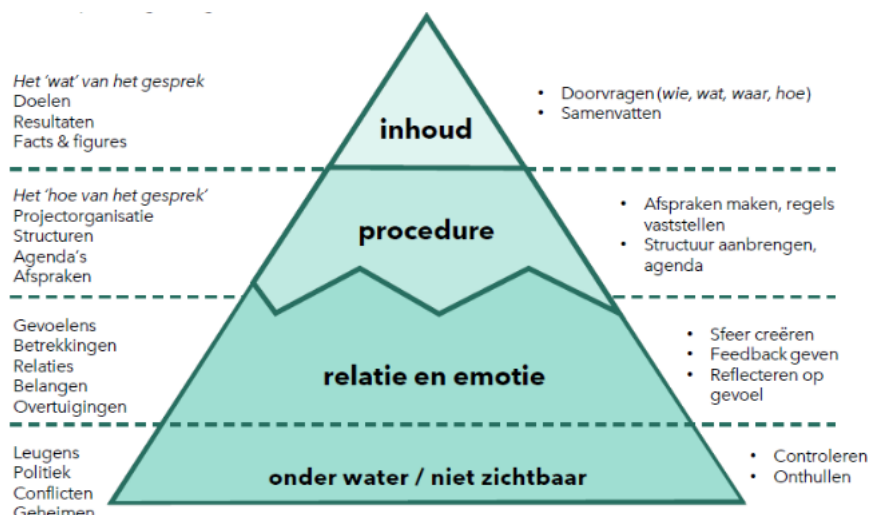
Het risicomanagement binnen contractmanagement is erop gericht afwijkingen binnen de lopende opdracht te beheersen en te voorkomen dat contractuele, juridische of procesmatige risico's optreden.



### 3 INHOUD BOUWSTEEN

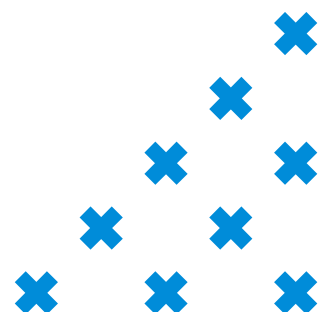
In een seriematige aanpak organiseert contractmanagement niet alleen de contractuele afspraken, zoals deze in de projectmatige aanpak worden uitgevoerd (paragraaf 2.1.1), maar ook de manier waarop samenwerking structureel wordt vormgegeven en verbeterd. Op hoofdlijnen regelt contractmanagement daarbij twee zichtbare domeinen: **inhoud** en **proces**. Onder inhoud valt wat partijen met elkaar afspreken over scope, prestaties, kwaliteitscriteria, rollen en de vertaling van eisen naar contracteisen. Onder proces valt hoe partijen deze afspraken in de praktijk bestuurbaar maken: overleg- en besluitvorming, ritme, escalatie, beheersing en de manier waarop wijzigingen worden behandeld. Deze elementen zijn zichtbaar, vast te leggen en te toetsen.

Binnen een programma is dit echter niet voldoende om de serie robuust te laten functioneren. Juist omdat de raamovereenkomst langere tijd doorloopt en partijen gedurende meerdere opdrachten met elkaar verbonden blijven, ontstaat een derde domein dat bepalend is voor voorspelbaarheid en kwaliteit: het **relatieve domein**. Dit domein bevindt zich grotendeels “onder water” en gaat over de dagelijkse samenwerking tussen opdrachtgever(s) en opdrachtnemer(s): vertrouwen en aanspreekbaarheid, feedback geven en ontvangen, omgaan met spanningen en het vermogen om gezamenlijk te leren en te verbeteren. In de seriematige aanpak is dit relationele deel geen bijzaak, maar een kernvoorwaarde om afspraken consistent toe te passen en leerervaringen daadwerkelijk te laten doorwerken naar volgende opdrachten binnen de reeks



