





PROJECTCOMPLIANCE

Hype of een vaste projectbeheersingscomponent voor de toekomst?

Huib Roskam

Wanneer je je auto naar een garage brengt voor een beurt, bellen ze je voor akkoord als ze extra werkzaamheden constateren en krijg je na afloop een overzicht met daarop alle werkzaamheden afgetekend. Ook controleren ze of je auto nog steeds voldoet aan alle wettelijke eisen. De garage, je opdrachtnemer, toont hiermee aan dat deze voldoet aan alle verwachtingen op het gebied van goed vakmanschap en de wet. Daarmee voldoe je als bestuurder ook weer aan de wetgeving.

Wanneer nieuwe auto's van de lopende band rollen zijn ze tegenwoordig vaak zo ontworpen dat deze automatisch vele zaken controleren; het oliepeil, de status van de airbags, de bandenspanning en slijtage, de verlichting en de onderhoudsintervallen worden allemaal continu in de gaten gehouden.

Als gedurende het gebruik één van de metingen niet voldoet aan de vooraf ingestelde eisen, meldt de boordcomputer dit direct aan de bestuurder en staat in de handleiding wat de beheersmaatregelen zijn. Je kunt er dus vanuit gaan dat, wanneer er geen melding wordt gedaan, alle metingen voldoen aan de vooraf

ingestelde eisen. Met andere woorden: de auto is compliant zolang de boordcomputer geen non-compliance aangeeft.

Op projecten is het niet altijd even transparant. Het aantoonbaar voldoen aan projecteisen is de laatste jaren een steeds belangrijker thema geworden binnen de projectbeheersing. De Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud (NVDO) vraagt met regelmaat haar leden naar hun 10 belangrijkste thema's. In 2015 is Compliance uit het niets met stip op nummer 1 binnen gekomen.

WAT IS COMPLIANCE?

Compliance gaat over het aantoonbaar voldoen aan alle geldende eisen. Sinds de boekhoud- en beursschandalen in het begin van de jaren 2000 wordt in de financiële wereld het begrip vooral geassocieerd met ethisch handelen en aantoonbaar correct gedrag.

In de technische project-, stops- en onderhoudswereld, waarin wij al vele jaren een groot gedeelte van onze tijd doorbrengen, staat compliance voor het aantoonbaar voldoen aan alle projecteisen die tussen partijen zijn overeengekomen. Wanneer we spreken over

alle projecteisen, dan hebben we het over alle voorwaarden, contracteisen, programma's van eisen, vergunningen, wet- en regelgeving, ARBO-eisen, milieu eisen, veiligheidseisen, stakeholder eisen, financieringseisen, verzekeringseisen, et cetera.

WAAROM COMPLIANCE?

” Als je een pomp wilt reviseren maar de HCl leiding blijkt niet gespoeld en ook niet afgeblind te zijn, dan heb je een serieus probleem.

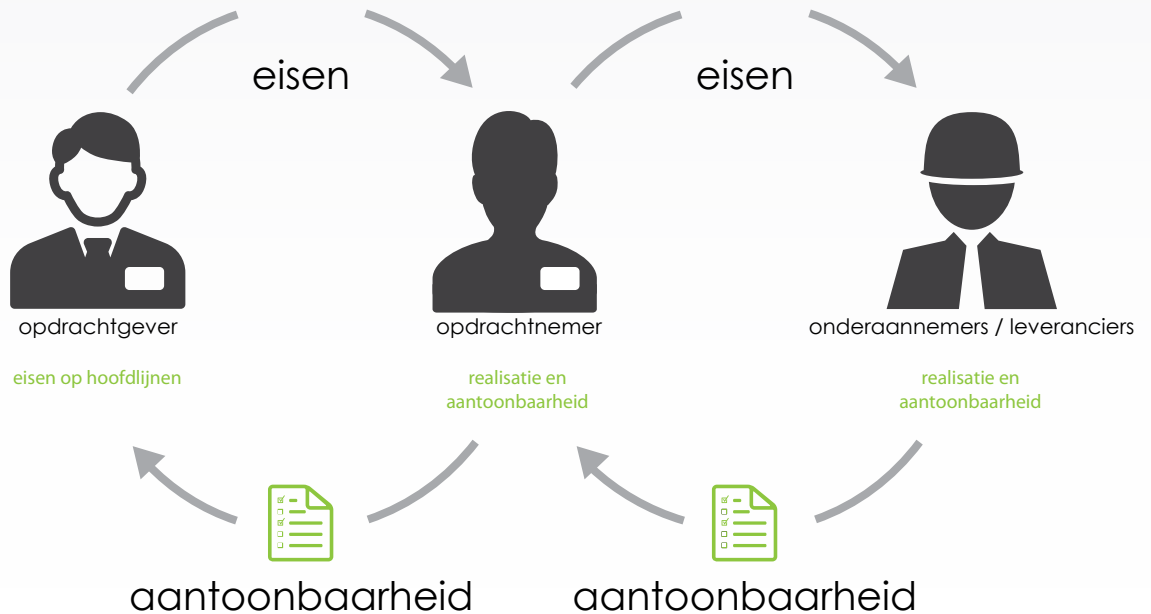
” Je hebt een leiding laten aanleggen en je kunt niet aantonen dat alle lassen 100% goedgekeurd zijn zoals in het contract is voorgeschreven. Dan is het een hoop gedoe om de leiding weer op te graven en opnieuw te keuren.

