

A photograph of two women with curly hair, dressed in dark clothing, standing in a server room. They are both looking down at white tablets they are holding. The server racks on the left are illuminated with blue light. The room has a modern, clean aesthetic with glass partitions and recessed ceiling lights.

Koninklijk Instituut Van Ingenieurs
Engineering Society

KIVI Maintenance Gebouwonderhoud 2023

Sessie 7 4 oktober 2023

Samenwerken in relationele contracten

Agenda

16.30 Introductie en inleiding

16.35 Jaarprogramma stand van zaken

16.45 Presentatie door Wiebe Witteveen

17.45 Resumé, volgende sessie en vervolgacties

18:00 Einde en digitaal napraten

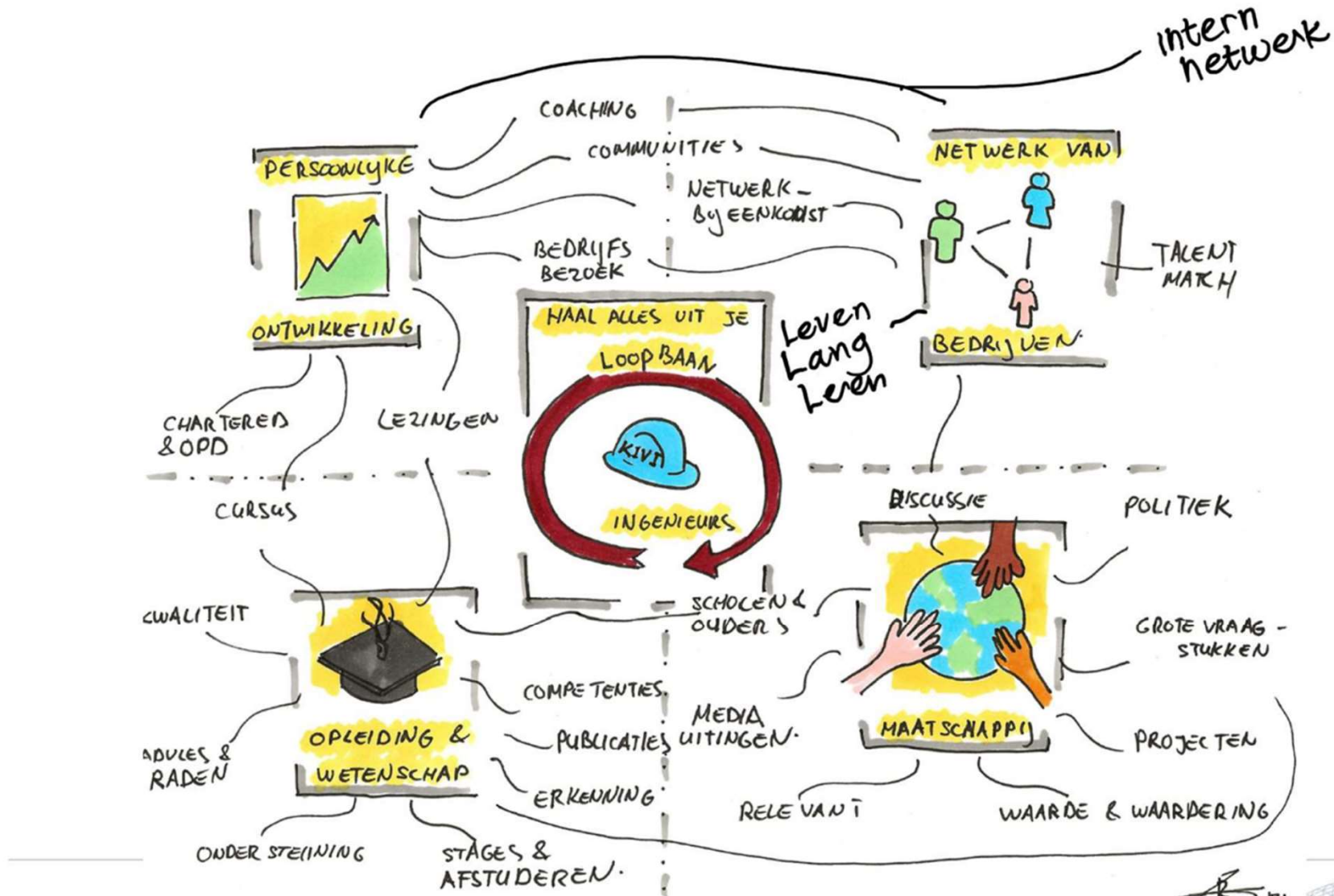
Over KIVI

Opgericht in
1847

Ruim
13.000
Leden

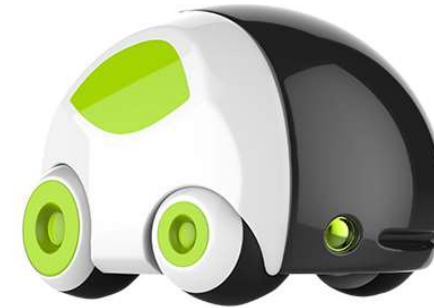
Het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs (KIVI) is de beroepsvereniging voor ingenieurs in Nederland. Binnen KIVI zijn **alle ingenieursdisciplines** en ingenieurs in **alle stadia van hun loopbaan** vertegenwoordigd.





[Handwritten signature] 21

Onze missie



Ondersteunen van ingenieurs in hun beroepsuitoefening

Kennis van ingenieurs inzetten ten dienste van maatschappelijke vraagstukken

Verbindingen met onderzoek, onderwijs, de samenleving en elkaar

Samenwerking met bedrijfsleven, kennisinstellingen, het hogeronderwijs, de overheid en buitenlandse partners

Erkenning ingenieurswerk

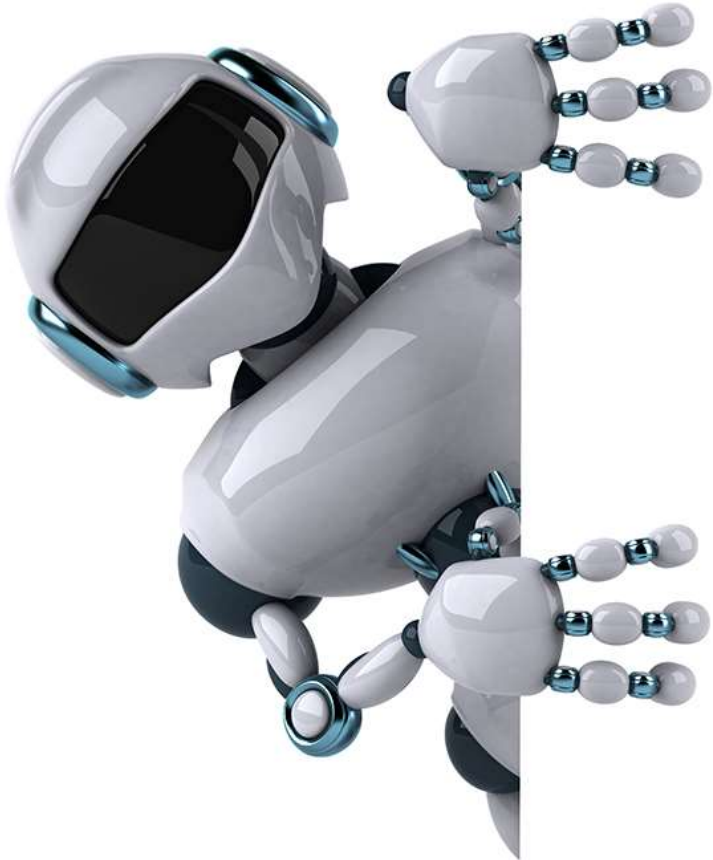
Impact van technologie op de samenleving zichtbaar maken

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek waarborgen

Onze meerwaarde



Voordelen lidmaatschap voor ingenieurs



De Ingenieur

Ledenservices

Participatie in technisch maatschappelijke projecten

Persoonlijke ontwikkeling

Deelname aan activiteiten

Betrouwbare vakinformatie en nieuws

Communities in het werkveld

Vergroot je netwerk

Professionele registratie

Meer info op Youtube klik [hier](#)

