



Afdeling RisicoBeheer & Techniek

**Symposium
International Contracting
8 juli 2019**

Syllabus **Bijzondere risico's van International contracting ¹**

Mr. Ing. John van der Puil, NRI ²

De afdeling RisicoBeheer en Techniek (RBT) van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs (KIVI) bestudeert en analyseert opvallende gebeurtenissen en beproeft wegen om technische risico's beter te beheersen. RBT wil bijdragen aan een verstandige toepassing van risicomangement. Niets is zonder risico's, maar er zijn altijd beheersmaatregelen te ontwerpen en risico's te verminderen.

Dit keer een gezamenlijke studie naar oplossingen voor het verminderen van effecten van onzekerheden die vooral spelen in internationale context. Dat wil niet zeggen dat dergelijke risico's bij zuiver nationale projecten ondenkbaar zouden zijn. Wat kunnen wij als ingenieurs daarbij betekenen? Waarop moet de technicus zich richten? Welke methoden kunnen wij als ingenieurs aandragen om die bijzondere risico's te verminderen en uiteindelijk te beheersen?

¹ . Ik dank de Association for Risk Governance Research (ARGR) te Leidschendam/Voorburg, in het bijzonder drs. Ir. Delio Bearzatto, RA, voor haar kritisch-positieve opmerkingen bij de ontwerpversies van deze Syllabus, JP.

² . Auteursrecht John van der Puil ©

INHOUD

1	Inleiding	2
2	Rechtstelsel	3
3	Culturele verschillen	5
4	Ethiek	7
5	Sociale veiligheid	10
6	De fasen van een project	11
7	De Constitutionele Vergadering	12
8	Soorten contracten	15
9	Enkele veel voorkomende contractvormen	16
10	Verantwoordelijkheden bij diverse contractmodellen	18
11	Joint ventures	20
12	Allianties	20
13	Bouwteam	21
14	War tegenover harmonie	22
15	Corruptie	22
16	Conclusies en slot	28
	Bijlage 1 – KK-model	30
	Bijlage 2 – xRM-model	32
	Bijlage 3 – Toepassing diverse contractmodellen	34

1. Inleiding

Bij het woord *contracting* denken wij in de eerste plaats aan het aannemen van werk. Het Engelse woord *contractor* betekent aannemer. Het begrip is echter veel ruimer dan dat. Ook het bouwen van een platform of een schip, het baggeren van een vaargeul, het onderhoud van een chemische fabriek, het verzorgen van bijzondere transporten, zoals zware lading, het bouwen van een ingewikkeld IT-systeem, het ontwerp van een farmaceutisch laboratorium, er zijn tal van technische activiteiten, die we niet onder aannemerij kunnen scharen, die toch met het woord *contracting* worden aangeduid.

Contracting is het sluiten van de overeenkomst waarbij een opdrachtnemer zich jegens de andere partij, de opdrachtgever, verbindt om buiten dienstbetrekking een werk tot stand te brengen en op te leveren tegen een door de opdrachtgever te betalen prijs in geld.³ Indien bij een dergelijke overeenkomst verschillende internationale aspecten spelen of wanneer partijen in verschillende landen zijn gevestigd spreken we van *international contracting*. Een overeenkomst van aannemen van werk tussen een Belgische aannemer en een Nederlandse opdrachtgever is een internationale overeenkomst. Maar ook een opdracht om een zwembad aan te leggen bij een villa in Frankrijk kent een internationaal aspect, ook wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer beiden in Nederland zijn gevestigd. Het Franse recht is van toepassing op de bouw en alles dat daarmee samenhangt.

