



# Samenwerkingsgericht Contracteren

*Infra Innovatie Marktdag Noord*

Jan Reinout Deketh  
25 oktober 2022

# Introductie



Jan Reinout Deketh

Project en Contractmanagement 1997-2022

RWS, Prorail, TenneT, Schiphol, Thales  
Provincies, Gemeenten, Waterschappen

Projecten met diverse contractvormen

Geïntegreerde contracten (D&C)

PPS – DBFM contracten

Raamcontracten

Allianties

Bouwteams

# Trends Contracten



Samenwerkende Ondernemingsvormen  
Probleem op de arbeidsmarkt en  
Vindertijdsopbouw in de RWS sector

2019 - 2020  
Gedownload door: [naam]



Sinds jaren '90 opkomst van **geïntegreerde** contracten (UAVgc, DBFM)

Sinds 2015 kentering naar **samenwerkingsgerichte** contracten

In 2019 Rapport van McKinsey/RWS: Toekomstige Opgave RWS  
Aanbevelingen: **beter samen werken door o.a.**

- **2-fasen/bouwteam**: vermijd vroege (onzekere) prijsfixatie
- **alliantie**: meer evenwichtige risico(ver)deling opdrachtgever-nemer
- **portfoliocontracten**: lange termijn waarde creatie met terugverdienmogelijkheden op innovatie

**De praktijk blijkt weerbarstig!**

**Een samenwerkingsgericht contract blijkt geen garantie op samenwerking**

# Van Overeenstemming na Overeenkomst

(Samenwerkingsgericht)  
contract



Wat is de bedoeling  
eigenlijk?

