

## Kwaliteitsmanagementsysteem Procurement

### PBE00003 Contracteringsbeleid Ingenieurs- en Adviesbureaus

<b>Versie nummer:</b> V1.1	<b>Versie datum:</b> 6/2/2018	<b>Documentnummer:</b> PBE00003
-------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

**Auteur:** *Dieter van Delft*  
**Proceseigenaar:** *Directeur Procurement*  
**Procesbeheerder:** *Manager Inkoopintelligentie en Leveranciersmanagement Procurement*

#### 1. Inleiding

*ProRail als professioneel regisseur van de spoorketen*  
*Contracteringsbeleid ProRail voor opdrachten aan ingenieurs- en adviesbureaus*

ProRail; Zeker op het spoor. ProRail zorgt voor voldoende capaciteit, betrouwbaarheid en veiligheid op het spoor. Om deze missie te kunnen volbrengen, maken we gebruik van de expertise van (technische) specialisten bij ingenieurs- en adviesbureaus. Het zijn onze opdrachtnemers die zorgen dat het buiten spoor, het is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid dat we het juiste spoor kiezen.

ProRail streeft ernaar een professionele opdrachtgever te zijn en vindt een goede en duurzame samenwerking met onder meer ingenieurs- en adviesbureaus belangrijk. Dit maakt het voor ingenieurs- en adviesbureaus mogelijk te blijven investeren in het leveren van kennis, oplossend vermogen, innovatie en capaciteit. Hiermee dragen zij bij aan het behalen van onze doelstellingen. We willen daarom samen nog duidelijker en eenduidiger afspraken maken.

#### 1.1 Spelregels voor professioneel opdrachtgeverschap

We zijn positief kritisch, zowel tegenover opdrachtnemers als tegenover onszelf. Opdrachtnemers kunnen dat ook naar ons zijn. We onderhandelen open en transparant met respect voor ieders belangen, herkennen (potentiële) conflicten en managen deze goed en verwachten hetzelfde van onze partners. We werken helder, duidelijk en traceerbaar. We minimaliseren meerwerk door zorgvuldig en op maat te contracteren en contracten goed te managen, maar ook door medewerkers vanuit verschillende disciplines hun kennis en ervaringen regelmatig met elkaar te laten delen. ProRail is een publieke organisatie die op een maatschappelijk verantwoorde manier haar doelen wil bereiken. Vanzelfsprekend doen wij, zowel ProRail als haar opdrachtnemers, ons werk integer en betrouwbaar en houden wij ons aan alle wet- en regelgeving.

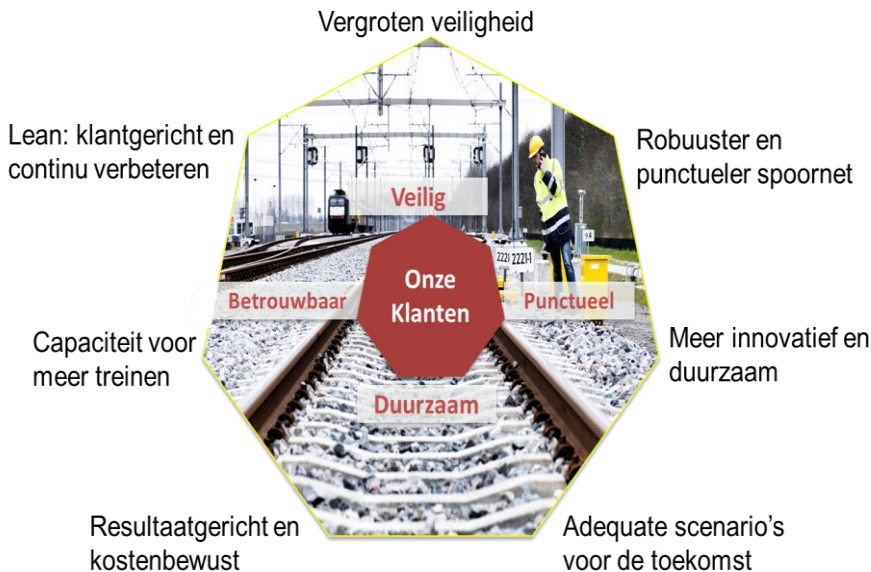
## 1.2 Contracteringsstrategie als leidraad

Een goede contracteringsstrategie is cruciaal voor een succesvol project. Daarom gaan wij vernieuwender en nóg professioneler aanbesteden en contracteren. We scherpen ons contracteringsbeleid aan, sturen strak op de uitvoering hiervan en presteren gericht. Alleen dan kunnen wij een goede opdrachtgever zijn en onze publieke taken realiseren. Op deze manier kunnen wij met de hele sector de doelstellingen bereiken en het spoor in Nederland beter maken. Hetgeen goed is voor de reizigers en daarmee voor de hele spoorsector.

