

# Visiedocument KetenSamenWerking

Bij het samenstellen van de Modelcontracten Ketensamenwerking (het Visiedocument, de Intentieovereenkomst en de Samenwerkingsovereenkomst) is door de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht. Door de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking gezamenlijk noch door een of meerdere leden afzonderlijk kan enige aansprakelijkheid worden aanvaard indien de toepassing van (onderdelen van) de Modelcontracten tot schade leidt.

Opmerkingen, commentaar en suggesties worden bijzonder op prijs gesteld, zodat de inhoud van deze Modelcontracten zo goed mogelijk op de dagelijkse praktijk blijft afgestemd.

Alle rechten worden voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht.

Apeldoorn juli 2016

© Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking

Parafen partijen

## Toelichting bij het Visiedocument

Er is geen partij in de bouw die niet voorstander is van een vlot verlopend bouwproces met minder vertraging en faalkosten en met een kwalitatief beter bouwresultaat en daardoor met tevreden klanten.

De vraag hoe zo iets kan worden bereikt, is echter niet alleen een bouwtechnische en/of organisatorische vraag. De vraag is veelal ook van juridische aard. Want hoe bouw je zo 'op elkaar ingespeeld samen' dat je kunt instaan voor een vlot verlopend bouwproces met een kwalitatief hoogwaardig eindresultaat, waarbij proces en resultaat tevens 'gewaarborgd' zijn in juridische zin? De kunst zit hem niet alleen in het vermijden van fouten, maar hoe je ermee omgaat indien fouten zich onverhoopt alsnog voordoen. En dan komt 'traditioneel' het juridische onderdeel aan de orde ter beantwoording van de hierboven gestelde vraag. Het juridische 'getouwtrek' wil ieder normaal denkend mens vermijden en juist om dit te vermijden, worden de juridische stellingen door bouwpartijen ingenomen nog voordat de bouw goed en wel onderweg is. Het 'wij en zij denken' is hiermee een feit. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer zorgt ervoor dat zijn positie goed is weergegeven en is vastgelegd in een contract. Wanneer er vervolgens iets misloopt in de bouw, wordt al vrij snel teruggegrepen naar de contractuele (pat)stellingen.

De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking heeft zich ruim twee jaar lang gebogen over bovengenoemde problematiek. Het voorliggende Visiedocument is de neerslag van de door de groep besproken gewenste andere manier van samenwerking. De visie van de groep is in dit Visiedocument vastgelegd en heeft geleid tot en ligt ten grondslag aan de beide versies van de Model Intentieovereenkomst en de beide versies van de Model Samenwerkingsovereenkomst. De Modelcontracten worden nader besproken in de "Uitgangspunten" bij deze visie alsook in de leeswijzer bij de Model Samenwerkingsovereenkomst en in de toelichting bij de Model Intentieovereenkomst. Een Model Projectovereenkomst is een mogelijk toekomstige optie. Partijen dienen vooralsnog aanvullend zelf de Projectovereenkomst per Project op te (doen) stellen.

In de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking participeren:

### leden

### discipline

T.J.L. (Dirk) Beemsterboer

Assetmanagement, vastgoedbeheer en onderhoud,  
[DBeemsterboer@Heijmans.nl](mailto:DBeemsterboer@Heijmans.nl)

H.G.M. (Erik) van den Boogaard

Advies en implementatiemanagement, [www.peilon.nl](http://www.peilon.nl)

Mr. B.E. (Bettina) Hertstein

Bouwcontractenrecht, [www.bouwrechtbedrijf.nl](http://www.bouwrechtbedrijf.nl)

A.R. (Albert) Mulder

Strategische inkoop, expert Best Value, [www.aair.nl](http://www.aair.nl)

Ing. R.J. (Rob) Schutte

Vastgoedmanagement en consultancy [www.svmbv.nl](http://www.svmbv.nl)

J. (Jan) Slager

Vastgoedmanagement, [www.accolade.nl](http://www.accolade.nl)

F.A. (Freek) Stembert, SAM

Technisch adviseur, [freekstem@gmail.com](mailto:freekstem@gmail.com)

M.J. (Martin) Talen

Vastgoedonderhoud, praktiserend in samenwerking,  
[www.talen.nl](http://www.talen.nl)