Jaarprogramma Gebouwenonderhoud 2023

<https://www.kivi.nl/afdelingen/maintenance/gebouwenonderhoud-2023>

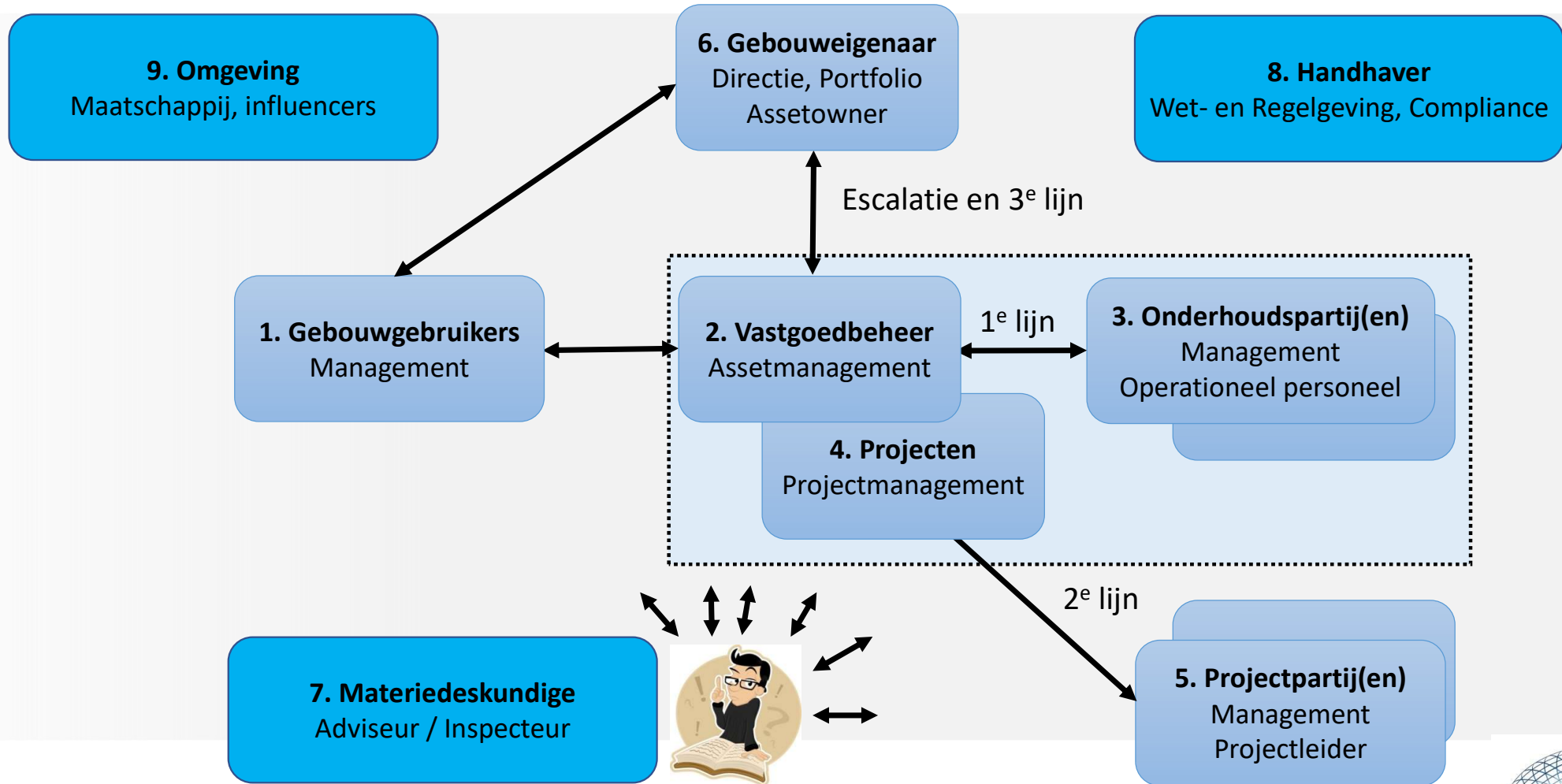
Alle actuele info is daar te vinden. Aanmelden per sessie.

Blijf op de hoogte via onze mailing list of mail uw berichten naar amm@kivi.nl

Activiteiten

<u>Nr</u>	<u>Week</u>	<u>Datum</u>	<u>Onderwerp</u>
1	5	1 februari 2023	Introductie webinar omtrent Samenwerking
2	10	8 maart 2023	I.v.m ziekte sprekers verschoven naar 7 juni 2023
3	14	5 april 2023	Smart Campus samenwerking bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en TU Delft
4	18	3 mei 2023	Ketensamenwerking, pompen of verzuipen?
5	23	7 juni 2023	Samenwerken met marktpartijen
6	36	6 september 2023	Samenwerken met handhavers en arbeidsmarkt
7	40	4 oktober 2023	Samenwerken in relationele contracten
8	44	1 november 2023	Samenwerken met politiek en maatschappij
9	49	6 december 2023	Nader te bepalen

Waar heeft u ervaring?





Relationele contracten

Kivi

4 oktober 2023

Wiebe Witteveen

Onzekerheid en contracten

Eerste publicatie op 03 jun 2022 | Laatste gewijzigd op 03 jun 2022

Over drie weken meer duidelijkheid over handelingskader prijsstijgingen

Een intentieverklaring over de kostenstijgingen in de bouw ligt er, maar een handelingskader is er nog niet. Over drie weken kan de bouw meer duidelijkheid verwachten. “Op 20 juni moet er boter bij de vis komen.”



Foto: Shutterstock



 ARTIKEL AANBESTEDEN

Aanbestedingen: prijsstijgingen, levertijden en proportionaliteit

Waren bouwmaterialen en grondstoffen al schaars, de oorlog in Oekraïne heeft die situatie nog eens verergerd. Nog steeds hebben we te maken met een...

Ernstige tekortkomingen vastgoedmanagement Defensie

Nieuwsbericht | 19-05-2021 | 10:49

Het beheer van het vastgoed van het Ministerie van Defensie schiet ernstig tekort. De minister heeft nog steeds te weinig inzicht in de aard en omvang van de problematiek. Zonder dat inzicht kunnen de achterstanden in het onderhoud van het defensievastgoed niet opgelost worden. Vanwege het gebrek aan voortgang in de aanpak van de structurele tekortkomingen in het vastgoedmanagement merkt de Algemene Rekenkamer dit in haar verantwoordingsonderzoek over het jaar 2020 aan als een ernstige onvolkomenheid.

Het ministerie van Defensie heeft een grote vastgoedportefeuille variërend van legeringsgebouwen, oefenterreinen en kantoren tot munitiedeps en vliegvelden. Het gaat om circa 11.000 gebouwen met totaal bijna 6 miljoen m2 bruto vloeroppervlakte en circa 34.000 hectare aan (oefen)terreinen. Goed beheer van het vastgoed is essentieel voor een goed functionerende krijgsmacht.

Achterstallig onderhoud loopt op

Voor het beheer en onderhoud van het vastgoed van Defensie is onvoldoende budget beschikbaar. Het beschikbare budget voor onderhoud van het vastgoed wordt de afgelopen jaren vooral ingezet om storingen en acute problemen te verhelpen. Daarvoor is dat geld echter niet altijd bedoeld. Dergelijke keuzes, hoe noodzakelijk zij soms ook zijn, gaan ten koste van preventief onderhoud met als gevolg dat ook het achterstallige onderhoud onvoldoende wordt teruggedrongen en verder oploopt.