## 2. Sturen op doelen

ProRail wil een topspoorbedrijf worden. We willen verstoringen sneller oplossen, veiligheidsrisico's op het spoor minimaliseren en een spoorstelsel beheren dat minder kwetsbaar is voor verstoringen. De vier strategische doelstellingen die we bereikt willen hebben, zijn:

- Veilig spoor – 0 vermijdbare ongevallen;
- Betrouwbaar spoor – 0 vermijdbare verstoringen;
- Punctueel spoor – 95 procent, nooit lager dan 85 procent;
- Duurzaam spoor – CO<sub>2</sub>-ladder 5, 30 procent minder energieverbruik;
- Om onze doelen te bereiken, hebben wij zeven veranderopdrachten geformuleerd. Deze staan aangegeven in de buitenste ring in onderstaande illustratie.



Deze doelstellingen wil ProRail realiseren door resultaatgericht, klantgericht en kostenbewust te werken met het oog op continue verbetering. Dit contracteringsbeleid geeft weer hoe ProRail dat gaat doen. Dit contracteringsbeleid heeft als doel alle ProRail-medewerkers en ingenieurs- en adviesbureaus waarmee wij samenwerken eenduidig richting te bieden en geldt voor alle ingenieursdiensten binnen ProRail. Indien wij met onze opdrachtnemers op de juiste wijze samenwerken, kunnen wij hun toegevoegde waarde maximaal benutten om bij te dragen aan onze doelen.

### 3. Algemene uitgangspunten

De algemene uitgangspunten die ProRail hanteert in het kader van professioneel opdrachtgeverschap staan hieronder weergegeven. Ze dienen als leidraad voor ProRail-medewerkers en samenwerkingspartners in het algemeen en in het contracteringsproces. Door deze algemene en specifieke uitgangspunten in acht te nemen, hanteren we als organisatie een duidelijke en eenduidige manier van contracteren, wat positief bijdraagt aan ons professioneel opdrachtgeverschap.

#### 3.1 ProRail is een onmisbare schakel tussen het spoor en haar stakeholders

ProRail heeft een bijzondere maatschappelijke positie als beheerder van het spoorweganetwerk in Nederland. Wij zijn de schakel tussen de wensen van de vervoerders, de technische oplossing en de realisatie daarvan. Dit betekent dat we een aantal taken zelf doen om onze unieke kwaliteiten te benutten. De kernzin is: "Wij kunnen wel taken uitbesteden, maar geen verantwoordelijkheden". Onderdeel van onze taak, en wat we dus niet uitbesteden en zelf doen, is regie voeren over de opdrachten en het opstellen van de eisen, behorende bij een passende systeemoplossing die aan de eisen van de stakeholders voldoet.

Door een professionele en transparante opdrachtgever te zijn en in samenwerking met ingenieurs- en adviesbureaus doeltreffende en slagvaardige resultaten te bereiken, dragen we bij aan een optimale bereikbaarheid over het spoor.

#### 3.2 Door een scherpe formulering van onze rol en die van de ketenpartners in de waardeketen geven we duidelijk aan waar onze toegevoegde waarde ligt en welke dingen we *niet* doen

ProRail maakt een duidelijk onderscheid tussen haar eigen, cruciale taken en taken die uitbesteed kunnen worden en in de markt aan creativiteit en innovativiteit kunnen winnen. Zo worden de unieke kwaliteiten van ProRail en ingenieurs- en adviesbureaus optimaal benut en kunnen beide partijen zich volledig richten op hun eigen bijdrage aan het gezamenlijke succes. ProRail levert hierdoor meer kwaliteit en benut de partijen in de markt maximaal.

#### 3.3 ProRail streeft naar efficiency en het beheersen van projecten met Systems Engineering

Systems Engineering is de werkwijze die ProRail met een aantal belangrijke marktpartijen heeft afgesproken en hanteert. Systems Engineering geeft op elk moment helder inzicht in de keuzes die tijdens een project zijn gemaakt, door ons en door onze opdrachtnemers. Dankzij Systems Engineering werken we expliciet en verifiëren we continu. We stellen expliciete vragen en krijgen de juiste antwoorden, die door het ingenieursbureau al zijn geverifieerd aan de projecteisen. Voor sommige werkvelden is Systems Engineering wettelijk verplicht.