Prof. Dr. J. A.A. (Jack) van der Veen

Supply Chain Management, [www.nyenrode.nl](http://www.nyenrode.nl)

J.J.H. (Joeri) Voorn

Strategische inkoop, [www.zowonen.com](http://www.zowonen.com)

Parafen partijen

## Definities en begripsbepalingen

In dit Visiedocument zijn de meest relevante definities en begripsbepalingen (geen uitputtende opsomming) die bij de samenwerking met/in de Keten worden gebruikt, opgenomen. Er is gekozen voor een alfabetische volgorde. De definities hebben een gelijke betekenis in alle Contractdocumenten en worden, om ze in de teksten van de Contractdocumenten te kunnen herkennen als gedefinieerd begrip, met een hoofdletter geschreven.

In alle Contractdocumenten zijn ook woorden in cursief zonder haken en cursief tussen haken genoteerd. Woorden in cursief zonder haken zijn uitsluitend bedoeld als 'klemtoon' om het belang van bepaalde begrippen voor Ketensamenwerking extra onder de aandacht te brengen. Woorden in cursief tussen haken zijn gebruikt daar waar partijen een invulmogelijkheid hebben.

**Bouwtijd:** in het kader van Ketensamenwerking verstaan partijen onder Bouwtijd de periode vanaf initiatief tot en met de oplevering van een Project.

### **Contractdocumenten:**

Visiedocument;  
Intentieovereenkomst;  
Samenwerkingsovereenkomst;  
nader door partijen overeen te komen Contractdocumenten.

**Faciliteren:** bij faciliteren gaat het erom partijen te helpen hun doel of resultaat te bereiken. Dat houdt in dat je partijen helpt om effectiever samen te werken. Van heel groot belang daarin is het ondersteunen van de communicatie binnen de groep. (Definitie Weaver, Farrell, 1999).

**Intentieovereenkomst initiatiefnemende partij tot de bouw als onderdeel van de Keten (Model 1):** de overeenkomst die Ketenpartners sluiten met elkaar met de intentie om, in onderling overleg, naar de eisen van goede trouw, te komen tot een Samenwerkingsovereenkomst.

**Intentieovereenkomst initiatiefnemende partij tot de bouw als opdrachtgever die de Keten contracteert (Model 2):** de overeenkomst die partijen als Samenwerkingspartners sluiten met elkaar met de intentie om, in onderling overleg, naar de eisen van goede trouw, te komen tot Samenwerkingsovereenkomst.

**Keten:** verband van Ketenpartners die volgens het principe van Ketensamenwerking tezamen werken en die in deze samenwerking tevens contractueel aan elkaar gebonden zijn.

**Ketencoördinator:** Een Ketencoördinator is een door de Ketenpartners tezamen – dan wel door Samenwerkingspartners tezamen of door de opdrachtgever van de Keten – aangestelde persoon die niet alleen zorgt dat datgene waar partijen zich toe verplicht hebben in zijn samenhang wordt geregeld (gecoördineerd) maar die ook (rand) voorwaarden schept en onderhoudt waaronder zowel collectieve als individuele veranderingsprocessen op gang kunnen komen.

**Ketenpartner(s):** de partij(en) die volgens het principe van Ketensamenwerking onderdeel vormt/vormen van de Keten.

Parafen partijen

**Ketensamenwerking:** Ketensamenwerking is het in coördinatie strategisch samenwerken waarbij de spelers in de Keten hun activiteiten afstemmen met elkaar en op elkaar met als doel de gehele Keten te optimaliseren als ware het één eenheid (één gezamenlijke organisatie). Dit in tegenstelling tot de situatie waarbij iedere speler in de Keten zich richt op het optimaliseren van zijn eigen individuele (schakel)prestatie. (Definitie van prof. dr. Jack van der Veen).

**Project:** voor het managen, besturen en organiseren van een Project gaan partijen uit van de Prince2 (*projects in controlled environments*) projectmethode. De Prince2 methode gaat uit van 7 principes: voortdurende businessrechtvaardiging, leren van ervaringen, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, managen per fase, managen bij uitzondering, productgerichte aanpak, aanpassen aan de projectomgeving.