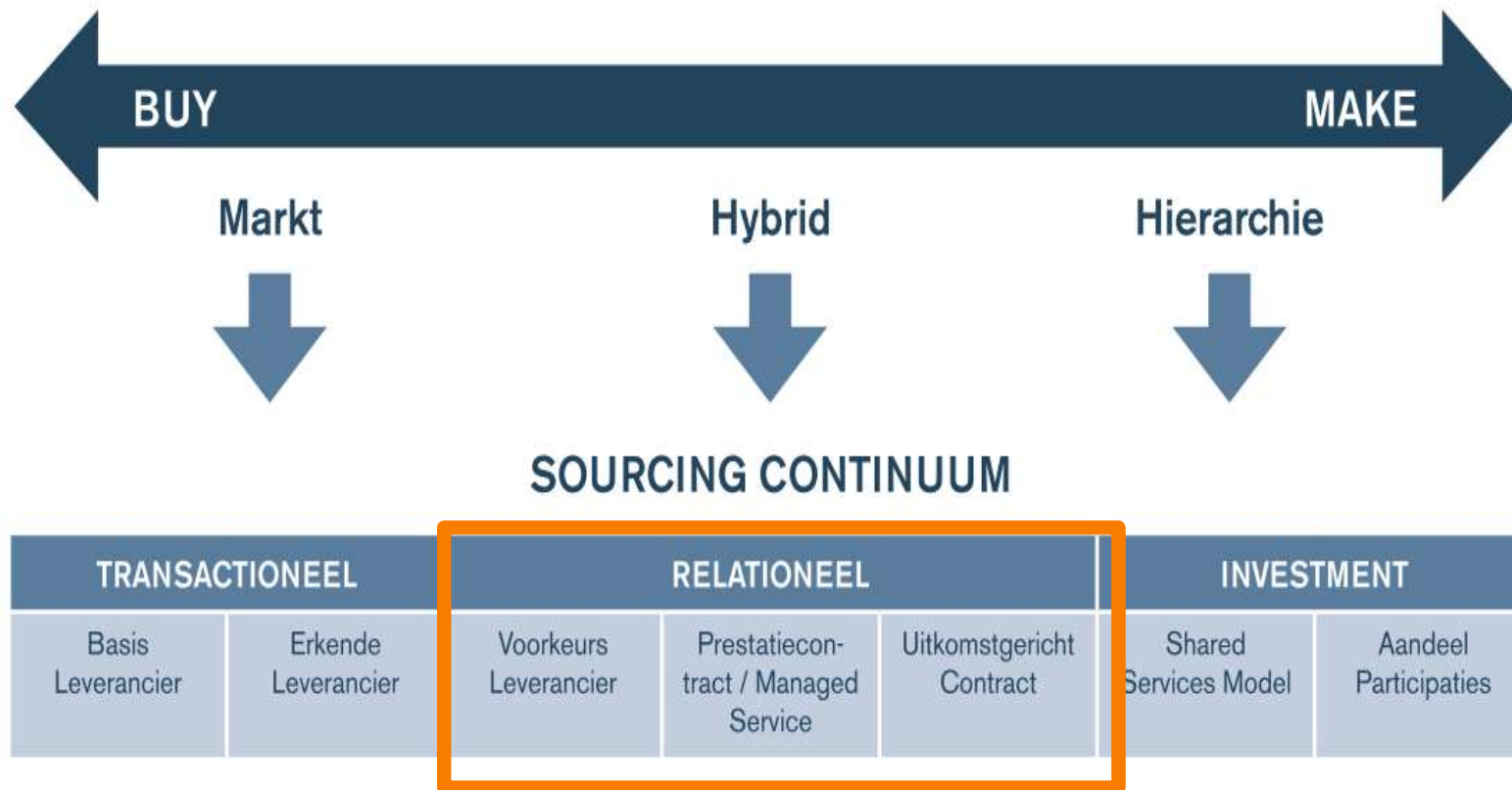
Onvolkomenheden bij Ministerie van Defensie

Bestaande onvolkomenheden	2017	2018	2019	2020	
1. Inkoopbeheer	✗	✗	✗	✗	▶
2. Administratie centrale en decentrale voorraad munitie	✗	✗	✗	✗	▶
3. IT-beheer/autorisatiemanagement			✗	✗	▶
4. Vastgoedmanagement		✗	✗	✗	
Opgeloste onvolkomenheden					
5. IT-beheer/GriT	✗	✗	✗	✓	

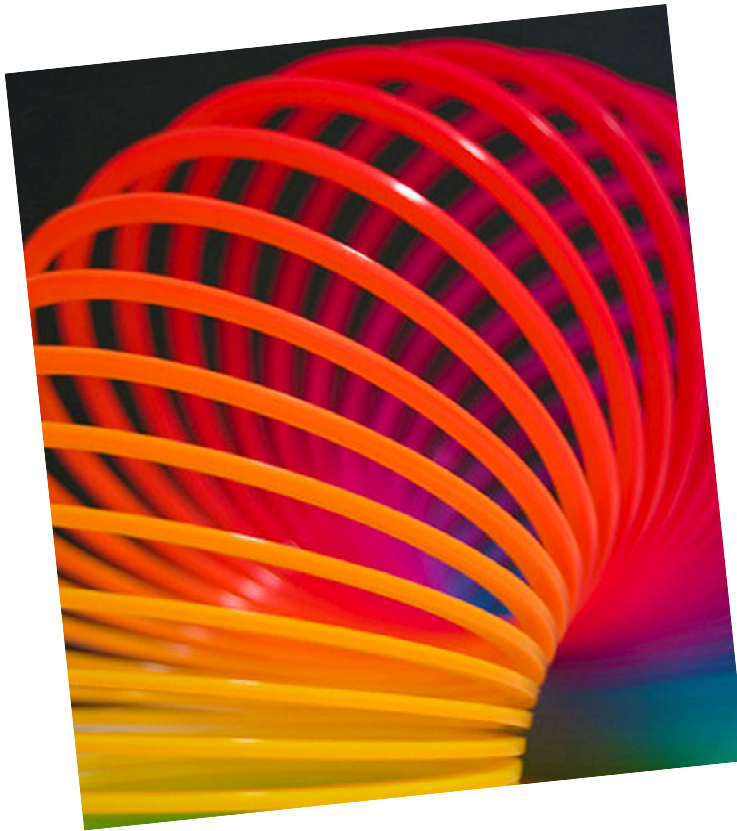
- ✗ Onvolkomenheid
- ✗ Ernstige onvolkomenheid
- ✓ Opgelost: de maatregelen die zijn uitgevoerd om de onvolkomenheid op te lossen, werken

- ▶ Er is in het afgelopen jaar ontwikkeling aangetoond in het oplossen van de onvolkomenheid
- || Er is in het afgelopen jaar weinig/geen ontwikkeling aangetoond in het oplossen van de onvolkomenheid

Spectrum van samenwerkingsrelaties



Systeemdenken is essentieel

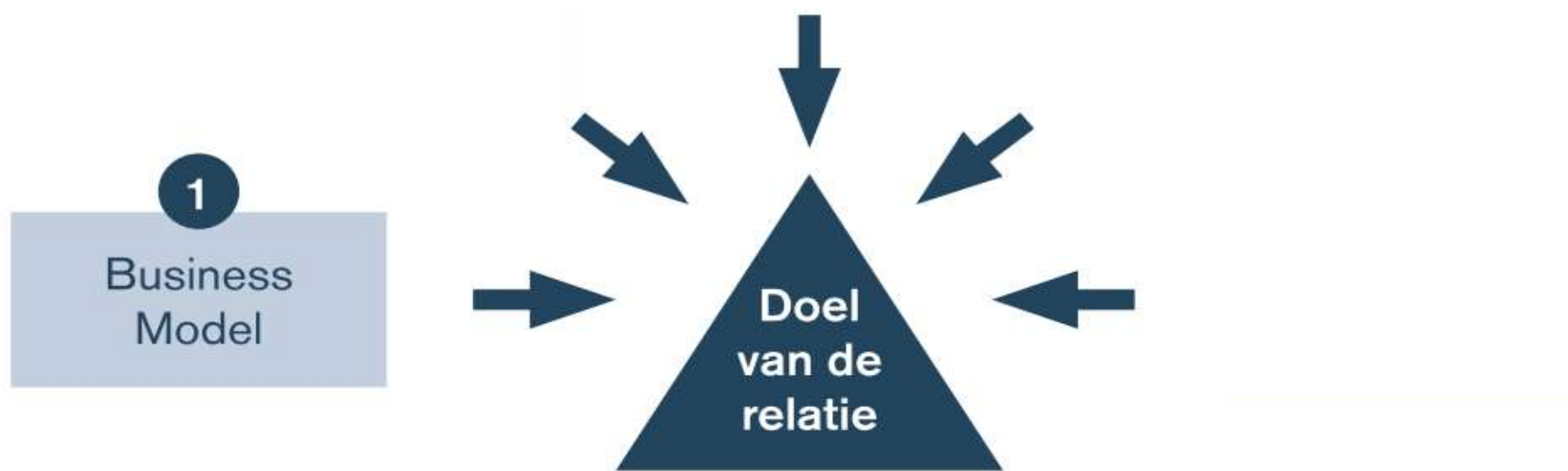


Een goed ontworpen systeem creëert feedbacklussen en creëert de gewenste resultaten