” Als je wilt beginnen met de bouw van een nieuwe installatie maar de omgevingsvergunning blijkt nog niet te zijn afgegeven, dan is je eerste tijdsvertraging al een feit.

” Je wilt je installatie verkopen voor 100 miljoen euro en dan blijkt opeens bij de due diligence dat je aannemer 10 jaar geleden bij de bouw van de fabriek niet heeft voldaan aan alle eisen die in de bouwvergunningen van het contract stonden. Je installatie is opeens misschien maar 25 miljoen euro waard. Dat is even slikken.

In de hierboven genoemde voorbeelden komt op een gegeven moment de afrekening. Het niet compliant zijn met de eisen kan je heel duur komen te staan. Zo heeft de lekkage van de boorput van BP in de Golf van Mexico tot op

COMPLIANCEKETEN



heden meer dan \$ 45.000.000.000 aan opruimwerkzaamheden en claims gekost en heeft BP bovendien recent nog een boete opgelegd gekregen van meer dan \$ 10.000.000.000. Dan wil je bij het volgende project wel zeker weten dat je niet de fout in gaat. Bijna dagelijks kunnen we in de kranten lezen wat er fout gaat op projecten. Had beter compliance management dit kunnen voorkomen?

Of het nu gaat over een onderhoudsproject in de (petro)chemie, een infraproject, nieuwbouw of renovatie van een ziekenhuis, het in gebruik nemen van de Fyra, de bouw van een pretpark in Polen, een nieuwe pier op Schiphol, een spoortunnelproject of een windmolenpark voor de kust, opdrachtgevers en opdrachtnemers sluiten met elkaar een overeenkomst af, geven aan onder welk rechtssysteem het project

uitgevoerd moet gaan worden en leggen alle projecteisen vast. Vanaf het moment van het zetten van de handtekeningen onder de overeenkomst is het noodzakelijk aan te tonen dat voldaan wordt aan al deze projecteisen.

Compliance is een ketenmanagementproces tussen opdrachtgever, opdrachtnemer, onderaannemers en toeleveranciers.

Het tijdig meten of de praktijk overeenstemt met de afspraken biedt de mogelijkheid om vanaf de aanvang van het project al toe te werken naar een aantoonbaar goede oplevering.

WANNEER BEGIN JE MET COMPLIANCE?

Goed compliance management betekent niet dat er geen fouten meer worden gemaakt. Het betekent wel dat er aanzienlijk beter voorgesorteerd wordt, dat non-compliance eerder gesignaleerd wordt en dat opdrachtgever en opdrachtnemer in de gelegenheid zijn om veel eerder beheersmaatregelen te treffen. Je moet dan wel al in de initiatiefase kijken naar de eisen waaraan door de keten van opdrachtnemer, onderaannemers en toeleveranciers voldaan moet worden. De traceerbaarheid van het voldoen aan alle eisen moet vanaf de tenderfase ingericht worden. Hierin delen zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer(s) de verantwoordelijkheid.

COMPLIANCE

EXPERTS

Vaak wordt gedacht dat aantoonbare compliance alleen maar speelt aan het eind van het project bij de oplevering, maar zo werkt het niet. Enerzijds zal de opdrachtgever al in de tenderfase duidelijk moeten maken aan welke projecteisen de opdrachtnemer moet voldoen. Anderzijds zal de potentiële opdrachtnemer moeten aangeven hoe hij gaat aantonen dat hij voldoet. Partijen zullen hierover in *questions and answers sessions* overeenstemming moeten bereiken vóór de overeenkomst getekend wordt. Dit is dus niet de verantwoordelijkheid van slechts één van de partijen.