# Naar Overeenstemming vóór Overeenkomst



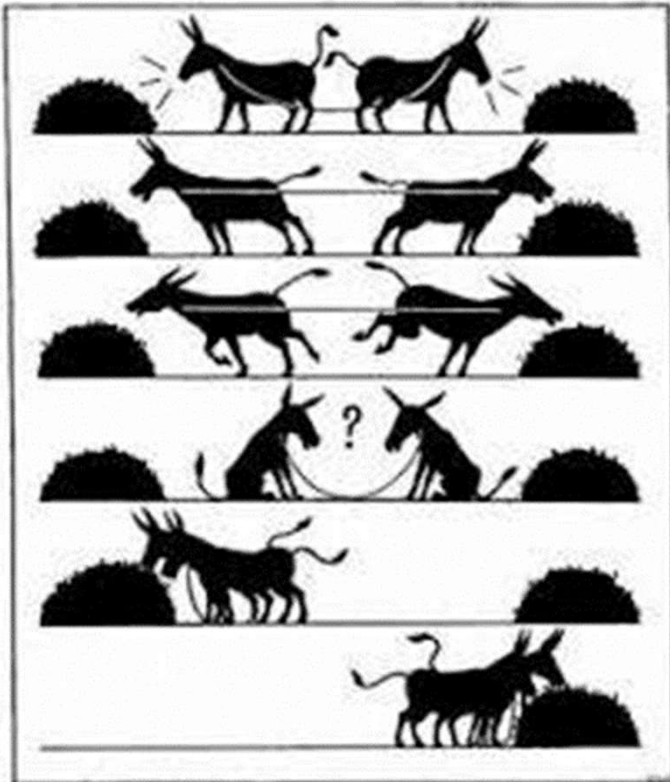
**Samen Contracteren**



**Samenwerkingsgericht  
contract**

# Overeenstemming: Loslaten van Standpunten

*van vasthouden aan standpunten*



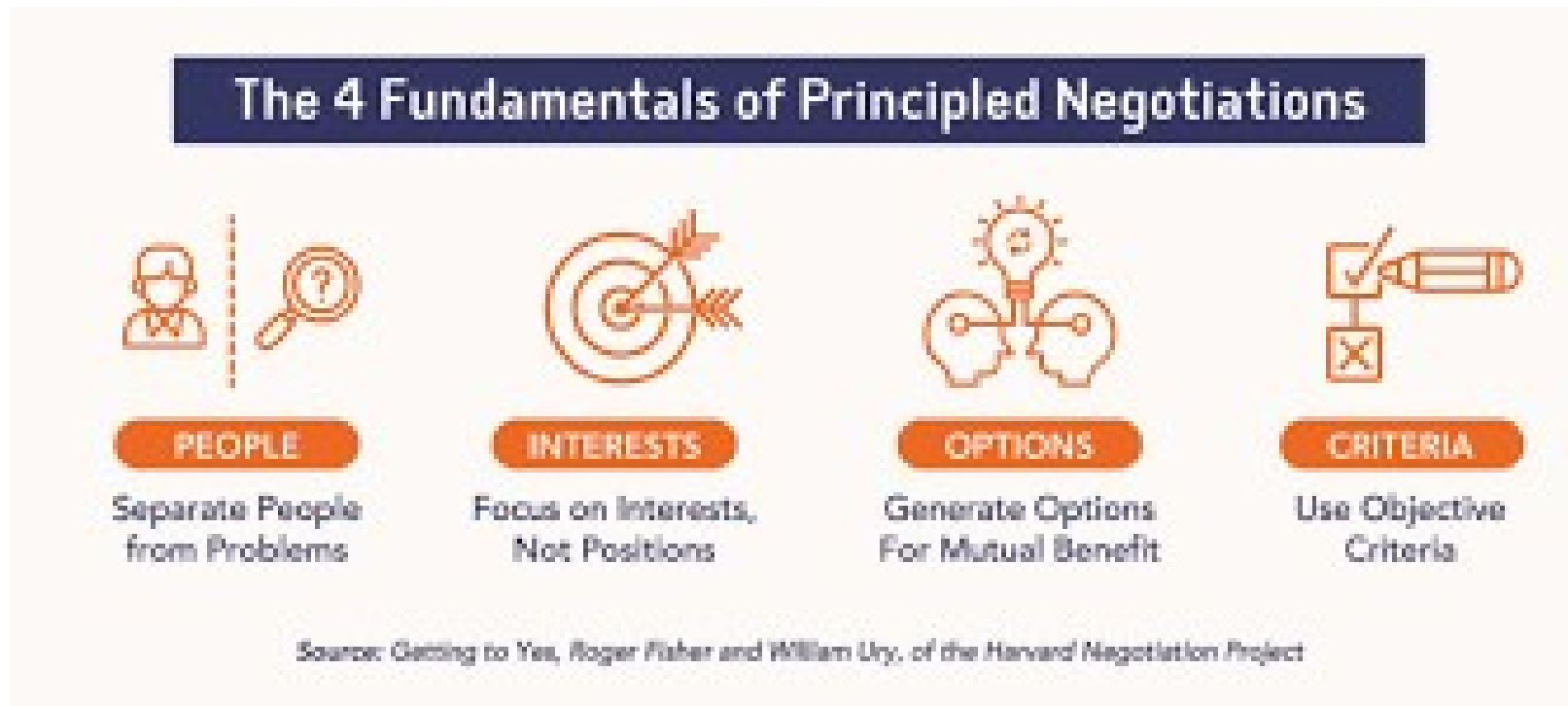
*naar belangen en samenwerken*

Benaderingen die hierin houvast bieden zijn:

→ **Mutual Gains Approach (Harvard):** *onderhandelen vanuit win-win principe*

→ **Vested:** *samen komen partnerschap-contracten (relationele contractering)*

# 4 Mutual Gains Principles



Investeer in de relatie, zorgen adresseren daarna de rest

Vragen stellen: loslaten zelfgekozen oplossing

Vergroot de taart: meekoppelkansen, looptijd (ROI)...

Ethische normen  
Benchmarks

# Mutual Gains Approach = gestructureerd proces

Prepare

Create value

Distribute value

Design Agreement

Follow through

From Positions  
to Interests

8

From Interests  
to Options

From Options  
to Package

From Package  
to Agreement

From  
Agreement to  
imple-  
mentation

Royal HaskoningDHV



# Vested (partnerships –relationeel contract):

Kenmerk: Sociale normen zijn expliciet onderdeel van (gezamenlijk komen tot) een contract

- Expliciete gedragsafspraken (principes)
- Expliciete governance afspraken

# Vested: Contract(er)en op basis van (gedrags)principes



Dergelijke principes zijn niet nieuw, zie bijv. :