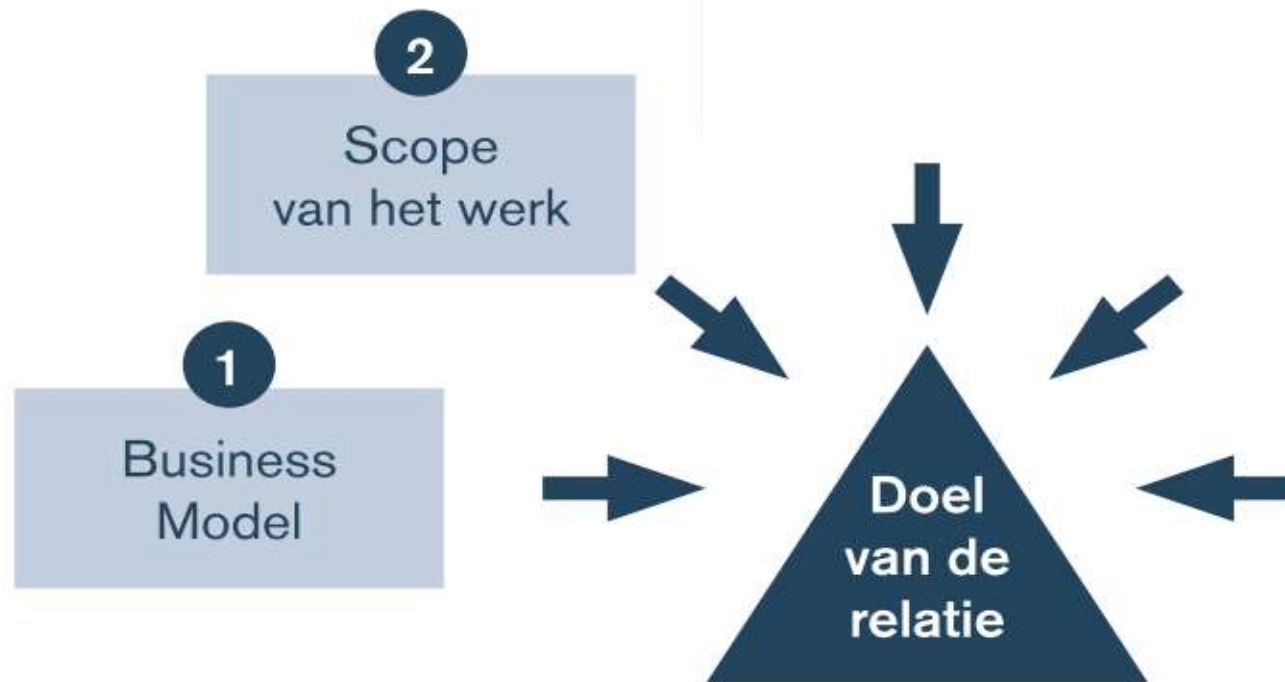
We hebben “Regels” nodig om elk systeem te creëren



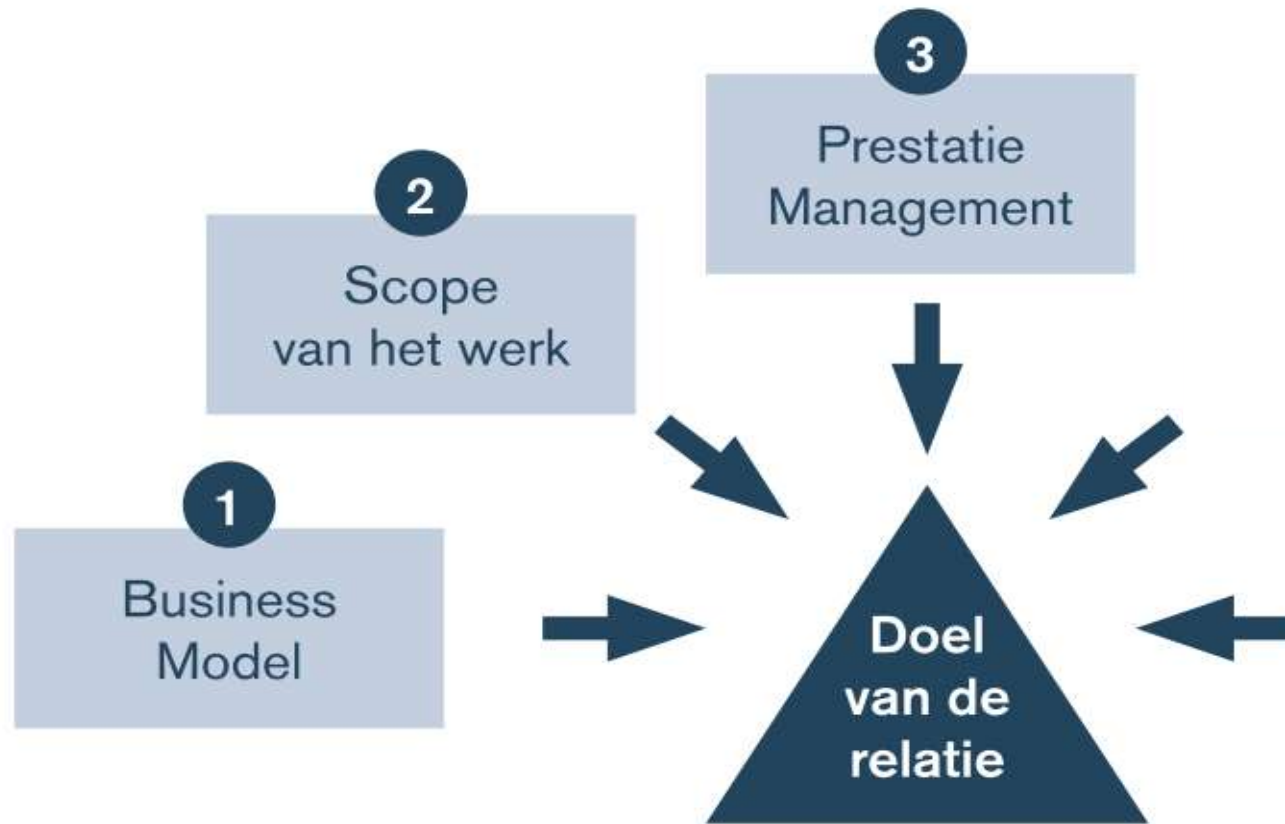
We hebben “Regels” nodig om elk systeem te creëren