Voor deze syllabus versta ik onder bijzondere aspecten van *international contracting* die aspecten die ofwel uitsluitend, dan wel vooral bij *international contracting* spelen. Conflicterende regels uit verschillende rechtstelsels komen voor bij *international contracting*. Bij nationale overeenkomsten is er slechts een enkel rechtstelsel van toepassing. Corruptie komt ook in geheel Nederlandse verhoudingen voor. Echter wanneer het bij *international contracting* speelt komt er een scala van regelingen en mogelijkheden tot strafvervolgning in gang die niet van toepassing zijn wanneer de misdaad uitsluitend in Nederland speelt. Ook bij veiligheid en gezondheid spelen bij *international contracting* veel meer aspecten een rol dan bij zuiver nationale overeenkomsten. Een Nederlandse aannemer neemt zijn Nederlandse mentaliteit en veiligheidsvoorschriften mee naar het buitenland en in beginsel houdt het personeel zich daaraan. Echter, in het buitenland gelden gewoonlijk andere regels, die soms niet stroken met de Nederlandse opvattingen. Ook het handhaven van de regels is anders. De sancties, als die er al zijn, kunnen flink verschillen. De verzorging bij letsel verschilt met die van Nederland en de rapportage is vaak niet te vergelijken met Nederlandse opvattingen. Veiligheid en gezondheid zijn bijzondere aspecten van *international contracting*.

Zonder uitpuutend te zijn gaan we hierna in op enkele veel voorkomende problemen die *international contracting* met zich mee brengt. Veelal gaan we uit van een situatie waarbij een Nederlandse opdrachtnemer een werk in een ander land tot stand moet brengen.

2. Rechtstelsel

Stel dat de Nederlandse aannemer International Flexible Contractors BV (IFC) een stuk infrastructuur tot stand moet brengen in Bulgarije. Het bouwrecht van Bulgarije zal van toepassing zijn. Bepaalde technische normen moeten volgens Bulgaarse regelgeving worden uitgevoerd. Overheidstoezicht geschiedt door Bulgaarse toezichthouders. Ook het arbeidsrecht van Bulgaarse werkkrachten zal van toepassing zijn, alsook de regels voor veiligheid, gezondheid en milieu. Echter, IFC is een Nederlandse BV, het Nederlandse burgerlijk recht blijft van toepassing op die rechtspersoon, de Nederlandse arbeidsovereenkomsten met de Nederlandse

³ . Definitie afgeleid van art. 7: 750, lid 1 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek.

werknemers blijven bestaan. IFC heeft ingeschreven op een tender die door een Bulgaarse overheidsinstantie werd uitgeschreven. Bulgarije heeft normaliter voorkeur voor Bulgaars recht. Bij IFC kan men dat niet lezen. Door onderhandelingen komen partijen dan vaak bij een ander rechtstelsel uit, althans indien de Bulgaarse wet dat toestaat.

IFC sluit overeenkomsten met plaatselijke aannemers. Welk rechtstelsel er dan van toepassing? IFC heeft bij zijn aanvraag zijn algemene voorwaarden voor onderaanneming en zijn algemene inkoopvoorwaarden gevoegd. Daarin staat uiteraard dat Nederlands recht van toepassing moet zijn. Dat kan de Bulgaar niet lezen. Omgekeerd kan de Nederlandse projectleider geen Bulgaars lezen. Het komt zeer vaak voor dat partijen dat probleem niet herkennen en als ze het al herkennen uit de weg gaan. In vervolg op de aanvraag is het gebruikelijk dat er vooral door technici over ontwerp, specificatie en verwachte uitvoering van het werk zal worden gesproken. Het onderhandelingsproces gaat over begrijpen we elkaar goed, kan hij het maken zoals ik het me voorstel en neemt hij onze HSE-regels⁴ in acht? Hoe bewaken we zijn voortgang en hoe keuren we zijn werk? Als we het eens zijn over kwaliteit, uitvoering en prijs vraagt men de Bulgaar een kopie van de onderhandelde specificatie te tekenen en een kopie van de aanvraagbrief of het contract. Als de Bulgaar dat doet lijkt het alsof Nederlands recht van toepassing is, want dat hebben wij er wel ingezet. Voor de zekerheid stuurt de Bulgaar de volgende dag nog even een bevestiging op zijn eigen Bulgaarse briefpapier met zijn dank voor het vertrouwen, een korte verwijzing naar de technische specificatie en de prijs. Onder aan zijn briefpapier staat een verwijzing dat alle opdrachten zijn aanvaard met zijn in het Bulgaars opgestelde algemene voorwaarden, waarin is vermeld dat Bulgaars recht van toepassing is.