#### 3.4 ProRail zet in de beginfase interne en externe specialisten in voor creatieve oplossingen

ProRail wil zo vroeg mogelijk in een project de kansen, eisen en belemmeringen in kaart brengen. Door de vroege inzet van kennis en ervaring van experts in expertmeetings / expertateliers is er ruimte voor creatieve en doelgerichte oplossingen. Dankzij een snelle en goede analyse van de projecteisen door experts kan ProRail zo snel mogelijk een gerichte, volledige en juiste vraag stellen. Hierdoor kunnen de kosten omlaag, de kwaliteit omhoog en wordt de doorlooptijd verkort. ProRail voert zelf maximaal de regie over deze fase en bepaalt de richting van de systeemoplossing.

Ingenieurs- en adviesbureaus die we hierbij inschakelen, selecteren we in het bijzonder op basis van hun kwaliteiten. Daarbij speelt prijs een ondergeschikte rol.

Zodra de eisen, kaders en randvoorwaarden bepaald zijn, kan de markt gericht concurreren op het ontwerpen en realiseren van de systeemoplossing. Zo stimuleert ProRail marktwerking en draagt zij mede bij aan een gezonde markt.

### **3.5 ProRail besteedt specificeerbare eindproducten zo snel mogelijk uit**

ProRail besteedt een specificeerbaar eindproduct, bij voorkeur een probleem, in plaats van een voorgedefinieerde oplossing, zo snel mogelijk integraal uit in concurrentie. Integraal uitbesteden betekent dat we de markt zoveel mogelijk in concurrentie de oplossing, inclusief ontwerp en realisatie, laten bepalen.

Ingenieurs- en adviesbureaus kunnen hier verschillende rollen in vervullen. De rol van ondersteuner, adviesgevend en/of de rol van system integrator.

Nadat ProRail, al dan niet met ondersteuning van het ingenieurbureau de richting van de systeemoplossing heeft vastgesteld kunnen aanvullende ingenieurbureaudiensten worden gecontracteerd. Deze diensten zijn gericht op het zo snel mogelijk krijgen van een passende aanbieding voor ontwerp & realisatie van het eindproduct. Daarnaast kan het ingenieurbureau worden gevraagd ProRail te ondersteunen bij haar taak zoals Bouwmanagement.

### **3.6 ProRail kan een resultaat goed beoordelen op basis van het contract**

Medewerkers stellen de juiste, eenduidige vraag aan het ingenieurs- en adviesbureau en kunnen goed beoordelen of het antwoord voldoet aan en geschikt is voor gebruik. Uitgangspunt is dat het ingenieurbureau in eerste instantie zelf aantoont dat de oplossing voldoet aan de vooraf gestelde eisen. Afspraken die in het contract vastliggen, zijn leidend en moeten in het kader van goed opdrachtgeverschap door beide partijen worden nagekomen. Buiten dit contract leggen beide partijen geen afwijkende afspraken vast; extra werk moet aanbestedingsrechtelijk toegestaan zijn. Bij het aansturen en beheren van de opdracht aan een opdrachtnemer is er bij ProRail één persoon die verantwoordelijk is, en zich ook voelt, voor de inzet van het ingenieurs- en adviesbureau. Dit geeft zowel intern als tegenover ingenieurs- en adviesbureaus duidelijkheid.

### **3.7 Gunnen op prijs of gunnen op kwaliteit?**

Prijs kan pas een bepalende factor in de gunning zijn als we volledig bepaald hebben wat we uitvragen en wat hiervan de vereiste kwaliteit is. Als we de gewenste kwaliteit maar voor een deel kunnen bepalen of de eigen inbreng van opdrachtnemers bijdraagt aan het bereiken van onze doelstellingen is gunnen op kwalitatieve criteria, waarbij prijs niet bepalend is voor de keuze, een betere methode.

## **4. Hoe benaderen we de markt en met wie werken we samen?**

ProRail schakelt ingenieurs- en adviesbureaus in om specialistische kennis en capaciteit in te zetten, om onderzoek te doen, om ons te ondersteunen en om medewerkers te detacheren.