**Projectinvestering:** de investering in het Project die niet alleen uit een investering in tijd en geld bestaat, maar ook uit een 'investering in elkaar'. Partijen zijn van mening dat de relationele aspecten in Ketensamenwerking van cruciaal belang zijn om projectoverstijgend te kunnen (blijven) samenwerken. Om die reden wordt ook in de Contractdocumenten veel waarde gehecht aan communicatie binnen en buiten de samenwerking in de Keten. Daarnaast is er in de Samenwerkingsovereenkomst een uitgebreid stappenplan opgenomen ten behoeve van geschilpreventie.

**Projectovereenkomst:** een specifiek voor een Project opgestelde overeenkomst waarin projectspecifieke afspraken aansluiten bij de meerjarige afspraken tussen partijen zoals deze zijn vastgelegd in de Samenwerkingsovereenkomst.

**Samenwerkingsovereenkomst:** meerjarige projectoverstijgende Samenwerkingsovereenkomst KetenSamenWerking.

**Samenwerkingspartners:** partners buiten de Keten die het principe van Ketensamenwerking onderschrijven en zo mogelijk faciliteren en die volgens dit principe samenwerken met Ketenpartners.

**Traditioneel werken:** met het begrip 'Traditioneel werken' wordt bedoeld een onderscheid te maken tussen de manier waarop de bouw gedurende decennia gewend is te werken (in een verticale bouwkolom) en de beoogde 'andere manier van werken' in Ketensamenwerking (in een horizontale bouwkolom). In de vergelijking met Ketensamenwerking worden onder 'Traditioneel werken' begrepen zowel de contracten op basis van gescheiden ontwerp en uitvoering maar ook de contracten waar ontwerp en uitvoering samengaan in één hand (de 'geïntegreerde contracten', die vaak als 'modern' worden betiteld). Als kenmerken van 'Traditioneel werken' worden – onder meer – gezien:

- een verticale bouwkolom (een, topdown, hiërarchisch aangestuurde bouwkolom, waar partijen verantwoordelijkheid zo veel mogelijk proberen door te leggen naar de onderliggende contractuele en buitencontractuele lagen in en buiten de bouwketen;
- een bouwcontractmodel waar iedere partij gericht is op de eigen winstoptimalisatie (ten opzichte van Ketensamenwerking waarbij de winstoptimalisatie van iedere partij onderdeel is van de waardeoptimalisatie);

Parafen partijen

- waar na een afgerond project de samenwerking stopt en partijen in beginsel uit elkaar gaan.

**Visiedocument:** het voorliggende Model Visiedocument KetenSamenWerking waarin de Netwerkgroep KetenSamenWerking heeft verwoord welke uitgangspunten, gemeenschappelijke waarden en beginselen zij als grondslag ziet om te komen tot afspraken voor meerjarige Ketensamenwerking.

### **Toelichting op gebruikte terminologie in juridisch kader**

**Ad hoc arbitrageovereenkomst:** ook wel Akte van Compromis geheten. Kan worden aangegaan door partijen die *niet* standaard een arbitrale clause, ook wel 'arbitraal beding' genoemd, in hun overeenkomst of algemene voorwaarden hebben opgenomen. Zonder een arbitraal beding moeten partijen, in het geval van een geschil, 'automatisch' naar de bevoegde overheidsrechter om hun geschil te laten beslechten. Indien een arbitrale clause *wel* standaard is opgenomen kunnen partijen rechtstreeks hun geschillen laten beslechten door middel van arbitrage. Als partijen geen arbitrale clause hebben opgenomen in hun overeenkomst of algemene voorwaarden maar later er toch nog voor willen kiezen om hun geschillen middels arbitrage te laten beslechten kan op ieder moment tijdens de samenwerking een ad hoc arbitrageovereenkomst worden gesloten mits alle betrokken partijen het eens zijn over de keuze voor arbitrage.

**MfN mediation** (Koepelorganisatie: Mediators federatie Nederland, tot 2014 NMI, Nederlands Mediation Instituut). Mediator is geen beschermd beroep. Via de MfN is een MfN-registermediator te vinden, die aan de basisvereisten voor mediation voldoet. Het ligt in het verlengde van Ketensamenwerking dat men in het geval van een verschil van mening binnen de Keten, het geschil probeert te de-escaleren dan wel probeert weg te nemen. In de Samenwerkingsovereenkomst wordt dan ook een stappenproces doorlopen waar de registermediator onderdeel van is. Pas als laatste stap is de rechter of de arbiter de aangewezen geschillenbeslechter.