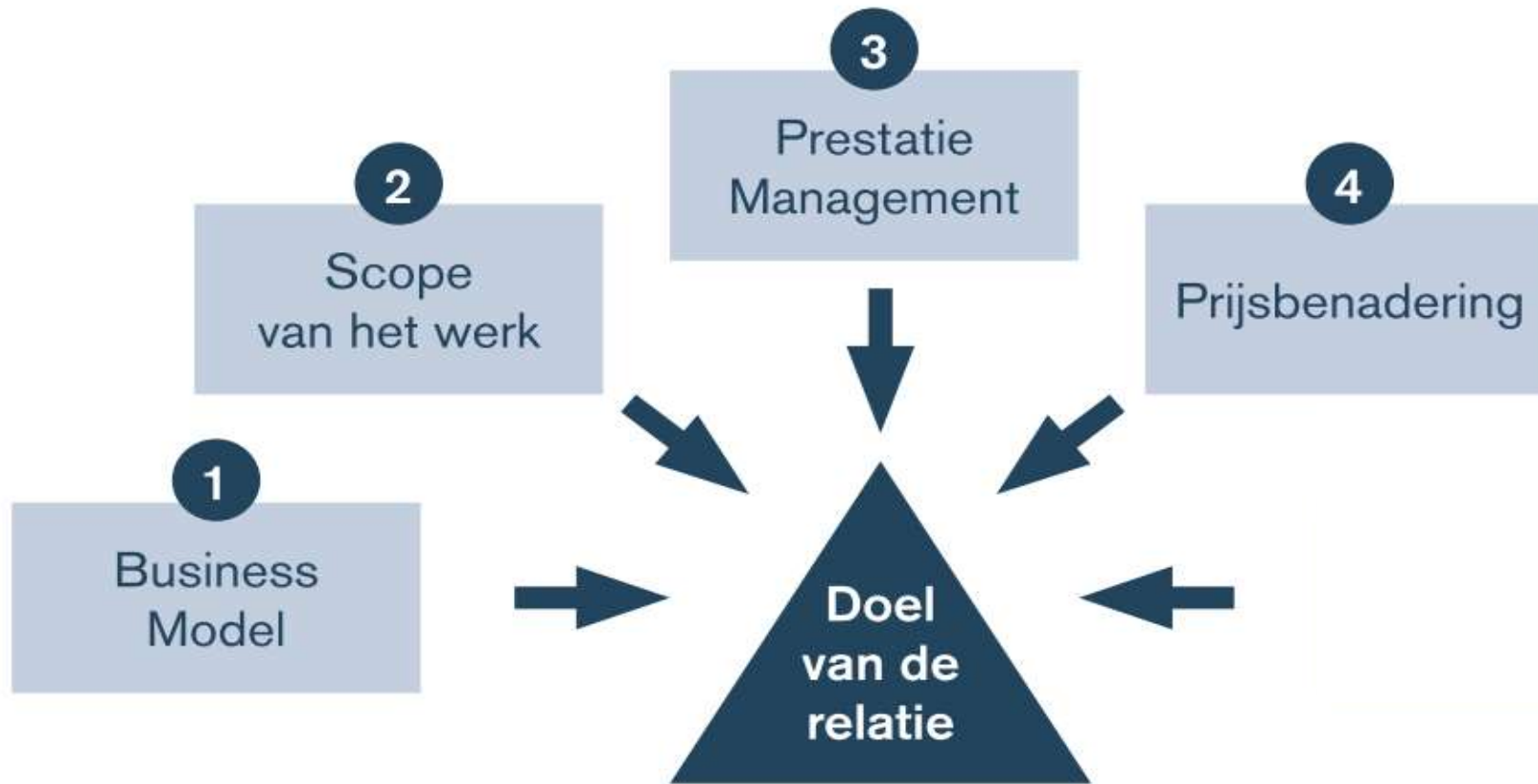
We hebben “Regels” nodig om elk systeem te creëren



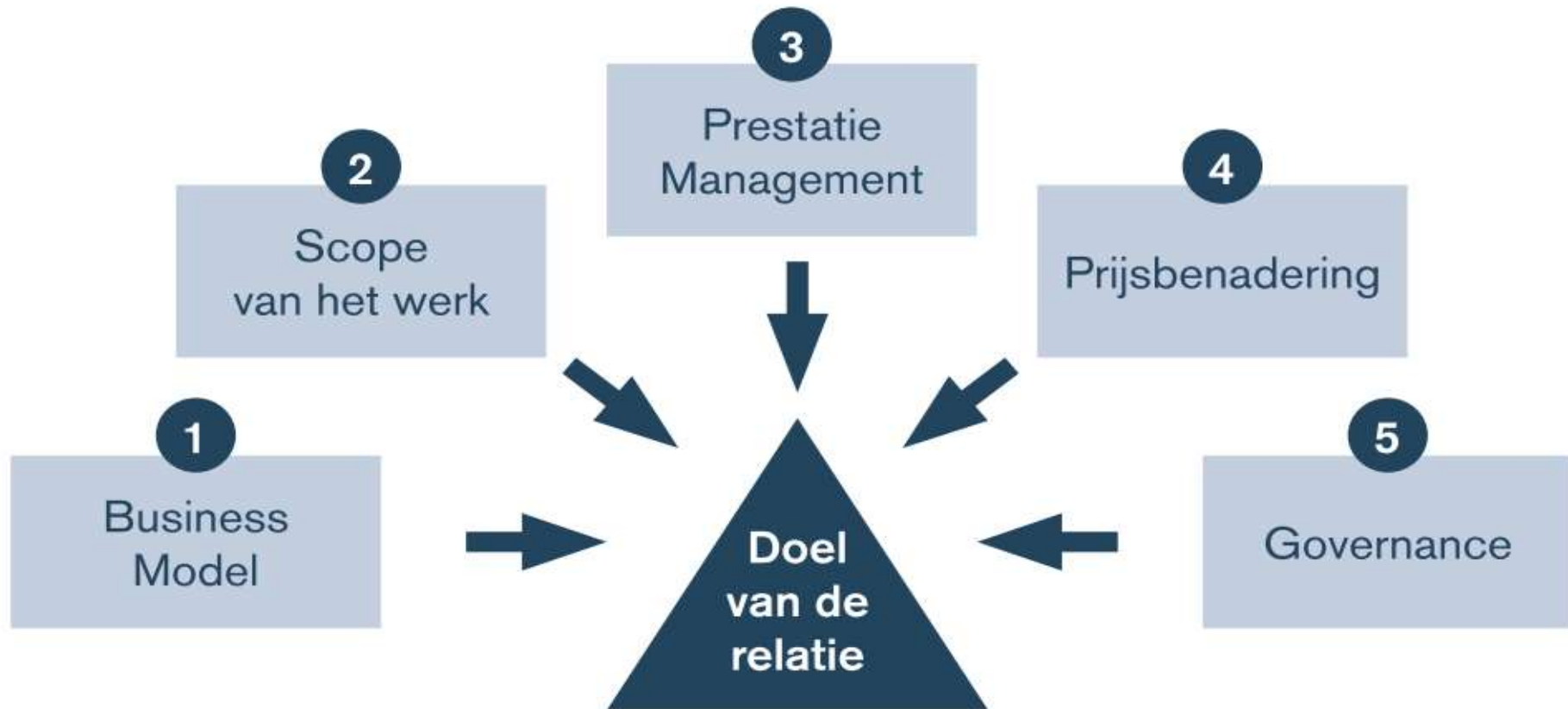
We hebben “Regels” nodig om elk systeem te creëren



