



Naam Jeroen van de Rijt
Functie consultant en Vested
Certified Deal Architect
Organisatie Best Value Group



Naam Wiebe Witteveen
Functie consultant en Vested
Certified Deal Architect
Organisatie Best Value Group

SOCIALE NORMEN ALS FUNDAMENT VAN CONTRACT

Complexe contracten zijn zelden compleet, laat staan perfect. Consultants Jeroen van de Rijt en Wiebe Witteveen pleiten ervoor om in complexe relationele contracten zes leidende gedragsprincipes op te nemen.

De praktijk heeft uitgewezen dat complexe contracten zelden 'compleet' zijn. De onvolledigheid van contracten leidt tot hiaten, verkeerde interpretaties en onenigheid. Een mogelijkheid om hieruit te komen, is om dure advocaten in te huren. Zij kunnen helpen bij het schrijven van contracten die anticiperen op gebeurtenissen en die minder onderhevig zijn aan interpretatie. Het idee is dan om de advocaten het perfecte, complete contract te laten schrijven. Een illusie, wat ons betreft. Een andere variant is leidende principes voor gedrag op te nemen in het contract, zodat een eerlijker en uitgebalancerder, flexibel raamwerk ontstaat in de vorm van een relatio-

neel contract. Dit kan door het opnemen van sociale normen, die daarmee een essentieel onderdeel van het contract vormen. Uit de literatuur blijkt dat er zes universele sociale normen zijn die wereldwijd worden geaccepteerd. Sociale normen zijn ongeschreven regels als het gaat om 'hoe het hoort' in een bepaalde groep, cultuur of omstandigheid. Het zijn eigenlijk de informele regels rondom gewenst gedrag in een bepaalde omgeving. Verstandig is om deze normen expliciet te maken, zodat ze voor iedereen duidelijk zijn. Sterker nog: de sociale normen vormen dan het fundament van het contract.

Zes leidende principes

Alle contractbepalingen worden vanuit deze sociale normen opgesteld. Lacunes of onenigheden – die er altijd zijn, zeker in tijden van onzekerheid – worden in het licht van deze sociale normen beschouwd. De zes leidende principes zijn:

1. wederkerigheid
2. autonomie
3. eerlijkheid
4. loyaliteit
5. proportionaliteit
6. integriteit

In de praktijk zien we dat weinig organisaties gebruikmaken van leidende principes in het contract. Ervaring leert dat het essentieel is om dit wel te



doen bij complexe contracten, die van nature onvolledig zijn. We beschrijven nu de leidende principes en geven praktijkvoorbeelden om te illustreren hoe ze wel of niet worden toegepast.

1 WEDERKERIGHEID

Wederkerigheid (of reciprociteit) verplicht partijen tot eerlijke en evenwichtige uitwisselingen. In het dagelijks leven is dit vrij normaal: als jij iemand een biertje geeft in de kroeg, verwacht je er ook een keer eentje terug. Wederkerigheid is dus geven en nemen. We zien in veel algemene inkoopvoorwaarden regelmatig vormen van niet-wederkerigheid. Bijvoorbeeld als een leverancier aan zijn ingediende prijs wordt gehouden gedurende de looptijd van het contract, terwijl de klant wél een benchmark mag doen naar de prijsontwikkeling in die tijd en een (indien van toepassing) lagere prijs mag eisen. Ondertussen mag de leverancier geen

hogere prijs vragen als de marktomstandigheden zijn veranderd. Zo'n clause is niet wederkerig en past dus niet in een relationeel contract.

2 AUTONOMIE

Autonomie betekent zo veel als: niet de baas over de ander willen spelen. Veel organisaties vinden dit leidende principe lastig. Het gezegde 'wie betaalt, bepaalt' verwoordt dat maar al te goed. Veel opdrachtgevers vinden dat zij de leverancier mogen vertellen wat hij moet doen. We zien in de praktijk

“Als jij iemand in de kroeg een biertje geeft, verwacht je er ook een keer eentje terug”



“Organisaties die transparant zijn, leggen de basis voor succesvolle samenwerking”

dat veel organisaties het lastig vinden om dit leidende principe ook daadwerkelijk toe te passen. We horen projectmanagers aan de klantzijde weleens zeggen dat ze helemaal vóór samenwerking zijn, maar dat ze uiteindelijk wel zelf willen beslissen. Ook zien we in veel Best Value-projecten, waar de aanpak door de expert-leverancier zou moeten worden bepaald, dat opdrachtgevers het toch prettig vinden om het ‘hoe’ te bepalen. In prestatiecontracten, maar ook in uitkomstgerichte contracten zoals Vested-contracten, zou de opdrachtgever zich echter moeten beperken tot het ‘wat’. Door autonomie als uitgangspunt te nemen, ontstaat een betere samenwerking, omdat de kracht van de expert dan wordt benut.