Parafen partijen

## Missie

De **Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking** hecht eraan om – ondanks het feit dat het voorliggende Visiedocument gericht is op het verwoorden van haar visie op (contracteren bij) Ketensamenwerking – (beknopt) haar missie in dit document als volgt weer te geven:

De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking staat voor een projectoverstijgende samenwerking in ketenverband. De Keten is zo ingericht dat toegevoegde waarde in de vorm van een betere prijs-kwaliteitverhouding voor een product of dienst en een hogere tevredenheid bij de uiteindelijke gebruiker/klant ontstaat. Voor de Ketenpartners betekent die waardepropositie een verbetering op maatschappelijk verantwoorde wijze van de langetermijnprestaties, een positief onderscheidende benchmark en marktpositie alsmede medewerkertevredenheid bij de individuele (Keten)organisaties en bij de Keten als geheel.

## Uitgangspunten

In dit Visiedocument zijn de uitgangspunten verwoord op basis waarvan de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking haar missie denkt te kunnen verwezenlijken en de samenwerking tussen partijen in de bouw gestalte wenst te geven. Het Visiedocument dient niet alleen inhoudelijk als vertrekpunt voor onderhandelingen en overleg tussen partijen maar is tevens onlosmakelijk verbonden met de overige Contractdocumenten waarin partijen hun afspraken ter zake hun intentie tot samenwerken (Intentieovereenkomst) alsmede hun feitelijke samenwerken in projectoverstijgende samenwerking (Samenwerkingsovereenkomst) en in projectbepaalde samenwerking (Projectovereenkomst) wensen vast te leggen.

Het beoogde 'onversneden' model van Ketensamenwerking is een samenwerking waarbij alle partijen in de Keten als *Ketenpartners* functioneren (Intentieovereenkomst Model 1 en Samenwerkingsovereenkomst Model 1). Omdat (Keten)samenwerking echter ook regelmatig wordt aangegaan in een wat minder vergaande variant waarbij een opdrachtgevende partij een Keten contracteert als opdrachtnemende partij (Intentieovereenkomst Model 2 en Samenwerkingsovereenkomst Model 2) en als zodanig als *Samenwerkingspartners* werken, wordt in het onderhavige Visiedocument gesproken van *partij(en)*. Het gebruik van het neutrale begrip *partij(en)* in dit Visiedocument, maakt het Visiedocument bruikbaar voor beide (keten)samenwerkingsmodellen en bevordert de leesbaarheid.

## Visie en doel Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking

De visie die de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking op samenwerking in de Keten heeft, is deels verwoord in de door de groep gehanteerde definitie van Ketensamenwerking. In plaats van afzonderlijke partijen die hun individuele belang voorop stellen in de 'samenwerking', is de groep ervan overtuigd dat een 'echte samenwerking' tussen partijen als waren zij een eenheid in één 'virtuele organisatie' mogelijk is. In de visie van de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking

Parafen partijen

is afstemming en optimalisatie tussen de schakels van de Keten om te komen tot een eenheid mogelijk door een andere vorm van samenwerken waarin het groepsbelang van de Keten vooropstaat zonder het individuele belang van de schakels in de Keten uit het oog te verliezen. De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking meent dat door deze andere vorm van samenwerken een kwalitatief beter, sneller, goedkoper en duurzamer eindresultaat wordt bereikt voor zowel de (eind)klanten/bewoners als ook de Samenwerkingspartners/Ketenpartners.

In de visie van de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking wordt dit eindresultaat *onder meer* bereikt, indien:

- het eindproduct beter is dan op basis van Traditioneel werken haalbaar geweest zou zijn en daardoor de (eind)klant tevreden(er) is en partijen trots zijn op elkaar en op zichzelf;
- er sprake is van minder faalkosten waardoor de Projectinvestering in tijd en geld alsook 'de investering in elkaar' zich terugverdient;
- er doordat partijen door het projectoverstijgende aspect van samenwerken leren van elkaar waardoor 'een positief sneeuwbaaleffect' tot uiting komt ook in niet separaat te benoemen deelaspecten.