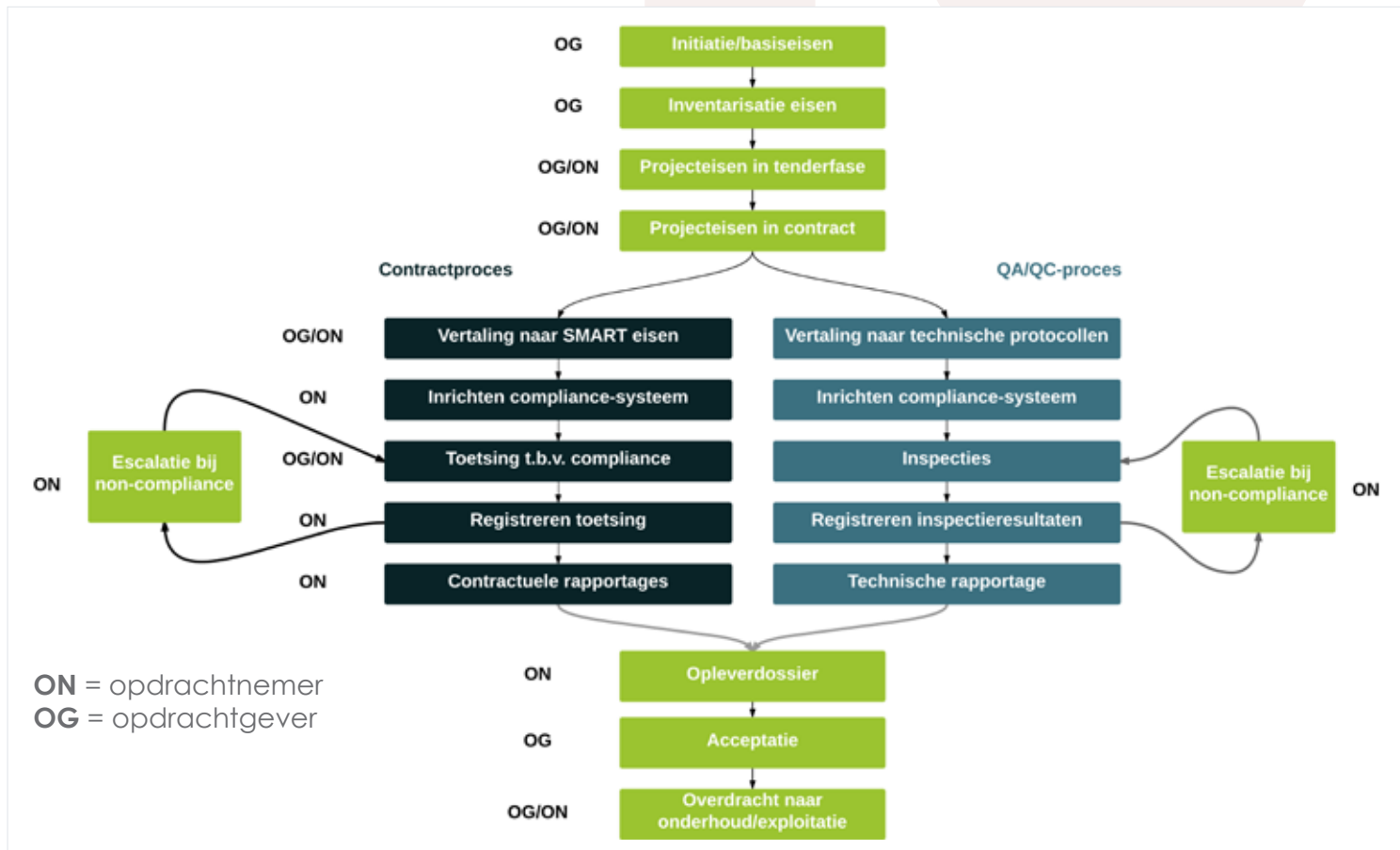
Het analyseren en opstellen van de projecteisen begint al bij de risico-analyse in de initiatiefase en bij de voorbereiding van tender aanvragen. Het is een continu proces, dat van de initiatiefase tot aan de uitvoeringfase van het project door loopt. Omdat het aantonen dat men voldoet aan de eisen vanaf dag één plaats vindt, houdt dit automatisch in dat ook de acceptatie niet alleen aan het einde van het project plaats kan vinden.

Wordt de complianceroute altijd gelopen?