We hebben “Regels” nodig om elk systeem te creëren



We hebben “Regels” nodig om elk systeem te creëren



	Transactioneel (Markt)		Relationeel (Hybride)			Investment (Hierarchy)
	Basis leverancier	Erkende Leverancier	Voorkeurs Leverancier	Prestatiecontract	Uitkomstgericht	Investment (Equity Partner/Shared Services)
BUSINESS MODEL						
Economisch Model	Transactie gebaseerd (per transaction, uur, per unit)	Transactie gebaseerd (per transaction, uur, per unit)	Transactie gebaseerd (per transaction, uur, per unit)	Output gericht	Outcome / resultaten gericht	Transactioneel, output of outcome gebaseerd
Relatie Model	Transactioneel / Geen relatie	Transactioneel / leverancier op erkenningenlijst	Relationeel contract / beginnende samenwerking	Relationeel contract / samenwerking	Relationeel contract / hoge mate van samenwerking	Gebaseerd op investeringen
Visie en intentie	Toelevering tegen laagste kosten	Herhalingsaankopen van commodities tegen faire of lage prijzen	Mogelijkheden tot waarde toevoeging o.b.v. beste waarde	Prestaties naar SLA / procesefficiëntie	Gedeelde visie, gewenste uitkomsten en waardecreatie	Duurzame waarde
SCOPE VAN HET WORK						
Statement of Work & doelen	'Wie' en/of 'hoe'	'Wie' en/of 'hoe'	'Wie' en/of 'hoe' (gezamenlijk bepaald 'hoe')	'Wat' en beperkte nadruk op 'hoe'	'Wat'	'Wat als'; 'wat voor' en 'wanneer'
PRESTATIE MANAGEMENT						
Prestatie Focus	Eenvoudige drievoudige accounting match	PO vereisten	Op activiteit gedreven service level agreements	Output gebaseerde service level agreements	Strategische gewenste uitkomsten / resultaten	Winst- en verlies-gebaseerde metrieken
Prestatie Metingen	Juiste hoeveelheid, juiste prijs, zonder schade	Basis aanbieder metrics + meer nadruk op kwaliteit	Operationeel + klant-tevredenheid	Operationeel + relationeel (waarden en gedrag)	Operationeel + transformationeel + relationele systeembrede KPI's	Gezamenlijke succesmetingen
BEPRIJZING						
Prijnsmodel en beloningen	Vaste prijs / meestal geen incentives / volume kortingen	Vaste prijs / lage of geen incentives / volume kortingen	Vaste prijs / lage incentives / volume kortingen	Prijs met incentives/ beloningen en/of sancties	Prijnsmodel met op waarde gerichte beloningen	Winst- en verlies-gebaseerde verdeling van aandelen
GOVERNANCE						
Relatiemanagement	Levering en prijs validatie (3-way PO match)	Beperkt toezicht op prestaties en prijs	Beperkt leveranciers-relatie management	Nadruk op toezicht - leveranciersmanagement.	Focus op inzicht – strategisch relatiemanagement	Gezamenlijke controle en management
Verbeteren, transformeren en innoveren	Geen / marktgedreven	Beperkt / marktgedreven	Beginnende focus op incrementele verbeteringen	Gedreven door leverancier om SLA's te halen en verplichte besparing te realiseren	Gezamenlijk en proactief transformatie-management	Kern innovatie kwaliteiten
Exit Management	Eenzijdig / beperkte commitment tot aankoop	Eenzijdige beëindiging voor 'cause' of 'convenience'	Eenzijdige beëindiging voor 'cause' of 'convenience'	Prestatie-afhankelijke beëindiging met voorzorgsmaatregelen	Gezamenlijk exit management plan	Afstoting / desinvestering
Compliance & Speciale aandachtspunten	Compliance gedreven / op basis van enquêtes	Meestal compliance gedreven / o.b.v. enquêtes	Meestal marktgedreven / minimale auditvereisten	Bedrijfsbrede auditvereisten	Resultaatgerichte gezamenlijke vereisten	Investering op basis van gezamenlijke vereisten

	Transactioneel (Markt)		Relationeel (Hybride)			Investment (Hierarchy)
	Basis leverancier	Erkende Leverancier	Voorkeurs Leverancier	Prestatiecontract	Uitkomstgericht	Investment (Equity Partner/Shared Services)
BUSINESS MODEL						
Economisch Model	Transactie gebaseerd (per transaction, uur, per unit)	Transactie gebaseerd (per transaction, uur, per unit)	Transactie gebaseerd (per transaction, uur, per unit)	Output gericht	Outcome / resultaten gericht	Transactioneel, output of outcome gebaseerd
Relatie Model	Transactioneel / Geen relatie	Transactioneel / leverancier op erkenningenlijst	Relationeel contract / beginnende samenwerking	Relationeel contract / samenwerking	Relationeel contract / hoge mate van samenwerking	Gebaseerd op investeringen
Visie en intentie	Toelevering tegen laagste kosten	Herhalingsaankopen van commodities tegen faire of lage prijzen	Mogelijkheden tot waarde toevoeging o.b.v. beste waarde	Prestaties naar SLA / procesefficiëntie	Gedeelde visie, gewenste uitkomsten en waardecreatie	Duurzame waarde
SCOPE VAN HET WORK						
Statement of Work & doelen	'Wie' en/of 'hoe'	'Wie' en/of 'hoe'	'Wie' en/of 'hoe' (gezamenlijk bepaald 'hoe')	'Wat' en beperkte nadruk op 'hoe'	'Wat'	'Wat als'; 'wat voor' en 'wanneer'
PRESTATIE MANAGEMENT						
Prestatie Focus	Eenvoudige drievoudige accounting match	PO vereisten	Op activiteit gedreven service level agreements	Output gebaseerde service level agreements	Strategische gewenste uitkomsten / resultaten	Winst- en verliesgebaseerde metrics
Prestatie Metingen	Juiste hoeveelheid, juiste prijs, zonder schade	Basis aanbieder metrics + meer nadruk op kwaliteit	Operationeel + klanttevredenheid	Operationeel + relationeel (waarden en gedrag)	Operationeel + transformatieel + relationele systeembrede KPI's	Gezamenlijke succesmetingen
BEPRIJZING						
Prijzmodel en beloningen	Vaste prijs / meestal geen incentives / volume kortingen	Vaste prijs / lage of geen incentives / volume kortingen	Vaste prijs / lage incentives / volume kortingen	Prijs met incentives/ beloningen en/of sancties	Prijzmodel met op waarde gerichte beloningen	Winst- en verliesgebaseerde verdeling van aandelen
GOVERNANCE						
Relatiemanagement	Levering en prijs validatie (3-way PO match)	Beperkt toezicht op prestaties en prijs	Beperkt leveranciersrelatie management	Nadruk op toezicht - leveranciersmanagement.	Focus op inzicht – strategisch relatiemanagement	Gezamenlijke controle en management
Verbeteren, transformeren en innoveren	Geen / marktgedreven	Beperkt / marktgedreven	Beginnende focus op incrementele verbeteringen	Gedreven door leverancier om SLA's te halen en verplichte besparing te realiseren	Gezamenlijk en proactief transformatie-management.	Kern innovatie kwaliteiten
Exit Management	Eenzijdig / beperkte commitment tot aankoop	Eenzijdige beëindiging voor 'cause' of 'convenience'	Eenzijdige beëindiging voor 'cause' of 'convenience'	Prestatie afhankelijke beëindiging met voorzorgsmaatregelen	Gezamenlijk exit management plan	Afstoting / desinvestering
Compliance & Speciale aandachtspunten	Compliance gedreven / op basis van enquêtes	Meestal compliance gedreven / o.b.v. enquêtes	Meestal marktgedreven / minimale auditvereisten	Bedrijfsbrede auditvereisten	Resultaatgerichte gezamenlijke vereisten	Investering op basis van gezamenlijke vereisten

Stelling

- Ik heb de regels van het systeem consequent doorgevoerd in mijn contracten

What's in it for ~~me~~ We

WIIFWe

25

Sourcing modellen en innovatie

SOURCING CONTINUUM

TRANSACTIONEEL		RELATIONEEL			INVESTMENT	
Basis Leverancier	Erkende Leverancier	Voorkeurs Leverancier	Prestatiecontract / Managed Service	Uitkomstgericht Contract	Shared Services Model	Aandeel Participaties

Market Driven Core Improvements

Productivity Driven Improvements

Innovation

Driven by a formal Innovation Process and governance.

There are increasing levels of supplier management to allow for a transparent and ongoing exchange of ideas and knowledge

Source: STRATEGIC SOURCING IN THE NEW ECONOMY: HARNESSING THE POTENTIAL OF SOURCING BUSINESS MODELS FOR MODERN PROCUREMENT, Keith, Vitasek Manrodt & Kling, Palgrave 2015

Waarom schrijven we eigenlijk contracten?



Frydler, D., Hart, O., & Vitasek, K., "A New Approach to Contracts," **Harvard Business Review**, Sept-Oct 2019, pp 120-129



Oliver Hart

Harvard University
Winner of Nobel Prize
2016

Bescherming tegen:

- Hold-up behavior
 - Opportunistisch gedrag waarbij de ene partij de afhankelijkheid van de andere partij misbruikt om waarde te halen (Hogere prijzen, mindere kwaliteit)
- Shading
 - Niet-collaboratief en bestraffend gedrag, het resultaat van een reactie op waargenomen oneerlijk gedrag wanneer niet aan de verwachtingen wordt voldaan.
 - Shirking, negatief tit-for-tat-gedrag etc.