Zoals besloten ligt in de naam van de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking dient de samenwerking in de Keten wel enige juridische neerslag te krijgen in de vorm van een projectoverstijgende Samenwerkingsovereenkomst (afgezien nog van de Projectovereenkomst die per project wordt opgesteld in lijn met hetgeen is overeengekomen in de Samenwerkingsovereenkomst). Daarbij wordt opgemerkt dat de juridische neerslag een beperkte(re) vorm heeft dan gebruikelijk in de bouw. De groep is van mening dat indien het organisatorische model van samenwerken binnen de Keten goed gestalte krijgt – onder meer doordat partijen hetgeen in dit Visiedocument is opgenomen, onderschrijven – het juridische model beperkt(er) zal kunnen zijn.

Het Visiedocument is *een dynamisch en adaptief contractdocument*. Daarmee wordt bedoeld dat het niet alleen als Visiedocument kan 'meebuigen' met de wensen van nog te vormen Ketens of van latere toetreders tot de Keten maar ook dat het als Contractdocument 'meeleeft' met de ontwikkeling en leercurve die partijen als gevolg van de voorgestane projectoverstijgende samenwerking doormaken. Het kan dus op punten worden bijgesteld wanneer partijen daartoe in overleg met elkaar besluiten.

De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking is van mening dat om te komen tot optimalisatie binnen de Keten andere voorwaarden dan louter juridische voor deze optimalisatie van belang zijn. In het voorliggende document is de visie van de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking in grote lijnen verwoord.

Parafen partijen



## Functionaliteiten van contracteren

De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking heeft *de functionaliteiten* van het contracteren – en dan met name voor contracteren in ketenverband – onder de loep genomen om vast te stellen wat contracteren kan toevoegen aan Ketensamenwerking.

De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking gaat uit van **vier functionaliteiten** van contracteren ten behoeve van Ketensamenwerking.

**Functionaliteit:** een handelwijze is effectief of doeltreffend als de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel. In feite wordt dus het effect gemeten van een bepaalde handeling (*Definitie Wikipedia*).

In het kader van Ketensamenwerking wordt in functionaliteiten beschreven hoe contracteren kan bijdragen aan de realisatie van een succesvolle Ketensamenwerking:

1. **Belangen:** Contracteren dient de belangen van de (Keten)partners – op individueel en gemeenschappelijk niveau – en de belangen van de uiteindelijke gebruikers. De functionaliteit van contracteren is het behartigen van die belangen. De continuïteit door het projectoverstijgende aspect van Ketensamenwerking creëert meerwaarde en speelt een belangrijke rol in het verdienmodel van de Keten. De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking acht het streven naar het creëren van meerwaarde een dusdanig belangrijk aspect van Ketensamenwerking dat dit als inspanningsverplichting nader is uitgewerkt in artikel 7 van de Samenwerkingsovereenkomst.

2. **Oplossingen:** Contracteren is oplossingsgericht en dient de leercurve. De functionaliteit van contracteren bij Ketensamenwerking is het verbeteren van processen door te leren, waarbij leren een proces is dat tot gedragsverandering leidt. Een verandering waardoor partijen zich 'veilig voelen' om kennis te delen en om risico's die zij – al dan niet terecht – menen te lopen door een niet volledig 'afgedicht' contract te accepteren. Contracteren dient om de richting voor de oplossing aan te wijzen in plaats van deze voor te schrijven.

De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking verwijst hier naar de uitspraak van (de 19<sup>de</sup> eeuwse Britse historicus en schrijver) James Anthony Froude: "Fouten zijn vaak de beste leermeesters". Het gaat erom hoe men met de gevolgen van fouten omgaat, zowel de vakinhoudelijke als de processuele fouten en hoe men alsnog de prestaties en het handelen in lijn brengt met dat wat men zich heeft voorgenomen of met elkaar heeft afgesproken. In een langetermijnrelatie, zoals Ketensamenwerking beoogt te zijn, presteert men steeds beter omdat geleerd wordt van de eigen en van elkaars fouten. De daarmee gepaard gaande tijd en kosten zijn de renderende investering in de leercurve die zich meermalen kan terugverdienen indien de Keten (contractueel) de kans krijgt zich te bewijzen.

3. **Processen:** Contracteren dient het doorlopend proces naar het toevoegen van waarde en rendement. De procesfunctionaliteit van contracteren bij Ketensamenwerking is gericht op de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor toenemende meerwaarde en rendement.