3 EERLIJKHEID

Eerlijkheid is essentieel in relationele contracten. Een onderdeel daarvan is transparantie. Transparante organisaties leggen de basis voor succesvolle samenwerking. In de Best Value-aanpak staat vooral transparantie over de feiten centraal. Door te werken met de wekelijkse risicorapportage wordt transparantie gecreëerd over afwijkingen van het plan. En dat hebben we ook zo ervaren. We hebben echter ook geleerd dat die transparantie niet automatisch genoeg is voor een succesvolle samenwerking. Zeker in langlopende contracten is het daarnaast belangrijk om eerlijk te zijn over je intenties, ideeën en meningen. Dat betekent ook toegeven dat je een fout hebt gemaakt. In zogenoemde *high-reliability organizations*, zoals kerncentrales en vliegdekschepen, kunnen kleine fouten grote gevolgen hebben. Dit soort organisaties erkent dat iedereen fouten kan maken. In plaats van perfectie wordt eerlijkheid verwacht. Als een monteur bijvoorbeeld een moersleutel laat slingeren op het vliegdek, dan wordt het hele start- en landingsproces stilgelegd en gaat iedereen op zoek naar die sleutel. Want als die wordt opgezogen in een straalmotor, kan dit enorme consequenties hebben. Het is dus noodzakelijk dat een monteur dan eerlijk is over zijn fout.

4 LOYALITEIT

Loyaliteit is de vierde sociale norm in een relationeel contract. De essentie is loyaliteit naar elkaar toe, en dus niet alleen naar de eigen organisatie. Loyaliteit naar de relatie wil dus ook niet zeggen dat de eigen organisatie minder belangrijk is. Het betekent wel dat de samenwerking tussen de partijen net zo belangrijk is. Maar al te vaak zien we dat organisaties de neiging hebben om uiteindelijk voor zichzelf te kiezen. Een voorbeeld is een contractmanager die bij het optreden van een risico buiten de invloedssfeer van de opdrachtnemer alsnog probeert dat risico bij die betreffende opdrachtnemer te leggen. Daarmee vult de contractmanager zijn rol klassiek in: hij wil het belang van de eigen organisatie behartigen. Dit heeft als effect dat partijen voor het eigen belang gaan strijden en niet meer kijken naar het gezamenlijke belang.

5 PROPORTIONALITEIT

Het beginsel van proportionaliteit verplicht partijen te kijken naar een eerlijke verdeling van investeringen, risico's en baten. Samenwerken betekent niet automatisch een fiftyfiftyverdeling. Juist niet: de partij die het meeste heeft bijgedragen, heeft namelijk recht op het grootste deel van de opbrengsten van zijn investering. Het is proportioneel dat de partij die het meeste gedaan heeft het meeste krijgt, en de partij die minder gedaan heeft ook minder krijgt. Als dit niet zo is, ontstaat een onredelijke situatie. En: de partij die het gevoel heeft het meeste te hebben gedaan (maar niet naar rato heeft ontvangen), voelt zich vervolgens tekortgedaan. Proportionaliteit betekent bijvoorbeeld bij kostenbesparingen dat de leverancier niet afgescheept wordt met een fooi, maar daadwerkelijk wordt beloond voor de inbreng die hij heeft geleverd. Deze prikkel zorgt ervoor dat de belangen van beide partijen gelijk zijn. Wij horen veel opdrachtgevers klagen over het gebrek aan innovatie door leveranciers. Tegelijkertijd zijn zij niet bereid leveranciers te laten meedelen in de winsten. Niet verwonderlijk dat leveranciers dan niet zo hard lopen.

6 INTEGRITEIT

Integriteit betekent consistent zijn in het nemen van beslissingen en acties. Het is het samenbindende principe tussen alle andere leidende principes. Soms is er namelijk een conflict tussen twee verschillende leidende principes. Want stel dat sprake is van loyaliteit, maar niet van redelijkheid. Of iemand is wel eerlijk, maar oefent tegelijkertijd toch zijn macht uit. Het principe van integriteit betekent dat een organisatie het geheel van leidende principes voor ogen moet houden en niet een willekeurig principe de boventoon laat voeren. Het gaat om het geheel van de principes in het licht van de gezamenlijke visie en strategische doelen. Zo blijven we consistent in de manier van werken. Het is daarbij ook essentieel om naar de geest van het contract te blijven kijken.

Tot slot

Veel contracten of samenwerkingsrelaties zijn zo complex dat het onmogelijk is om een perfect of alomvattend stuk te schrijven. In die gevallen is het verstandig om de leidende principes voor gedrag hier expliciet in op te nemen. Het meest ideale is om de leidende principes gezamenlijk op te stellen bij de start van de samenwerking. Maar we hebben ook gezien dat het kan helpen om deze elementen aan een bestaand contract toe te voegen. We spreken dan van een 'relationele kop op het contract'. In beide gevallen is het uiteraard essentieel dat alle stakeholders de rol van de leidende principes goed

begrijpen en omarmen. Het contract blijft dan niet in de la liggen, maar wordt samen met de leidende principes actief in de samenwerking besproken. ●

Jeroen van de Rijt en Wiebe Witteveen zijn de auteurs van het boek 'Relationele contracten – Bouwen aan vertrouwen: inkoop en contractmanagement in dynamische tijden'.