Er zijn internationaal werkende organisaties die hun contractbeheer goed voor elkaar hebben. Er zijn ook duizenden internationale inkoopovereenkomsten en overeenkomsten van onderaanneming van werk waarvan we niet weten welk rechtstelsel van toepassing is. Zolang het werk goed wordt uitgevoerd, opgeleverd en betaald merkt niemand daar iets van. Het komt pas aan de orde wanneer er een geschil ontstaat of geprocedeerd moet worden. Dan hebben juristen gelukkig de regels van het internationaal privaatrecht ter beschikking. Dat regelt welk rechtstelsel van toepassing is op een overeenkomst met internationale aspecten en welke rechtbank bevoegd is over het geschil te oordelen.

Partijen kunnen ook zelf een rechtstelsel kiezen, zoals voor een rechtstelsel van een van de partijen, maar ook een ander rechtstelsel is mogelijk. Daarbij blijven sommige nationale regels van dwingend recht toch van kracht, zelfs als partijen iets anders afspreken. Voorts zijn er nog nationale regels, die voor een land zo belangrijk zijn dat er niet van kan worden afgeweken.⁵

⁴ . HSE = Health, Safety, Environment.

⁵ . *Les règles d'application immédiate*. Ook in het privaatrecht of bij de beoordeling van privaatrechtelijke verhoudingen vinden we nog steeds rechtsregels, waarvan de wet bepaalt dat ze moeten worden toegepast zodra de belangen van het land in het geding zijn, en dit ongeacht het recht dat voor het overige van toepassing is op die rechtsverhouding. We noemen dergelijke regels voorrangregels, in het Frans *règles d'application immédiate* in het Duits *Eingriffsnormen*. Voorbeelden van dergelijke regels zijn belastingregels en douaneregelingen. Bron: Prof. M.E. Storme, Rechtsvorming en rechtspraak in Europees verband, Syllabus 2e kandidatuur rechten UFSIA 2001-2002.

Bulgarije is sinds 1 januari 2007 lid van de Europese Unie. De Europese richtlijnen dienen in de Bulgaarse wetgeving te zijn ingevoerd. Voor zover dat niet zou zijn gebeurd hebben die richtlijnen door directe toepassing toch kracht van wet. Dat houdt onder meer in dat ook Bulgarije zich zal houden aan de Europese aanbestedingsregels. Het staat lidstaten vrij om van die regels af te wijken voor zover ze niet afgezwakt worden. Een land kan wel strengere regels in zijn wetgeving opnemen, maar mag de oorspronkelijke Europese regels niet afzwakken. Men dient indien nodig dus de Bulgaarse versie te kennen.

In Bulgarije is er slechts één enkel rechtstelsel. Maar er zijn landen die een federatie vormen. Dat zijn bij voorbeeld de USA, waarin 52 zelfstandige staten met hun eigen regelgeving samen een republiek vormen. Hierdoor ontstaat een tweelagen structuur van wetten en regels, die voor sommige juridische zaken van belang is. Denk aan HSE-kwesties, maar ook schade, letsel en dood worden in die 2-lagenstructuur beoordeeld. Ook India, dat 28 staten omvat met daarbij 7 zo genaamde *territories*, kent een dergelijke structuur. Brazilië heeft 26 staten, Duitsland kent er 16, Mexico heeft er 31, Nigeria 26, terwijl Venezuela 23 staten en een zo genaamd district omvat.

Samenvattend komt het voor dat bij een internationale overeenkomst om een technisch werk tot stand te brengen de volgende rechtstelsels van toepassing zijn:

- het recht van het land waar de overeenkomst moet worden uitgevoerd,
- het recht van het land van de opdrachtnemer,
- het gekozen rechtstelsel voor de uitvoering van het werk,
- in sommige gevallen het lokale recht van de deelstaat.
- Europees recht.

Dat zijn vijf rechtstelsels met ieder hun eigen eigenaardigheden, die elkaar geregeld tegenspreken. Recht is een fascinerend vakgebied. Een internationaal opererende onderneming kan niet zonder een stevige juridische staf. Het identificeren van juridische risico's is een specialiteit geworden.