Parafen partijen

Met meerwaarde en rendement worden hier zowel de harde als de zachte criteria bedoeld in de betekenis van rationele overwegingen (cijfers) en subjectieve beleving (gevoel). Deze beide typen criteria dienen om de meerwaarde en het rendement te kunnen vaststellen wel meetbaar zijn.

Subjectieve beleving: meer klanttevredenheid voor de opdrachtgever en de uiteindelijke gebruiker/bewoner. De subjectieve beleving is een zacht criterium maar dat voor de meetbaarheid geobjectiveerd kan worden en daarmee tegelijkertijd een hard criterium is. Rationele overwegingen: minder faalkosten (hard financieel criterium) en betere prestaties (hard kwaliteitscriterium) dan bij voorgaande projecten en middels traditionelere samenwerkingsvormen bereikt worden.

'Nieuwe Ketens' dienen zich bewust te zijn van het groepsvormingsproces dat verschillende stadia doorloopt. De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking onderschrijft hierin de theorie van Bruce W. Tuckman in zijn publicatie uit 1965: "Developmental Sequence in Small Groups". Aan het stadium van *performing* gaan de stadia van *forming*, *storming* en *norming* vooraf. Dit onderschrijft de gedachte dat Ketensamenwerking geen kortetermijnoplossing is.

Een startende Keten zal zeker in staat zijn snelle resultaten tot stand te brengen maar om langetermijnrendementen van Ketensamenwerking te behalen, onderkennen partijen dat het bejegenen van elkaar met respect en opbouwende kritiek en het overkomen van verschillen van inzicht behoren tot het noodzakelijk groeiproces. Naar de mening van de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking is samenwerken in een Keten te beschouwen als een vorm van werken die alle kenmerken in zich heeft van een organisatieverandering. Dit is de reden waarom in de contractmodellen die de groep heeft ontwikkeld, is voorzien in het aanstellen van een Ketencoördinator die o.a. als taak de begeleiding van die verandering op zich kan nemen.

**4. Open normen:** Contracteren moet dienstbaar zijn aan Ketensamenwerking en daarmee moet het een weergave zijn van het vertrouwen, de juiste houding en het gedrag van partijen. Vertrouwen is niet te contracteren, maar moet je opbouwen en vooral ook koesteren. Immers "vertrouwen komt te voet en gaat te paard" zoals het gezegde luidt. Vertrouwen is niet de input vanuit een samenwerkingscontract maar de uitkomst van een samenwerkingsproces. De functionaliteit van contracteren bij Ketensamenwerking is om naast harde juridische criteria juist van de 'zachte open normen' uit te gaan. Dat betekent dat contracteren als een verlengde en een neerslag voor het vertrouwen in de samenwerking kan dienen. Dit in tegenstelling tot de op wantrouwen gebaseerde dichtgetimmerde juridische bepalingen. Intenties zijn in beginsel bij de start van de samenwerking goed. Wat zich gaandeweg tijdens de samenwerking aan verschil van inzichten voordoet, behoeft niet het einde van de samenwerking te betekenen zolang het vertrouwen maar aanwezig is en ook kan blijven omdat het contract niet polariseert. Contracteren in 'open normen' kan mogelijkheden bieden om samen een crisis of obstakel te overkomen en sterker samen verder te kunnen gaan.

Parafen partijen

In het kader van laatstgenoemde functionaliteit, onderschrijft de Netwerkgroep KetenSamenWerking de **Deming Circle**.

**PLAN:** Kijk naar huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast.

**DO:** Voer de geplande verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling.

**CHECK:** Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.

**ACT:** Bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij CHECK.

### **Andere manier van samenwerken**

De Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking streeft een optimale, open en transparante samenwerking na. Vertrouwen in elkaar en gelijkwaardigheid van partijen liggen ten grondslag aan de voorgestane andere manier van samenwerken.

Als gemeenschappelijke waarden in de samenwerking ziet de groep: integriteit, respectvolle bejegening van elkaar, eerlijkheid, trouw, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid.

Een open en goede communicatie met elkaar en met de uiteindelijke gebruiker wordt van groot belang geacht.

Vroege betrokkenheid van partijen zorgt voor gezamenlijke beslissingen waardoor problemen in de uitvoering kunnen worden voorkomen.