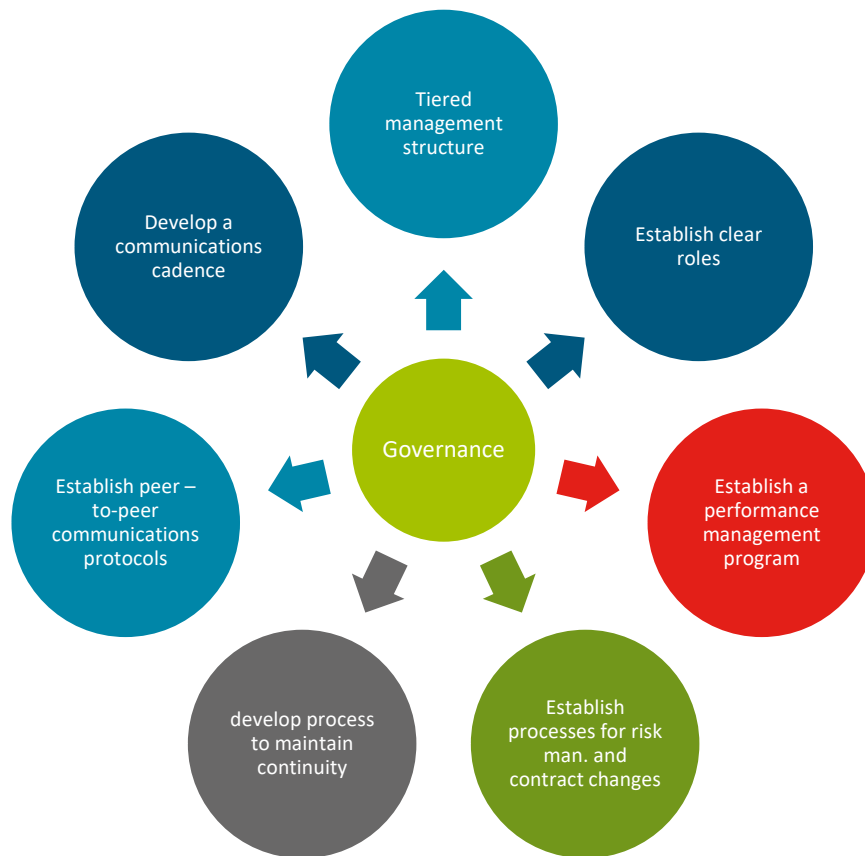
- Aanbestedingsprincipes (non-discriminatie, transparantie, level playing field)
- Principes in de Gids proportionaliteit

Echter, Vested benadrukt belang om deze principes **gezamenlijk** vorm te geven en deze consequent toe te passen.

N.B. De UAV(-gc) is **gezamenlijk** (paritair) door opdrachtgevers en opdrachtnemers tot stand gekomen.

In de praktijk wordt de UAV (-gc) regelmatig éénzijdig gewijzigd en onbalans en tegenstelling in contracten geïntroduceerd.

# Gezamenlijke governance afspraken (Vested)



Ook hier geldt het belang om **gezamenlijk** en idealiter **précontractueel** vorm te geven aan de governance.

Gefaseerde contractering zoals in Best Value, 2fasen, raam- en portfoliocontracten geven hier nu al mogelijkheden toe.

# Praktijkvoorbeeld Schiphol

## Schiphol Main Contracts 2019

Partnerschap Onderhoud en Projecten van Schiphol:  
9 jaar lopende raam/portfoliicontracten

- Aanbesteed via Best Value Approach
- Stapsgewijs 3x3 jaar doorontwikkeling samenwerking volgens Vested
- Ingezet door Schiphol op gezamenlijk bereiken van langetermijn waardecreatie



# Praktijkvoorbeeld Schiphol

(Financieel) win-win:



- Als
- ✓ Onderhoudskosten (optimalisaties) omlaag (belang Schiphol)
  - ✓ Behalen doelstellingen Schiphol: verduurzaming, digitalisering, innovatie (belang beiden)
- ↓
- Dan
- ✓ Meer V&R projectopdrachten naar aannemer (projectomzet omhoog -belang aannemer)
  - ✓ Onderhoudskosten (omzet) omlaag, maar winst daalt niet mee (winst % omhoog – belang aann)

# Take away

Vested

[https://www.vestedway.com/wp-content/uploads/2016/10/Unpacking-Relational-Contracting\\_v19.pdf](https://www.vestedway.com/wp-content/uploads/2016/10/Unpacking-Relational-Contracting_v19.pdf)

MGA Reading material:

Getting to Yes, Getting to We, Excellent Onderhandelen

Website MGA-Harvard:

Teaching Materials & Publications - PON - Program on Negotiation at Harvard Law School