Figuur 1: De communicatie piramide XX BRONVERMELDING

De communicatiepiramide maakt zichtbaar waarom contractmanagement in een seriematige context meer omvat dan het vastleggen van inhoud en procedure. In de bovenste lagen worden doelen, resultaten en afspraken expliciet gemaakt en wordt structuur aangebracht in besluitvorming en overleg. Dat is noodzakelijk om de raamovereenkomst en de daaropvolgende opdrachten beheersbaar te organiseren. Tegelijkertijd laat de piramide zien dat samenwerking niet alleen wordt bepaald door wat formeel is afgesproken, maar juist door wat zich onder de zichtbare laag afspeelt. In een langdurige samenwerking kunnen verwachtingen, belangen en spanningen zich opbouwen en doorwerken in gedrag, communicatie en besluitvorming. Wanneer dit niet actief wordt geadresseerd, ontstaat het risico dat partijen wel “op papier” hetzelfde contract uitvoeren, maar in de praktijk uiteenlopende interpretaties hanteren, feedback vermijden of problemen pas laat escaleren. Daarom is het binnen seriematig contractmanagement essentieel dat soft skills niet impliciet blijven, maar bewust worden gekoppeld aan de raamovereenkomst en de manier van sturen. Contractmanagement organiseert en bewaakt niet alleen de contractuele kaders, maar ook de voorwaarden waaronder samenwerking volwassen kan blijven: een voorspelbaar ritme, expliciete verwachtingen, ruimte voor reflectie en een



professionele feedbackcultuur. Dit relationele fundament maakt het mogelijk om leerpunten tijdig te signaleren, gezamenlijk te duiden en om te zetten in verbeteracties die niet beperkt blijven tot één opdracht, maar doorwerken in de volgende opdrachten binnen het programma. Daarmee fungeert de “onder water”-laag als dragend deel van de seriematige aanpak: hier ontstaat het lerend vermogen dat de serie steeds consistent en efficiënter maakt

Vanuit deze gelaagde benadering wordt duidelijk waarom instrumenten zoals evaluaties, audits en periodieke reflectiemomenten in een seriematige aanpak niet alleen de naleving van afspraken toetsen, maar ook gericht zijn op het versterken van samenwerking en het borgen van leer- en verbetercycli op programmaniveau.

### 3.5 Leren en ontwikkelen binnen seriematig contractmanagement: programma brede kwaliteitsborging en de Samenwerkings- en Regieaudit (SRA)

Binnen een seriematige aanpak is leren en ontwikkelen geen losse activiteit “na afloop”, maar een structureel onderdeel van programmasturing. Juist omdat meerdere opdrachten elkaar opvolgen onder een raamovereenkomst, heeft elke afwijking, interpretatie of verbetering potentieel effect op toekomstige opdrachten. Leren krijgt daarmee een dubbel doel: enerzijds het verbeteren van de uitvoering van lopende opdrachten, anderzijds het versterken van de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van de serie als geheel.

Contractmanagement vervult hierin een centrale rol doordat het de verbinding legt tussen wat contractueel is afgesproken, hoe partijen dat in de uitvoering organiseren, en hoe ervaringen worden terugvertaald naar het programmakader. In termen van de communicatiepiramide betekent dit dat contractmanagement niet alleen stuurt op de zichtbare lagen van **inhoud** (wat is afgesproken) en **procedure** (hoe voeren partijen het uit), maar ook expliciet aandacht organiseert voor de “onderwaterlaag” van **relatie en emotie**, omdat juist daar het leer- en verbetervermogen van de samenwerking wordt gevormd. De bouwsteen Houding&gedrag gaat hier nader op in en vult deze bouwsteen daarop aan.