## 4.1 Erkenningsregeling

Regelmatig is specialistische techniekennis vereist om de systeemveiligheid van het spoor te waarborgen. In deze gevallen hanteert ProRail een erkenningsregeling. Met deze regeling probeert ProRail voldoende marktpartijen te laten meedingen naar haar opdrachten én de ingenieurs- en adviesbureaus voldoende werk te geven om hun specifieke expertise te kunnen borgen. Informatie over de [erkenningssystemen van ProRail](#) en een lijst met erkende bedrijven is te vinden op de internetsite van ProRail.

De erkenningsregeling voor ingenieurs- en adviesbureaus voorziet in vijf categorieën:

1. Treinbeveiliging;
2. Energievoorziening, bovenleiding en draagconstructies;
3. Baanbouw en Spoorwerk;
4. Spoordragende civieltechnische constructies;
5. Niet-spoordragende civieltechnische en utilitaire constructies.

Alleen erkende ingenieurs- en adviesbureaus werken voor ProRail en nemen deel aan aanbestedingen binnen de genoemde categorieën van spoorgerelateerd ingenieurswerk. Systeemcertificatie en persoonscertificatie zijn onderdeel van de erkenningsregeling.

Bijzondere technisch adviseurs zoals architecten en onderzoeksbureaus mogen wel zonder erkenning voor ProRail werken, omdat hun werkzaamheden vaak geen directe link hebben met het spoorstelsel. Hierdoor kunnen (individuele experts van) niet-erkende, gespecialiseerde bureaus ProRail in de vroege onderzoeksfase ondersteunen bij het bijdragen aan expertmeetings, het doen van onderzoeken of bij niet onder erkenning vallende diensten.

Voor geïntegreerde contracten hebben we een bijzondere categorie in onze erkenningsregeling gedefinieerd. Zo kunnen interne ingenieurs- en adviesbureaus van bouwbedrijven onder erkenning van ProRail werken aan het ingenieurswerk vanuit geïntegreerde contracten. Deze erkenningscategorie geldt nadrukkelijk niet voor ingenieursdiensten die rechtstreeks voor ProRail werken.

## 4.2 Koers bepalen van begin tot eind

ProRail is verantwoordelijk voor de koers van haar projecten van begin tot eind. Zij stelt de projecteisen op en verifieert en valideert deze op basis van de klantbehoefte. Voor de uitwerking van een ontwerp, schakelt zij een ingenieurs- of adviesbureau in. Dat stelt eventueel afgeleide eisen op en verifieert en valideert het ontwerp op basis van de eisen.

Bij een planstudie kan een globale uitwerking voldoende zijn voor goede besluitvorming. Bij aanbestedingen kijken we op grond van het systeemontwerp en per technische discipline waar nadere uitwerking vereist is en waar functionele specificatie voldoende is.

De oplossing die opdrachtnemers aandragen, wordt door ProRail beoordeeld, eventueel ondersteund door een ingenieurs- of adviesbureau. ProRail stelt op basis van de oplossing heldere vragen aan opdrachtnemers en blijft de kwaliteit van het eindproduct continue monitoren. Zo realiseren we samen optimale resultaten.

## 4.3 Afdelingen binnen ProRail

Binnen ProRail is een duidelijke rolverdeling cruciaal voor een goede uitvoering van het beleid van ProRail. Binnen Projecten kent ProRail de volgende rol- en taakverdeling:

Functionaris / afdeling	Taken
Bouwmanagement	Contractmanagement tijdens de realisatie
Gezamenlijk	Projectbeheer
LJV	Omgevingsmanagement – (juridisch) conditioneren
Planontwikkeling Railtechniek	Technisch management / Systems Engineering / omgevingsmanagement vanuit Systems Engineering
PROCUREMENT	Contracteren – aanbesteden
Projectcoördinatie	Ondersteuning
Projectmanagement	Projectmanagement / overall

Elk projectproces verschilt, maar doorgaans hanteert ProRail deze volgorde en taakverdeling tijdens een project: Planontwikkelaar en/of railtechnicus van ProRail stelt een projectplan en een WBS-analyse op.

Projectmanager en tendermanager stellen in samenspraak met de overige projectteamleden het contracteringsplan op en ondertekenen dit Gezamenlijk. Dit contracteringsplan kan gedurende het project worden aangepast.

Planontwikkelaar of rail systems engineer en de adviseurs van LJV specificeren wat nodig is voor de eigen taak, denken mee over het vinden van de juiste partij en bewaken de kwaliteit van hetgeen de opdrachtnemer levert.

Planontwikkelaar of rail systems engineer voert dagelijks contractmanagement met het ingenieurs- of adviesbureau en bewaakt de dagelijkse voortgang op product, tijd en geld. Hij of zij escaleert tijdig naar het eerste escalatieniveau: de projectmanager.