Vergelijking tussen twee contractmodellen

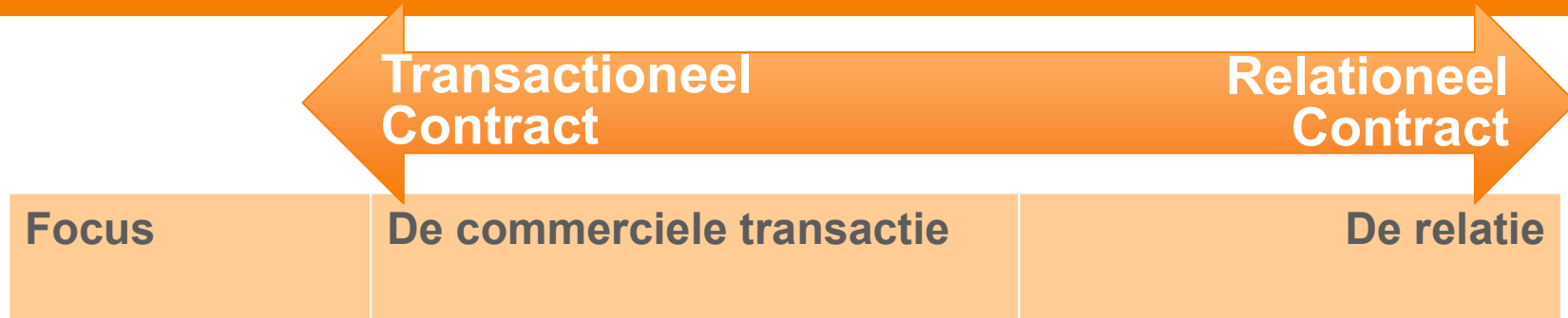
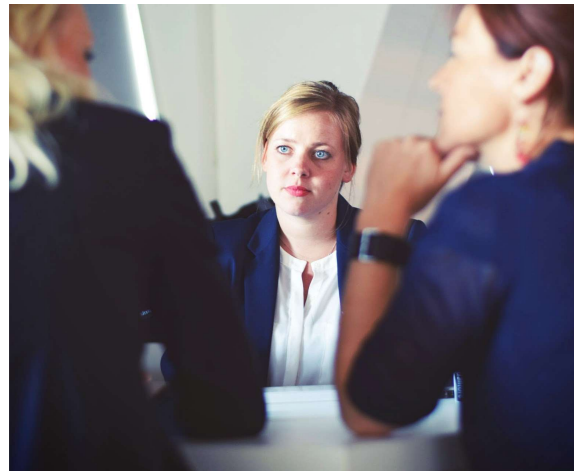
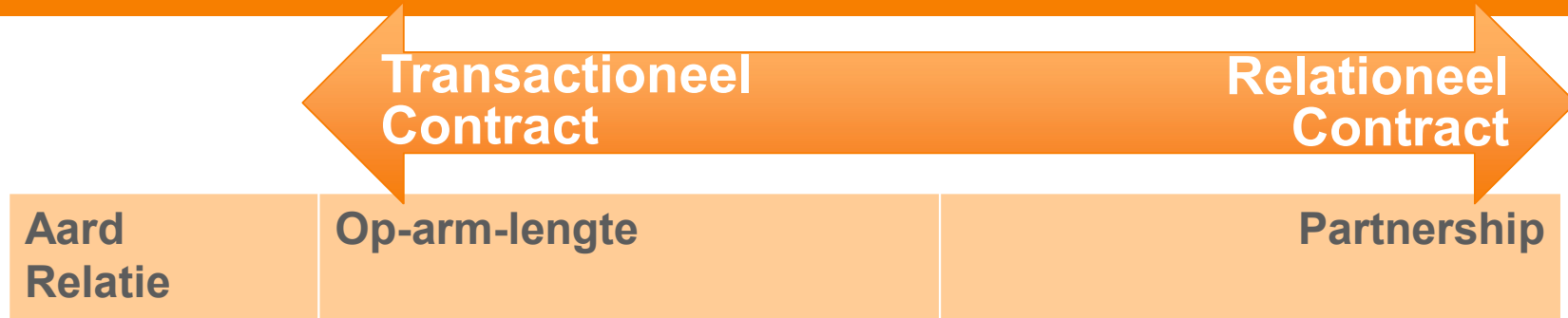


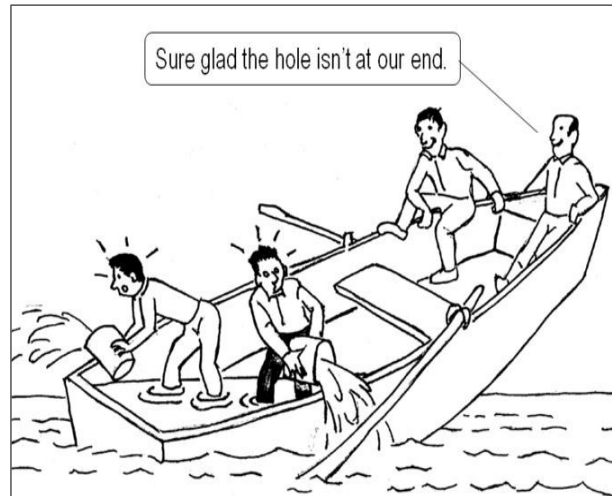
Photo Source: Williams N. Phillips, LTG USARMY



Vergelijking tussen twee contractmodellen



Vergelijking tussen twee contractmodellen



Vergelijking tussen twee contractmodellen

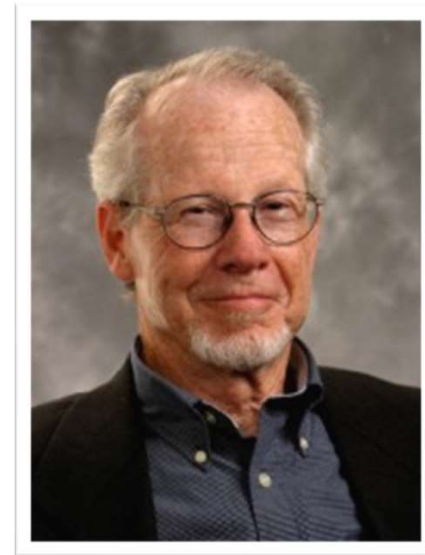


Vergelijk tussen twee contractmodellen



Photo Source: Williams N. Phillips, LTG USARMY

'Alle complexe contracten zullen onvolledig zijn - er zullen hiaten, fouten, weglatingen en dergelijke zijn.' Oliver Williamson



Vergelijk: Transactioneel vs. Relationeel Contract



Focus	De commerciële transactie	De relatie
Aard relatie	Op-arm-lengte	Partnership
Risk management	Gebruik van macht en van afdwingbare contractuele verplichtingen	Het vermijden van risico's door een voortdurende afstemming van belangen
Rol van Sociale normen	Geen verbinding met sociale normen	Sociale normen als expliciete contractuele verplichting
Planning	Streven naar complete planning, d.w.z. contract moet alle toekomstige eventualiteiten omvatten	Creëert een eerlijk en uitgebalanceerd flexibel contractueel raamwerk

Stellingen

- Opdrachtgevers met transactionele contracten hebben geen belang om af te stappen van traditionele contracten en over te gaan naar relationele contracten

Definitie Relationeel Contract



A legally enforceable written contract establishing a commercial partnership within a flexible contractual framework based on social norms and jointly defined objectives, prioritizing a relationship with continuous alignment of interests before the commercial transactions.