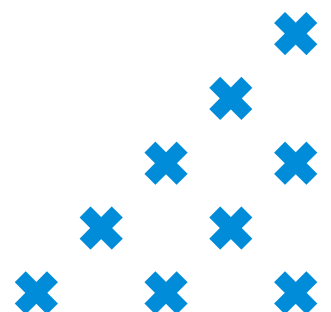
Programmabrede kwaliteitsborging zorgt ervoor dat kwaliteit niet per opdracht opnieuw wordt gedefinieerd, maar dat er een gemeenschappelijk kader bestaat dat door de hele serie heen geldt. Dit kader beschrijft hoe kwaliteit wordt geïnterpreteerd, gemeten en bewaakt, en hoe bevindingen worden geregistreerd en teruggekoppeld. Het doel is dat variatie tussen opdrachten beheersbaar blijft en dat verbeteringen niet incidenteel plaatsvinden, maar worden geborgd in standaarden, werkwijzen en besluitvormingsafspraken.

In de praktijk functioneert programmabrede kwaliteitsborging als “drager” van de leerloop: het maakt zichtbaar waar prestaties afwijken, waar herwerk ontstaat of waar doorlooptijden variëren, en het dwingt af dat deze signalen worden geduid op impact voor de serie. Zo wordt voorkomen dat knelpunten geïsoleerd worden opgelost binnen één project, terwijl de onderliggende oorzaak in het programma aanwezig blijft.

Belangrijk is dat programmabrede kwaliteitsborging zich niet beperkt tot technische productkwaliteit. In seriematige samenwerking beïnvloeden ook procesdiscipline, besluitvorming en communicatie de uiteindelijke prestaties. Daarom is het noodzakelijk om kwaliteitsborging te verbinden met zowel de **procedures** (overleg, mandaat, escalatie, changebeheer) als met de **relatie/emotie laag** (aanspreekbaarheid, feedback, openheid), zodat de serie niet alleen “op papier” uniform is, maar ook in de dagelijkse uitvoering.

### 3.6 Toetsingskader als vertaling van de piramide naar programmasturing

Het toetsingskader van de SRA bestaat uit acht samenhangende domeinen. Samen geven deze domeinen inzicht in hoe effectief de samenwerking en regievoering tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is ingericht. Het kader toetst daarbij expliciet



zowel de **bovenstroom** (inhoud en procedure: wat is afgesproken en hoe is het georganiseerd) als de **onderstroom** (relatie en gedrag: hoe werkt het in de praktijk). Juist die combinatie maakt de SRA geschikt om leren en ontwikkelen in de seriematige aanpak programmatisch te verankeren. Om het toetsingskader concreet toepasbaar te maken, wordt per domein beoordeeld (a) *wat de norm/bedoeling is*, (b) *wat in de praktijk gebeurt* en (c) *welke risico's of verbeterkansen dat oplevert voor de serie*. De acht domeinen zijn:

### 1. Contractvertaling naar uitvoering

Beoordeeld wordt of contractafspraken aantoonbaar zijn vertaald naar werkafspraken, KPI's, rollen en uitvoeringsprocessen. Concreet kijk je hier bijvoorbeeld naar: bestaan er eenduidige werkinstructies, zijn KPI's meetbaar en wordt op dezelfde manier gerapporteerd?

### 2. Regie en governance

Dit domein toetst of mandaat, verantwoordelijkheden, overlegstructuren en escalatiepaden helder zijn én daadwerkelijk werken. Concreet betekent dit: wordt tijdig besloten, weet iedereen wie waarover gaat, en wordt escalatie gebruikt voordat problemen zich opstapelen?

### 3. Communicatie en informatievoorziening

Beoordeeld wordt of partijen werken met eenduidige communicatiekanalen en één gezamenlijke "bron van waarheid" (informatiepositie). Concreet: is er één versie van planning/risicolijst/wijzigingenlogboek, is informatie overdraagbaar, en ontstaat geen ruis door parallelle lijntjes?

### 4. Performance management

Naast KPI's wordt specifiek gekeken naar seriematige prestatie-indicatoren zoals voorspelbaarheid, variatie in doorlooptijden en herwerk. Concreet: zijn trends zichtbaar, worden afwijkingen verklaard, en wordt informatie gebruikt om structureel te verbeteren?