Procurement is verantwoordelijk voor de aanbestedingen. Bij enkelvoudige onderhandse aanbestedingen spreekt de tendermanager af hoe en door wie deze worden uitgevoerd (bijvoorbeeld door de vakafdeling zelf) Ook hier wordt, conform de procuratieregeling, de opdracht verstrekt door de coördinerend projectmanager.

Hierbij geldt dat een ProRail-medewerker een deel van zijn taken kan uitbesteden, maar altijd zelf verantwoordelijk blijft voor het specificeren en beoordelen van het werkpakket dat hij uitbesteed heeft. Een goede samenwerking tussen de ProRail-medewerkers is een randvoorwaarde voor kwalitatief goed werk en een goed opdrachtgeverschap van ProRail.

## 4.4 Uitvragen in concurrentie

Bij voorkeur vraagt ProRail al het ingenieurs- en adviesbureauwerk bij grote én kleinere opdrachten in concurrentie uit. ProRail let hierbij op de balans tussen de inspanning voor een aanbesteding tegenover de opbrengst ervan.

## 4.5 Geen exclusiviteit voor alle projectfasen

ProRail is het aan haar omgeving verplicht de kwaliteit hoog en de kosten laag te houden. Een ingenieurs- of adviesbureau is daarom niet meer vanzelfsprekend exclusief betrokken bij alle projectfasen. Soms is het voor ProRail commercieel aantrekkelijker om een uitvraag te doen per projectfase. Daarnaast kan ProRail de opdracht soms in de loop van een project nog concreter vormgeven dan bij de start. In deze gevallen besteden we aan per projectdeel. Voor ingenieurs- en adviesbureaus kan dit ook aantrekkelijk zijn, bijvoorbeeld omdat hun unieke kwaliteiten bij geïntegreerde contracten voor specifieke doeleinden ingeschakeld kunnen worden.

Deze opzet stimuleert verder dat diverse ingenieurs- en adviesbureaus elkaars werk toetsen. Hierbij is meer kritische feedback te verwachten dan wanneer zij hun eigen werk zouden controleren. Met het wegnemen van de exclusiviteit in alle projectfasen kan ProRail de kosten omlaag brengen, terwijl de kwaliteit van het eindproduct verbeterd kan worden.

## 4.6 Incentives

We passen waar mogelijk incentives toe in de volgende vormen:

- in een bonus-malusstructuur;
- ProRail gaat een alliantie aan met een ingenieurs- en adviesbureau: het bureau wordt (voor een deel) mede risicodragend en (een deel van de) risico's worden gezamenlijk gemanaged.

## 4.7 CO<sub>2</sub>-reductieprogramma

ProRail vindt het belangrijk dat haar leveranciers duurzame producten leveren en een duurzame bedrijfsvoering hanteren. Zij heeft de CO<sub>2</sub>-prestatieladder ontwikkeld om deelnemende bedrijven uit te dagen en te stimuleren hun eigen CO<sub>2</sub>-productie te kennen en te verminderen. Concreet geldt: hoe meer een bedrijf zich inspant om CO<sub>2</sub>-emissie te reduceren, hoe meer kans op gunning.

Sinds 16 maart 2011 is het beheer van en de verantwoordelijkheid voor de ladder in handen van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO). [Hier](#) is meer informatie te vinden over het CO<sub>2</sub>-reductieprogramma en contactinformatie van de SKAO.

## 4.8 Veiligheidsladder

Ook veiligheid op de werkvloer is voor ProRail letterlijk van levensbelang. Met de introductie van de veiligheidsladder wil ProRail samen met de branche veilig werken op het spoor een stap verder brengen. De veiligheidsladder is een certificeerbare norm om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen in bedrijven te meten en continu te verbeteren. Veiligheid speelt een steeds grotere rol bij het gunnen van spoorwerk. Een hoger veiligheidsbewustzijn van alle partners in de spoorketen betekent een hogere score op de veiligheidsladder. ProRail belooft een hogere veiligheidsscore door deze positief mee te wegen bij aanbestedingen. Kortom: hoe veiliger opdrachtnemers werken, hoe groter de kans dat zij een opdracht verwerven.

De [veiligheidsladder](#) is inmiddels breed geaccepteerd in de bouwsector en is in opzet vergelijkbaar met de door ProRail ontwikkelde CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Vanaf 1 januari 2013 kan een verkregen certificaat worden gebruikt bij aanbestedingen van ProRail.