*Een **wettelijk afdwingbaar** schriftelijk contract dat een commercieel **partnerschap** tot stand brengt binnen een **flexibel contractueel kader** op basis van **sociale normen en gezamenlijk gedefinieerde doelstellingen**, waarbij prioriteit wordt gegeven aan een **relatie** met voortdurende **afstemming van belangen** vóór de commerciële transacties.*

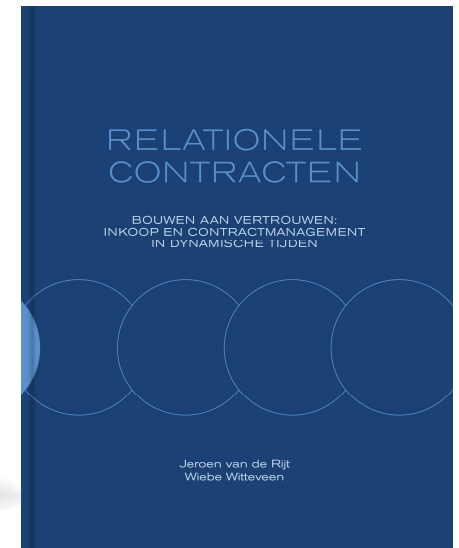
Vijf stappen voor een gezonde relatie



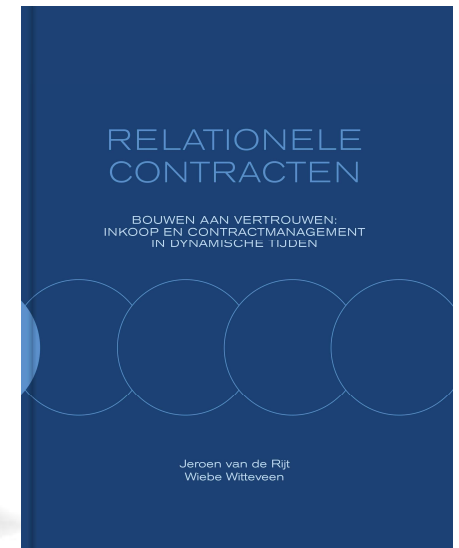
Stap 1	Leggen van de basis
Stap 2	Creëren van een gedeelde visie en gezamenlijke doelen
Stap 3	Adopteren van de leidende principes
Stap 4	Bouwen van de onderliggende deal
Stap 5	Blijf op koers door robuuste besturingsstructuur

De zes leidende principes

1. Wederkerigheid
2. Autonomie
3. Eerlijkheid
4. Loyaliteit
5. Proportionaliteit
6. Integriteit



1. Wederkerigheid
2. Autonomie
3. Eerlijkheid
4. Loyaliteit
5. Proportionaliteit
6. Integriteit



Poll

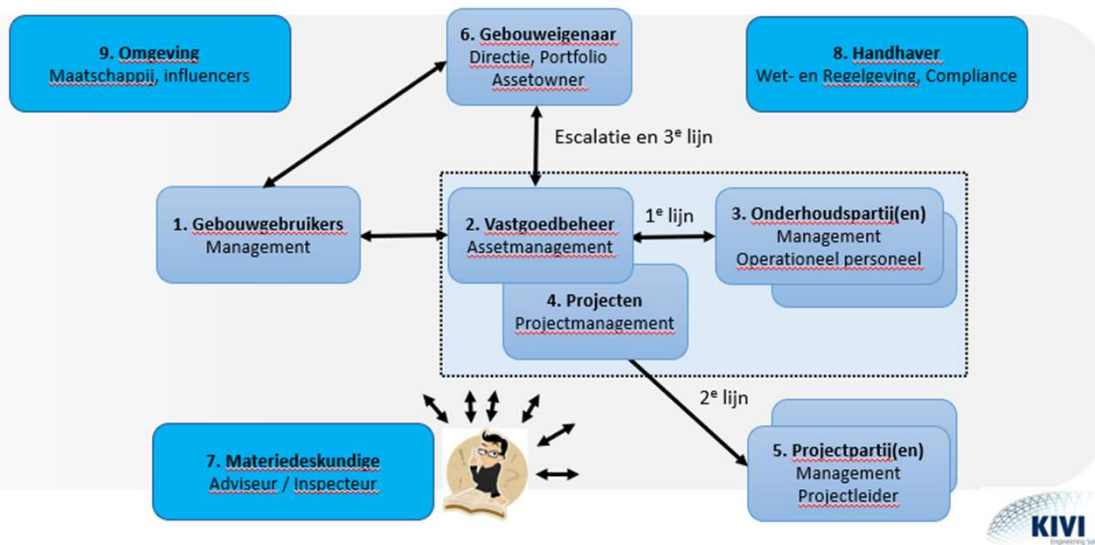
Wij hebben de zes leidende principes ook in onze contracten met onze belangrijke leveranciers

1. Nee; hoe bedenk je het. Dit soort soft geleuter hoort niet in een contract
2. Nee; zou ik persoonlijk wel willen, maar we zijn als organisatie hier nog niet aan toe
3. Nee; onze organisatie zou wel graag willen, maar we hebben hiervoor nog geen tijd gehad
4. Ja; bij een aantal van onze belangrijke leveranciers doen we dit
5. Ja; bij al onze belangrijke leveranciers vormt dit een essentieel onderdeel van het contract

Conclusies

- “Business happens”
- Kies bewust een Sourcing Business Model en implementeer die consistent
- Er is voor sommige categorieën een noodzaak voor flexibele contracten
- Er bestaan duidelijke raamwerken / structuren om contracten flexibel te maken
- Flexibele contracten werken in de praktijk!

Resultaten polls 1-2



GESLOTEN Poll: Namen niet opgenomen | Resultaten gedeeld

K

Waar werkt u voornamelijk?

1e lijn Opdrachtnemer of toeleverancier	23%
1e lijn Opdrachtgever (Assetmanager)	23%
1e lijn Dienstenmanager of Gebouwegebruiker	0%
2e lijn Projecten (Opdrachtgever)	8%
2e lijn Projecten (Opdrachtnemer)	23%
3e lijn Assetowner, gebouweigenaar	0%
Adviserend, inspecterend Uw antwoord	23%
Handhavend, borgend	0%
Omgeving, maatschappij, anders	0%

10 antwoorden

Resultaten polls 2-2

GESLOTEN Poll: Namen niet opgenomen | Resultaten gedeeld

K

Ik heb de regels van het systeem consequent doorgevoerd in mijn contracten

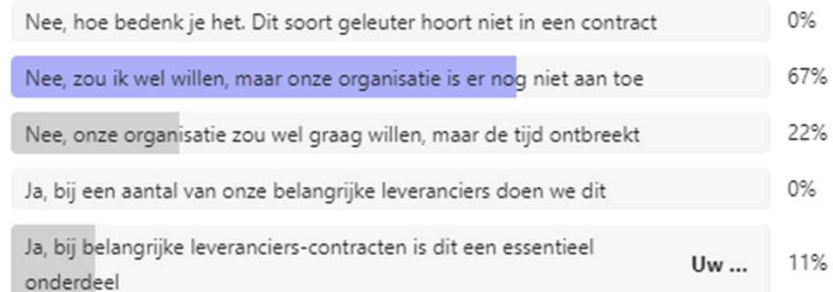


11 antwoorden

GESLOTEN Poll: Namen niet opgenomen | Resultaten gedeeld

K

Wij hebben de zes leidende principes ook in onze contracten met onze belangrijke leveranciers

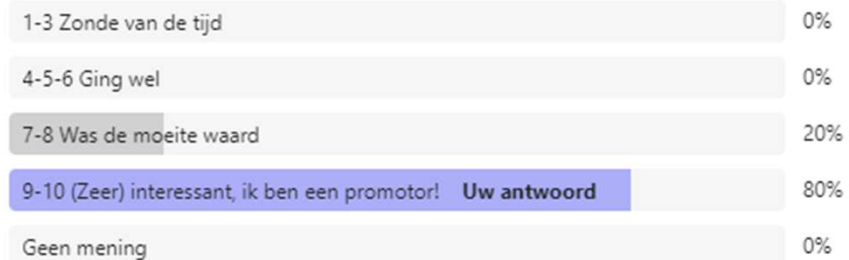


9 antwoorden

GESLOTEN Poll: Namen niet opgenomen | Resultaten gedeeld

K

Wat is uw waardering/rapportcijfer voor deze bijeenkomst?



10 antwoorden

Tot slot

Verslag, meer info van deze sessie; aanmelden volgende sessie:

<https://www.kivi.nl/afdelingen/maintenance/gebouwenonderhoud-2023>

Volgende sessie **1 november 2023** van **16.30 – 18.00 uur**, inloop vanaf 16.00 uur

Thema: Samenwerken met politiek en maatschappij

Op mailing list of vragen en tips? Mail naar amm@kivi.nl

Dank voor uw aandacht