3. Culturele verschillen

Cultuur is het samenstel van gevoelens, opvattingen en kennis van een groep mensen hoe deze de sociale werkelijkheid om zich heen opvat, aanvoelt, zich uitdrukt en er op reageert.⁶ De verschillen tussen culturen komen tot uiting in een aantal aspecten, zoals hoe we met iemand anders van mening verschillen, hoe we een mening te berde brengen, hoe we als groep tot een besluit komen, hoe in een samenleving de relatie tussen mannen en vrouwen ligt, hoe de plaats van een individu in een samenleving wordt ingenomen, hoe religie wordt beleden, hoe een samenleving zich kan uiten in kunst, hoe we tot het vertrouwen komen dat een leverancier, een dienstverlener of een onderaannemer goed werk levert of niet, hoe we hiërarchisch denken te handelen door eisen te stellen aan leveranciers.

⁶ . Er zijn meer dan 160 definities van cultuur. Voor deze syllabus is deze bruikbaar; J. Lederich, *Preparing for peace: conflict transformation across cultures*, 1995, Syracuse NY, Syracuse University Press, pag. 9.

Box 1. Chinezen en Nederlanders

Communiceren.

De Nederlanders zegt wat hij bedoelt. Hij zegt dat op hoge toon en brengt zijn onderhandelingspunt met verve. De Chinees denkt in nuances. Hij zegt niet wat hij bedoelt, hij overweegt wat hij om het onderwerp heen zou kunnen denken. Je moet tussen de regels door luisteren. De Chinees kent een gelaagde context.

Evalueren

Als een Nederlander een voorstel niet wilt accepteren wijst hij dat resoluut van de hand. In de meeste Oosterse culturen gaat dat subtiel, diplomatiek, meer toelichtend. Chinezen houden van een indirecte reactie.

Overtuigen

De Nederlandse cultuur denkt in praktische toepassingen. De manager zegt hoe het moet gebeuren en licht dat toe. In China gaat het om het principe. Je krijgt eerst de achterliggende gedachten. Vervolgens komen de daaruit voortvloeiende mogelijke acties. Chinezen houden ook van toepassing, maar benaderen dat op een andere manier.

Leiding geven

In Nederland is de afstand tussen manager en medewerker klein. Men tutoyeert elkaar. Een medewerker in een gezonde bedrijfsomgeving kan zeggen wat hij vindt. In een hiërarchische cultuur is de afstand tussen leidinggevende en medewerker groot. In China bestaan meerdere hiërarchische lagen. In Nederland is dat minder het geval.

Beslissen

In Nederland mag iedereen zijn mening geven en zijn deskundigheid tonen. In Nederland kan men het in een projectteam op confronterende manier oneens zijn zonder dat het tot ruzie komt. In een top-down cultuur, zoals de Chinese, beslist de baas. Chinezen staan achter het wijze besluit en ervaren de confronterende stijl als beledigend.

Vertrouwen

In Nederland verdient een medewerker vertrouwen door taakgericht, efficiënt werken, op tijd klaar en helder geformuleerd. In Oosterse samenlevingen krijgt men vertrouwen door samen zijn, samen eten, drinken, bouwen aan een relatie, iets voor elkaar doen.

Van mening verschillen

Nederlanders zijn direct en confronterend. Als men het anders ziet dan de ander dan zegt men dat onomwonden. In de discussie ontstaat meer inzicht. Zo laat je zien dat je een visie hebt. In China is harmonie veel belangrijker dan een open debat. Flexibiliteit is een verdienste.

Plannen

Nederlanders plannen in actieplannen met doorlooptijden en kop-staart relaties, kritische paden in netwerkrelaties en spelings tussen de acties. In andere culturen kent men de flexibele tijd. Er is tijd in overvloed. Komt er een leuke kans op iets aardigs dan kan het schema worden omgegooid. Flexibiliteit is belangrijker dan planningdiscipline. Boetes op tussenliggende mijlpalen worden vaak niet begrepen. Men heeft de clausule wel gelezen, maar pas als het zich voordoet komt men er achter dat tijd in geld kan worden vertaald.

Wonderlijk.⁷

⁷ . Deze opsomming is van Eric Meyer, echter samengevat door Ben Tiggelaar en in vrijheid overgenomen uit zijn column in NRC, za en zo 4 en 5 mei 2019, pag. E20.

Willen we echt dat een onderaannemer denkt zoals wij denken en precies werkt zoals wij dat verwachten of waarderen wij juist zijn specialistische deskundigheid en brengen we dat ook in woord en gebaar tot uiting? Er zijn tal van aspecten die evenzo veel botsingen kunnen opleveren.