## 5. Integriteit

ProRail wil alle schijn van belangenverstrengeling vermijden. Ook willen we voorkomen dat ingenieurs- en adviesbureaus worstelen met tegenstrijdige belangen, doordat ze bij eenzelfde project zowel aan opdrachtgeverszijde als aan opdrachtnemerszijde aan tafel zitten. Daarom bepalen we in de overeenkomsten met onze ingenieurs- en adviesbureaus dat zij zich dienen te houden aan de gedragscode Nlingenieurs ([www.nlingenieurs.nl](http://www.nlingenieurs.nl)).

In de gedragscode staat onder meer vermeld:

*“Onafhankelijkheid*

*9. Ieder lid vermijdt alles wat de onafhankelijkheid van zijn advies kan schaden.*

*10. De onafhankelijkheid van het lid kenmerkt zich onder meer doordat: het lid zich in zijn advisering niet laat beïnvloeden door onoorbare nevenbelangen; het lid geen beloning, in welke vorm dan ook, aanvaardt die afbreuk doet aan zijn onafhankelijkheid.*

*11. Een lid dient geen tegenstrijdige belangen van verschillende opdrachtgevers, tenzij deze schriftelijk verklaren akkoord te gaan met uitvoering van de betreffende werkzaamheden door het lid.”*

Soms ontstaan grijze gebieden: *kan iets nu wel of niet?* ProRail gaat in dergelijke situaties het overleg aan en verwacht van ingenieurs- en adviesbureaus hetzelfde.

ProRail onderschrijft voor zichzelf de gedragscode *Publiek opdrachtgeverschap* van het Opdrachtgeversforum (zie <http://www.opdrachtgeversforum.nl/>). Met de code geven opdrachtgevers in de publieke sector aan wat opdrachtnemers van hen mogen verwachten. Ook biedt de code kaders aan onze medewerkers voor de uitvoering van hun werkzaamheden in relatie tot opdrachtnemers. Kernwaarden uit de gedragscode zijn:

Relaties en belangen: Gelijkwaardigheid in de relatie, maar gericht op het bereiken van de doelen van de spoorketen. Uitgangspunt is respect voor elkaar en gebruik maken van elkaars expertise. ProRail heeft als taak invulling te geven aan de opdracht die zij vanuit de overheid en reizigers krijgen. Deze zijn vertaald in de vier doelstellingen die ProRail voor de spoorketen heeft geformuleerd. De ondersteuning door Ingenieurs-en adviesbureaus is gericht op het bereiken van deze doelstellingen.

Maatschappelijk verantwoord: ProRail is een publieke organisatie die op een maatschappelijk verantwoorde manier haar doelen wil bereiken. Vanzelfsprekend doet ProRail haar werk integer en betrouwbaar en houdt zij zich aan alle wet- en regelgeving. Dit verwachten wij ook van onze opdrachtnemers.

Transparant: ProRail werkt helder, duidelijk en traceerbaar. Dit verwachten wij ook van onze opdrachtnemers.

Betrouwbaar: ProRail streeft ernaar een betrouwbare partner te zijn en verwacht van haar medewerkers en opdrachtnemers dat zij transparant en open handelen, dat wij doen wat wij zeggen en zeggen wat wij doen.

Eigen verantwoordelijkheid: ProRail werkt vanuit haar eigen verantwoordelijkheid en kracht, ketenpartners dragen hieraan bij. ProRail zorgt dat de activiteiten die nodig zijn voor het eindproduct zo efficiënt en effectief mogelijk worden belegd, zowel bij interne experts, externe adviseurs, ingenieurs en bij aannemers.

## Colofon

Dit contracteringsbeleid voor opdrachten aan ingenieurs- en adviesbureaus is een uitgave van ProRail. Voor vragen kunt u het secretariaat van Procurement contacteren: via emailadres [Procurement@prorail.nl](mailto:Procurement@prorail.nl).



## 6. Wijzigingshistorie

Datum	Versie	Auteur	Omschrijving
19 okt 2016	V0.1	Kim Sluimer	Eerste opzet.
19 okt 2016	V0.2	Dieter van Delft	Inhoudelijke check.
24 okt 2016	V0.3	Roel Belgers	Document in het juiste format zetten.
1 nov 2016	V1.0	Stuurgroep	Definitief.
6 feb 2018	V1.1	Rien Boot	Paragraaf 4.6 verwijderd ivm vervallen Prestatiemeting als gunningscriterium