### 5. Change- en scopemanagement

Getoetst wordt of wijzigingen transparant worden behandeld en voorzien zijn van impactanalyse (tijd, geld, risico, kwaliteit). Concreet: is er een wijzigingsprocedure, is besluitvorming herleidbaar en zijn effecten voor vervolgoedragen inzichtelijk?

### 6. Risico- en compliancemanagement

Dit domein kijkt of risico's gezamenlijk worden geïdentificeerd, toegewezen en gemonitord, inclusief compliance-afspraken. Concreet: bestaat er één gezamenlijk risicodossier, zijn beheersmaatregelen SMART, en is eigenaarschap expliciet?

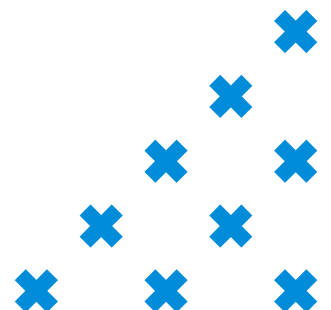
### 7. Relatie en emotie

Dit domein brengt de onderstroom expliciet in beeld via interviews en observaties. Concreet wordt gekeken naar vertrouwen, openheid, feedback- en escalatiecultuur, en de mate waarin issues bespreekbaar zijn zonder terugval in schuldvraag. Zie ook bouwsteen Houding en gedrag

### 8. Continu verbeteren

Beoordeeld wordt of leerpunten structureel worden vastgelegd, opgevolgd en geborgd. Concreet: is er een verbeterregister, worden acties afgesloten met bewijs, en worden standaarden/werkwijzen daadwerkelijk aangepast voor volgende opdrachten?

Op deze manier fungeert het toetsingskader als brug tussen de communicatiepiramide en contractmanagement: de bovenste lagen worden getoetst



op eenduidigheid, uitvoerbaarheid en beheersing, terwijl de onderliggende laag zichtbaar maakt of de samenwerking volwassen genoeg is om te leren en te verbeteren.

### **Auditmethodiek en output: van bevinding naar ontwikkelrichting (compact)**

De Samenwerkings- en Regieaudit wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek die erop is gericht om samenwerking en regievoering objectief te duiden en gericht te verbeteren. De audit start met een duidelijke afbakening van doel en scope, gevolgd door een analyse van relevante documentatie en de feitelijke werking van afspraken in de praktijk. Deze praktijktoets vindt plaats via interviews, observaties en dossieranalyse, waardoor zichtbaar wordt in hoeverre inhoud, procedures en samenwerking daadwerkelijk functioneren zoals bedoeld.

De uitkomsten van de audit worden samengebracht in een rapportage waarin bevindingen per domein worden geordend en beoordeeld. Daarbij wordt gebruikgemaakt van een maturitymodel, waarin de samenwerking wordt gepositioneerd op ontwikkelniveaus van ad hoc tot geoptimaliseerd. Deze benadering verschuift de focus van het vaststellen van losse afwijkingen naar het inzichtelijk maken van de volwassenheid van de samenwerking en regievoering als geheel.

Het maturitymodel biedt contractmanagement en betrokken partijen een gemeenschappelijk referentiekader om verbeterprioriteiten vast te stellen. Daarmee ontstaat een gedeelde taal voor verbetergesprekken en een concreet handelingsperspectief voor verdere professionalisering binnen het programma.

### **3.7 De verbetercyclus als PDCA-cyclus: van auditresultaat naar structurele verbetering**

De toegevoegde waarde van de Samenwerkings- en Regieaudit komt pas volledig tot zijn recht wanneer audituitkomsten systematisch worden gekoppeld aan een programmabrede **PDCA-cyclus**. Door de verbetercyclus expliciet langs deze stappen in te richten, wordt geborgd dat bevindingen niet vrijblijvend blijven, maar daadwerkelijk doorwerken in het programma en in opvolgende opdrachten binnen de serie.