Zo zou een nationale cultuur kenbaar zijn aan bepaalde persoonlijke eigenschappen. Zo zouden Nederlanders in zakelijke ontmoetingen zeer direct zijn, streven naar directe oplossingen, in de communicatie geen begrip hebben voor context en harde confrontatie niet uit de weg gaan. De Nederlander zou vinden dat iedereen gelijk is en dat iedereen zijn mening luid en duidelijk kenbaar mag maken. Nederlanders zouden geen begrip hebben voor hiërarchische verhoudingen en tegen de minister op de zelfde manier praten als tegen de orderpikker in het magazijn, geen probleem. Nederlanders worden in het buitenland vaak verkeerd begrepen; mensen met een andere nationaliteit hebben vaak moeite met het gedrag en de manieren van Nederlanders.⁸

Hofstede ontwikkelde vier kenmerkende indicatoren om typische aspecten van een cultuur te duiden. Dat zijn distantie tot gezag, individualisme versus collectivisme, vermijden van onzekerheid versus het aangaan van risico's en mannelijkheid versus vrouwelijkheid. Hofstede onderzocht 50 verschillende landen, legde een goede database aan om nationale culturen systematisch met elkaar te vergelijken. Welke culturen kunnen goed met elkaar samenwerken en welke combinaties zijn minder geschikt.⁹ Zie Box 1 voor de verschillen tussen Chinezen en Nederlanders.

4. Ethiek

IFC kent een aantal ethische uitgangspunten, die in het jaarverslag en in het sociaal jaarverslag staan vermeld. Swania kent die opvattingen niet, ofwel Swania heeft andere opvattingen.

Inkoop

In Nederland kiest een aannemer zijn onderaannemers op kwaliteit en prijs. Soms wordt een specificatie naar verschillende onderaannemers gestuurd met het verzoek een voorstel uit te werken met prijs en andere bijzonderheden. Daarbij zendt de aannemer zijn inkoopvoorwaarden of algemene voorwaarden van onderaanneming mee. Hij geeft aan op welke wijze hij zaken wil doen. Er komen verschillende offertes binnen, de technisch inkoper vergelijkt die met een overzicht dat men offertevergelijking noemt. Na onderhandelingen selecteert de aannemer de meest gunstige partij.

⁸ . Eric Meyer, The culture map, 2014. Meyer is professor aan de Franse INSEAD Business School te Versailles. Zie ook Short review, NRC Handelsblad, dinsdag 3 februari 2015, elektronische editie, pag. 8 – 9.

⁹ . Geert Hofstede, Cultural Consequences, International Differences in Work-Related Values, 1980, Beverly Hills, Ca, Sage, G. Hofstede, Cultural Consequences, International Differences in Work-Related Values, abridged edition, 1984.

In Swania verloopt een dergelijk proces geheel anders. Swania kent een eerste regel, die ingebakken zit in het DNA. *“Family matters are important”*. In Swania praat men daarover echter liever niet. Men weet dat de selectie van onderleveranciers in West-Europa anders verloopt. Men weet ook dat de Wereldbank, die verschillende projecten in Swania financiert, altijd het woord transparantie in woord en geschrift doordringend gebruikt. Swania moet zich voegen naar normen die niet in de eeuwenoude natuur van het volk zijn gegroeid. Vroeger klitten families bij elkaar om sterker te staan tegen de harde natuur, die rampen bracht met ziektes, hongersnood, overstromingen, kou en harde wind. Men steunde elkaar bij geboortes en dood.

Familie betekent vertrouwen. Er is sociale controle. Daarbij zijn de vrouwen belangrijk. Ook al beweert de Swanees dat hij zich voegt, zijn ethische regel dat de familie een echte waarde vertegenwoordigt wordt geweld aangedaan als het tot aannemen van werk komt. Als IFC in een contract heeft geaccepteerd dat een deel van het werk in Swania moet worden uitbesteed dan moet dus een weg gevonden worden die aan de ethische grondslagen van IFC tegemoet komt en waarbij de ethiek van Swania geen geweld wordt aangedaan.