In de praktijk blijkt het vaak anders te lopen. Terugkijkend op 25 jaar contract- en claim-management is er de laatste jaren een duidelijke trend. Een steeds groter gedeelte van de werkzaamheden bestaat uit het analyseren van wat er fout is gegaan met het aantoonbaar voldoen aan projectafspraken en wet- en regelgeving. Dit blijkt niet alleen een probleem voor de opdrachtnemer. Aan het eind van het project is niet alles meer te herstellen

De opdrachtgever krijgt dan niet waarvoor hij getekend en betaald heeft. Het dispuut is geboren en voor ons als claimconsultants is er werk aan de winkel. Regelmatig blijkt dat de opdrachtgever gedurende de uitvoering van het project een andere interpretatie oplegt of aan de aannemer een andere uitleg geeft dan ten tijde van het sluiten van de overeenkomst met elkaar is afgesproken. Er wordt getornd aan de overeengekomen uitgangspunten. Het is in de infrasector een bekend fenomeen dat de opdrachtgever bijvoorbeeld een DB(F)M-overeenkomst afsluit waarbij de opdrachtnemer

COMPLIANCEROUTEKAART



in principe in grote mate vrij is om de uitvoering in te vullen zolang hij voldoet aan de kwalitatieve eisen. Vervolgens komt een andere afdeling van de opdrachtgever of een stakeholder met een lading aanvullende voorschriften waarin tot in de fijne details is vastgelegd hoe de feitelijke uitvoering moet plaatsvinden. Wanneer deze aanvullende eisen tegenstrijdig zijn met de

Aan het eind van het project is niet alles meer te herstellen.

eerdere eisen, is er geen sprake meer van een consequente contractlijn. Hier komen mogelijk nog meer- en minderwerk, scope-wijzigingen, tijdvertraging en andere verstoringen bij, die allemaal hun invloed hebben op de aantoonbaarheid. De opdrachtnemer blijft verantwoordelijk voor het "fit for purpose" opleveren van het project maar is niet meer vrij om in te vullen hoe hij op de meest efficiënte en economische wijze zijn project wil uitvoeren.

Dit soort situaties ontstaat wanneer men het compliance management niet goed heeft ingericht in de initiatie- en tenderfase.

HOE GA JE HIER MEE OM?

Het aantoonbaar voldoen aan alle projecteisen neemt een steeds grotere rol in bij de beheersbaarheid van projecten omdat het prijskaartje, dat aan 'niet voldoen' hangt, vaak erg hoog is. Het aantoonbaar voldoen aan projecteisen is niet eenvoudig. Projectteams die verantwoordelijk zijn voor de aantoonbaarheid hebben vaak met tientallen tot honderden voorschriften te maken met per voorschrift een veelvoud aan eisen. Daarmee staan ze voor de taak om soms wel duizenden projecteisen te managen. Daarnaast komen projecteisen in allerlei verschijningsvormen voor en vaak staan deze eisen in taalgebruik dat voor de werkvloer niet te lezen valt. Het is dus duidelijk dat er een vertaalslag gemaakt moet worden om de projecteisen toetsbaar te maken.

VOORKOMEN IS BETER DAN GENEZEN

De nu op de markt beschikbare slimme complianceapplicaties maken het mogelijk om vóór aanvang van de uitvoering van het project de volledige vertaalslag te maken van projecteisen en overeengekomen normen, wet- en regelgeving naar milestones, verifieerbare processen, duidelijke beantwoorbare vragen en meetwaardes. Wanneer je dit noodzakelijke monnikenwerk aan het begin van het project zorgvuldig doet, creëer je gedurende de uitvoering van het project helderheid over het voldoen aan de overeengekomen projecteisen.

Is deze klus is geklaard, dan is het eenvoudig om de wijzigingen in contract, programma van eisen, wet- en regelgeving, vergunningen en dergelijke in het compliancemanagementsysteem bij te houden. Ondersteund door dit systeem doen de projectteammedewerkers de controle op het voldoen aan de projecteisen. Een goede vertaalslag kan per project tot miljoenen euro's besparen. Een goed compliance-managementsysteem biedt het voordeel dat op het juiste moment controles worden gedaan en dat deze kunnen worden voorzien van rapportages, certificaten, foto's en notities. Hierdoor kan de compliance per object, locatie, systeem, unit of proces in rapportages worden vastgelegd. Dit leidt tot een rapportage die compliance aantoonbaar maakt. Hiermee wordt het fundament gelegd voor de juiste close-out en opleveringsdocumentatie.

Een goed ingericht compliance management systeem bespaart veel geld in de uitvoering en verdient zich dus al heel snel terug.

Huib Roskam is sinds 1991 actief als contractmanagement- en claimconsultant, conflictbemiddelaar, gecertificeerd mediator, coach en trainer. Huib is gespecialiseerd in claimpreventie en claimmanagement.