De projectoverstijgende langetermijnsamenwerking zorgt voor continuïteit en zorgt er voor dat partijen, mede door de ontwikkeling die zij individueel en samen doormaken, voortdurende verbeteringen realiseren alsook innovaties kunnen vinden en implementeren.

Belangrijk is dat partijen betrokkenheid en verantwoordelijkheid voelen voor het totale samenwerkingsproces en niet alleen voor het eigen onderdeel.

Er moet sprake van evenwicht zijn tussen de individuele partijbelangen onderling zonder dat het partijbelang uit het oog verloren wordt. Een tijdige verkenning naar welke belangen op individueel niveau binnen de groep bestaan, draagt bij aan het groepsvormingsproces van een duurzame vorming van de Keten en is voorspellend voor de draagkracht van die Keten.

Toewijding van partijen jegens elkaar betekent dat zij elkaar op basis van wederkerigheid voordelen gunnen.

Partijen dienen een gezamenlijk gevoel voor winst, verlies en risico te hebben.

Parafen partijen

Evaluatie – gevoelsmatig (= 'hoe voel ik me in deze samenwerking') maar ook op grond van zo veel mogelijk verzamelde data en meetgegevens (uit onder meer het monitoren van de Keten) –, kwaliteit, prestatiemeting (Kritische Prestatie Indicatoren) en prestatiebeloning zijn belangrijke elementen voor een aantoonbare succesvolle Ketensamenwerking. Partijen spreken daartoe af welke (meet)gegevens zij aandragen om het succes van de samenwerking te kunnen staven.

Het gebruik van gezamenlijke standaarden en informatietechnologie kan zorgen voor een betere afstemming tussen partijen en daarmee voor kleinere foutmarges.

Meerwaarde van Ketensamenwerking ligt – samengevat – volgens de Netwerkgroep Contracteren KetenSamenWerking in de tevreden (eind)klant en in het voordeel van het gedurende een langetermijnsamenwerking bundelen van kennis en innovatiekracht waardoor partijen een ontwikkeling/leercurve doormaken. Ook treedt er een efficiencyverbetering, vanwege de grotere betrokkenheid op elkaar, op waardoor er sprake is van minder faalkosten en een betere kwaliteit van het eindproduct.

Het kwalitatief betere eindresultaat geeft partijen meer plezier in het werk en vervult met trots.

### **Anders contracteren**

Hoe meer ruimte er in de contractuele neerslag van de afspraken is hoe groter de rol van de redelijkheid en billijkheid onder meer in het invulling geven aan de 'open normen'.

Er zijn relatief veel stappenplannen opgenomen voor het geval er een geschil dreigt dan wel is ontstaan. De stappenplannen verplichten tot gezamenlijk overleg. Daarmee wordt getracht te de-escaleren daar waar dit nodig is en zodoende de voortgang van de samenwerking vlot te houden/te trekken.

Een aantal punten is bewust niet in de Samenwerkingsovereenkomst geregeld. Partijen kunnen deze punten na gezamenlijk overleg vastleggen en bijvoorbeeld in bijlagen opnemen. Uiteraard dan wel per bijlage voorzien van ieders paraaf voor akkoord. Omdat een groot deel van het overeenkomstenrecht niet van dwingendrechtelijke aard is, mogen partijen ook in de Samenwerkingsovereenkomst bepalingen toevoegen dan wel weghalen. Belangrijk is echter wel om de balans tussen partijen te bewaren en de doelstelling van Ketensamenwerking niet uit het oog te verliezen.

Sommige punten kunnen niet worden opgenomen in een Samenwerkingsovereenkomst omdat die punten projectspecifiek zijn. Die moeten in een later stadium in een, projectbepaalde, Projectovereenkomst worden opgenomen. De Samenwerkingsovereenkomst dient immers als projectoverstijgend contract.

Zoals Nederlands bekendste filosoof het al verwoordde: "ieder voordeel heb zijn nadeel". Het risico van het open laten van veel punten is dat er veel discussiepunten *kunnen* ontstaan. Als de wil en de wens tot samenwerking echter *echt* aanwezig zijn, zal de openheid van het contract kunnen worden gevoeld als een vertrekpunt van waaruit partijen zonder juristen maar op basis van hun eigen vakkennis en kunde kunnen voortbouwen.

Parafen partijen