Die Westerse opvattingen hoe men zijn aannemers kiest zijn uitgewerkt in de Europese richtlijnen voor aanbestedingen door overheidsinstanties. Dat zijn gedetailleerde procedures geworden, voortvloeiend uit een Europees ideaal van vrij verkeer van goederen om tot grotere economische welvaart te komen voor de gehele Europese samenleving. Als leidende gedachten zijn het transparantiebeginsel en het gelijkheidsbeginsel, het non-discriminatiebeginsel en het proportionaliteitsbeginsel in formele regelgeving vastgelegd.

Daarmee is de natuurlijke mentaliteit van ‘ons kent ons’ en ‘het hemd is nader dan de rok’ niet uitgebannen. Zelfs op het dorp heeft men liever dat de eigen aannemer de dakgoot van het gemeentehuis repareert dan dat men iemand van een ander dorp aan de gang ziet. Maar formeel moet de gemeente bij het aanbesteden van de klus dakgootonderhoud volkomen neutraal te werk gaan.

Box 2. Vier beginselen van mededinging

De Europese regelgeving is een uitwerking van 4 beginselen.

Non-discriminatie. Dat houdt in dat geen onderscheid naar nationaliteit gemaakt mag worden.

Gelijke behandeling. Er mogen geen discriminerende factoren aanwezig zijn bij een aanbesteding waardoor de een meer kansen krijgt dan de ander. Iedereen moet objectief en op dezelfde wijze behandeld worden en iedereen moet dezelfde informatie krijgen.

Transparantie. Vooraf moet met een voor iedereen leesbare beschrijving duidelijk zijn wat er verwacht wordt. Beslissingen moeten duidelijk worden gemotiveerd.

Proportionaliteit. Technische specificaties, uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen, selectie- en gunningscriteria moeten relevant zijn en in verhouding staan tot de aard en omvang van de opdracht.

Case - Selectie van onderaannemers

Projectleider Rob Rampert doet de snelweg tussen Acuarapoeram en Tor Treshamina in Swania. Tachtig kilometer 4-baans weg met vluchtstroken, zonnepanelen, windmolens, opslag van energie, brandstofstations inclusief laadpalen, geaccidenteerd terrein met enkele zware betonnen constructies om dalen te overbruggen, een rivierkruising. Afritten naar lokale, veelal verharde grintwegen, parkeerhavens, waterbekkens voor groenvoorziening. IFC moet 40% van de opdrachtsom uitbesteden aan lokale arbeid. Uitbesteed worden de aansluitingen naar op- en afritten, de parkeerhavens, de tolgaardershuisjes, de brandstofstations. IFC heeft de inschrijvingen op Europese wijze ingericht. Van elk deelproject is een heldere, vrij volledige specificatie gemaakt, er is een standaard onderaannemingscontract in de Engelse taal bijgevoegd volgens het FIDIC-model.¹⁰ IFC hanteert redelijke betalingsvoorwaarden, althans dat vindt IFC zelf. Transparantie voorop. Inkoop volgens het boekje. Voor ieder sub project worden 3 plaatselijke aannemers uitgenodigd. Opvallend vaak winnen twee bedrijven uit de hoofdstad die inschrijvingen. Toevallig komt projectleider Rob Rampert er achter dat de twee aannemers die alle opdrachten hebben geboekt eigendom zijn van twee volle neven van de directeur-generaal van het ministerie van infrastructuur van Swania. Rob is woedend. De zakelijke uitgangspunten, inclusief de vier beginselen voor het uitbesteden van werk aan Swanese bedrijven zijn formeel op het ministerie beklonken. Neutraliteit en transparantie zijn sleutelwoorden. De teksten zijn ondertekend door de minister zelf en nu dit. Rob laat er geen gras over groeien, informeert per e-mail zijn directie in Nederland en zit twee dagen later op hoge poten op het ministerie. Rob's meest ernstige bezwaar is dat er sprake is van nepotisme, naast het schenden van het vertrouwen tussen IFC en het ministerie. Moedwillig heeft men in Swania de offertes gemanipuleerd, zodanig dat de volle neven van de minister met alle opdrachten konden gaan strijken! Schande.