#### **Plan: duiden en prioriteren van auditbevindingen**

In de **Plan-fase** worden de resultaten van de SRA geanalyseerd en geprioriteerd op basis van hun impact op de serie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen incidenten die beperkt blijven tot één opdracht en structurele patronen die meerdere opdrachten raken. Auditbevindingen worden vastgelegd in een verbeterregister, waarin per bevinding de aard (inhoud, procedure of relatie/gedrag), de seriematige impact en de prioriteit worden bepaald. In deze fase wordt tevens vastgesteld welke ontwikkelrichting nodig is om de samenwerking en regievoering te verbeteren.

#### **Do: uitvoeren van verbetermaatregelen**

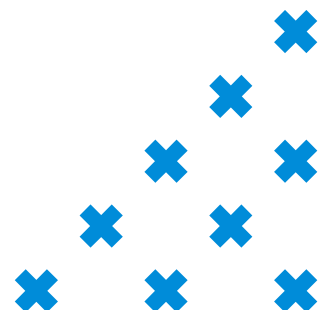
In de **Do-fase** worden de vastgestelde verbetermaatregelen uitgevoerd. Afhankelijk van de aard van de bevinding kan dit betrekking hebben op:

- Direct herstel binnen een lopende opdracht;
- Aanpassing van seriematige aanpak of governance-afspraken;
- Ontwikkeling van nieuwe standaarden of hulpmiddelen.

Elke maatregel krijgt een duidelijke eigenaar, een tijdlijn en concrete acceptatiecriteria. Daarbij kunnen verbeteracties zich richten op zowel procesmatige elementen (bijvoorbeeld wijzigingsafhandeling of overlegstructuren) als op de relationele onderstroom, zoals het expliciet maken van feedback- of escalatieafspraken.

#### **Check: Toetsen van effect en doorwerking**

In de **Check-fase** wordt beoordeeld of de genomen maatregelen het beoogde effect hebben. Dit gebeurt door monitoring in de uitvoering van lopende en/of volgende opdrachten en, waar relevant, via herhaalde toetsing of vervolgmetingen. Hierbij



wordt nadrukkelijk gekeken of verbeteringen daadwerkelijk bijdragen aan meer voorspelbaarheid, eenduidigheid en betere samenwerking binnen de serie.

#### **Act: Borgen en standaardiseren**

In de **Act-fase** worden effectieve verbeteringen structureel geborgd. Dit betekent dat succesvolle maatregelen worden vastgelegd in programmastandaarden, zoals werkinstructies, templates, governance-afspraken, toetskalenders of contractuele bepalingen. Op deze manier worden leerpunten niet alleen opgelost, maar daadwerkelijk geïntegreerd in het programma, zodat zij automatisch doorwerken naar volgende opdrachten.

Door deze PDCA-cyclus consistent toe te passen, wordt leren en ontwikkelen een vast onderdeel van seriematig contractmanagement. De cyclus verbindt de bovenstroom van inhoud en procedures met de onderstroom van relatie en gedrag, waardoor samenwerking niet alleen wordt beheerst, maar ook duurzaam wordt verbeterd. Juist deze samenhang is bepalend voor kwaliteit en voorspelbaarheid in seriematige samenwerking.

### **3.8 Toegevoegde waarde voor contractmanagement**

Voor contractmanagement biedt de SRA een instrument om structurele knelpunten in de samenwerking vroegtijdig te signaleren en om verbetergesprekken te voeren op basis van objectieve bevindingen. Dit ondersteunt het sturen op seriematige prestaties en voorkomt dat dezelfde problemen zich herhalen in volgende opdrachten. Daarnaast maakt contractuele verankering van de audit samenwerking expliciet onderdeel van contractbeheer. Daarmee wordt niet alleen de uitvoering beheerst, maar ook het ontwikkelvermogen van de samenwerking zelf.

