

Is contract synoniem voor conflict?

'Powerspel nog te veel praktijk'

De uitsmijter van de vierde contactbijeenkomst van DACE op 26 november jl. kwam van DACE-voorzitter Robert de Vries. "In de industrie werken we op basis van de meest conflict inherente contractmodellen. Eigenlijk vertrouwen we elkaar niet." Binnen die context werd het thema - risico's in contracten - veelzijdig én openhartig aan de orde gesteld.

Aannemers zijn onbetrouwbaar, opdrachtgevers knippen je uit. Niet te ontkennen opvattingen, die al eeuwen deel uitmaken van het imago van de (bouw)industrie. Een grote uitdaging dus voor de inleiders om dit 'gevoel' vanuit een meer rationele invalshoek te belichten.

Zorg voor balans

De eerste poging lag op het bordje van Jan-Gerd van Senden van OwlConsultancy. "Wees realistisch en bepaal samen - opdrachtgever en opdrachtnemer - de contractagenda. Een gedragsverandering vanuit de wetenschap dat de opdrachtgever altijd lijdt, of het nu financieel of reputatie is. Weet waar je verantwoordelijk voor bent vanuit je rol en leg vast wie wat, waar, wanneer en hoe doet, waar welke risico's liggen en hoe je die denkt te minimaliseren. Alloceer de risico's bij de partij die in de positie is om de oorzaak en het effect te beheersen. Het is zaak om dit in een zo vroeg mogelijk stadium te doen. De tenderfase is het moment om risico's weg te nemen. Een dergelijke contractstrategie is de enige weg om de bedreiging van risico's te beheersen. Met deze gezamenlijke aanpak, het niet afdwingen van onredelijke voorwaarden en professioneel risicomangement kun je de basis leggen voor vertrouwen en - in het verlengde daarvan - constructief samenwerken op weg naar een succesvol project."

Samen groots bouwen

Het 'samen werken en doen' kwam nadrukkelijk naar voren in de duopresentatie van Wop Schat (Rijkswaterstaat) en Carlo Kuiper (OpenIJ). Zij gaven een inkijkje in de werkwijze bij de nieuwe zeesluis in IJmuiden, een complex en risicovol miljoenenproject: voor welke aanbestedingsstrategie is gekozen en hoe is de risicoallocatie?

"Belangrijke 'lesson learned' is dat zoveel mogelijk risico's bij marktpartijen neerleggen een riskante, kostbare en relatiebeschadigende weg is", vertelt Schat. "Bij dit DBFM-contract (Design, Build, Finance & Maintain) is de weg ingeslagen van een concurrentiegerichte dialoog met inschrijvers. De vele, uiteenlopende risico's zijn nauwkeurig beschreven. Ook is vastgelegd wie deze het beste kan dragen. In samenwerking met marktpartijen is bekeken of en hoe risico's verkleind kunnen worden. Daardoor is een substantieel kleiner risicoprofiel tot stand gekomen."

"Vanuit opdrachtnemerzijde", vult Kuiper aan, "zijn we veel pro-actiever aan het werk gegaan. Zo is het vooraf bedachte plan van aanpak bijgesteld op basis van de uitgevraagde risico's. Binnen het consortium is specifieke kennis vroegtijdig en gericht gemobiliseerd en zijn vragen verzameld voor de dialoog en de specialistische overleggen met de opdrachtgever. Inherent aan DBFM is dat door de opdrachtgever ook vanuit financiële en juridische kant strak gestuurd wordt op risicobeheersing. Mede daarom zijn beproefde bouwmethoden en -technieken voorgesteld."

Een contract is een overeenkomst tussen twee partijen, waarbij kenmerkend is dat men zich vooraf bindt aan de te leveren prestaties. "Om succes te bereiken kun je niet anders dan samenwerken. Deze gedachte moet als de geest van het contract bij iedereen tussen de oren zitten."

Wees er vroeg bij

Mocht een project tot geschillen en claims leiden, dan is het meest gehoorde commentaar dat te lang gewacht is in te grijpen. "U herkent het vast wel: iedereen zag het aankomen", zegt Bas van Schouwenburg van Conway Advocaten. "Het tweede aspect dat naar voren komt, is dat dossiers

bijna nooit op orde zijn. Als vertrekpunt is een volledig beeld van gemaakte afspraken cruciaal. In het geval van een conflict dient elke partij te weten wat zijn positie is, hoe je het probleem oplost en wat het kost." Aan de hand van diverse stappen laat Van Schouwenburg zien hoe juridische ondersteuning een rol kan spelen in het oplossen van conflicten. "Maar het beste is natuurlijk conflicten voorkomen. Dat kan naast gedegen project management ook met preventieve juridische inzet (preventive lawyering). Contractmanagement, legal audits en het vroegtijdig signaleren en beoordelen zijn hierbij geëigende instrumenten. En niet te vergeten effectieve communicatie, formeel én informeel. Dat is de manier om wantrouwen en negatieve imago's uit de wereld te helpen."

Ingebakken fouten

Vanuit het perspectief van de contractor haakte Robert de Vries van Stork in op het thema door zijn gehoor een viertal vragen voor te leggen. Zijn de aannemers met wie u werkt allemaal betrouwbaar? Zijn de klanten voor wie u werkt allemaal rechtvaardig? Zijn de engineers met wie u werkt altijd foutloos? Neemt de kennis van partijen in de industrie af? "Naast de organisatorische en juridische kanten van risicobeheersing mogen we deze aspecten naar mijn mening niet onderbelicht laten. Enerzijds is het moeilijk strijden tegen gevestigde denkbeelden, anderzijds moeten we niet weglopen voor feiten, die het leveren van succesvolle projecten in de weg staan. Neem bijvoorbeeld onze contractmodellen: traditioneel, management contractor, consortium, alliantie, enz. Zij worden opgesteld vanuit twee werelden: die van de owner en die van de engineer/contractor. De een stuurt op kosten, de ander op winst. Ingebakken fouten, want er is wel één gemeenschappelijk doel, namelijk profit en customer satisfaction. Een onderzoek van de TU Delft naar succesvolle projecten laat zien dat samenwerking, teamwork een eerste vereiste is. Met in het verlengde daarvan afgestemd aanbestedingsgedrag met beloningsaspecten en allocatie van risico's. De contractvorm is bepalend voor het gedrag van partijen. Daarmee kun je dus sturen, ook in de richting van een succesvol project." Een stelling die genoeg discussie opleverde om een volgende contactbijeenkomst geheel mee te vullen.