De secretaris van de minister, mr. Travor Transversites laat de Nederlanders rustig uitpraten. Als de eerste boosheid is bekoeld vraagt hij of mister Rampert weet dat in Swania in feite iedereen familie is van iedereen, dat de twee bedrijven niet alleen opdrachten van IFC hebben geboekt, maar ook veel opdrachten uit Swania zelf. Of Rampert weet dat die bedrijven zeer professioneel worden geleid, dat de neven beiden in de Verenigde Staten hebben gestudeerd, dat deze bedrijven de meeste leidinggevenden met masters in techniek en bedrijfskundigen kennen, waardoor er zeer efficiënt kan worden gewerkt. Het is niet verwonderlijk dat zij de meeste opdrachten hebben geboekt. De kernvraag is waarom Rampert zich nu zo druk maakt. Men weet in Swania heel goed dat Nederlanders graag volgens vaste procedures werken. Swania vindt dat weliswaar een beetje omslachtig, want hier kent men iedereen en weet men wel wat men aan elkaar heeft, maar anderzijds kan Swania aan die West-Europese procedures nog veel leren, aldus Travor Transversites. Dus men heeft zich keurig gevoegd naar de door de Nederlanders ingezette, tijdrovende procedures. De kernopmerking van Travor komt er op neer dat IFC precies heeft gekregen waar ze recht op heeft: de juiste onderaannemers tegen de laagste prijzen en dat met hanteren van de vier basisbeginselen van eerlijk uitbesteden, alles volgens de afgesproken regels.

Formeel is er geen geschil tussen IFC en haar opdrachtgever, het ministerie van Infrastructuur van Swania. Formeel heeft IFC zijn onderaannemers gekozen volgens haar eigen strenge procedures. Ook in Swania is het volgens de regelgeving verlopen. Het vertrouwen is terecht gegund aan de familie. Zo hoort dat ook. Dat de concurrerende aannemers geen opdrachten van IFC hebben gekregen is in Swania acceptabel. Zij zijn immers geen familie. Zij moeten op een andere manier aan werk

¹⁰ . FIDIC, Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils. FIDIC heeft een aantal standaard contracten gepubliceerd, die in eenvoudig, helder Engels verplichtingen van opdrachtnemer en opdrachtgever uitwerken, los van het te kiezen rechtstelsel.

komen. Als de economie van Swania verder groeit zullen de twee familiebedrijven aan hun maximum capaciteit geraken. Ja dan zal men zich tot andere families moeten wenden. Maar na de laatste verkiezingen is nu eenmaal de familie Oscinac aan het roer gekomen. Het spreekt van zelf dat die familie nu eerst voor zich zelf zorgt, wat de Wereldbank daar ook van mag vinden. Als daartoe procedures moeten worden gevolgd dan zal men dat doen.

5. Sociale veiligheid

Case - Persoonlijke beschermingsmiddelen

IFC bespreekt een project in India met de vertegenwoordiging van de opdrachtgever. Het onderwerp is veiligheid.

IFC wil: de veiligheidsvoorschriften zoals IFC die wereldwijd toepast. Precies zoals die ook in het sociale jaarverslag van IFC zijn vermeld. Dus: een hek om de bouwplaats, toegangsbewaking en aanwezigheidsregistratie; plus iedereen die het terrein betreedt heeft een helm, bedekkende kleding (geen korte broeken), handschoenen, veiligheidsbril, veiligheidsschoenen, oranje, groene of gele hesjes en is in bezit van een VCA (veiligheidscertificaat).

Opdrachtgever in zeer diplomatieke termen: Onzin. Er komen ongeveer honderd plaatselijke arbeidskrachten. Die moeten gehoorzamen aan de Indiase projectmanager. Als er iemand gewond raakt dan heeft men nog 260 reservekrachten direct achter de hand. Dood of letsel zal door de familie worden opgevangen, dus dat is geen zorg voor IFC. Niet iedereen heeft een helm, handschoenen en een veiligheidsbril nodig. Dit voorstel jaagt alleen maar de kosten op.



Figuren 1 en 2: Bouwvakkers in Swania. Helmen, handschoenen, hesjes, beschermende kleding ontbreken. De man met helm en handschoenen is de leidinggevende. Foto's World Bank.

De verschillende mensbeelden die hieruit blijken, kunnen leiden tot grote problemen bij de betrokken partijen. Een inventarisatie van de cultuurverschillen en afspraken over hoe er tijdens het project mee om te gaan zijn een noodzakelijke voorwaarde voor goed risicomangement.



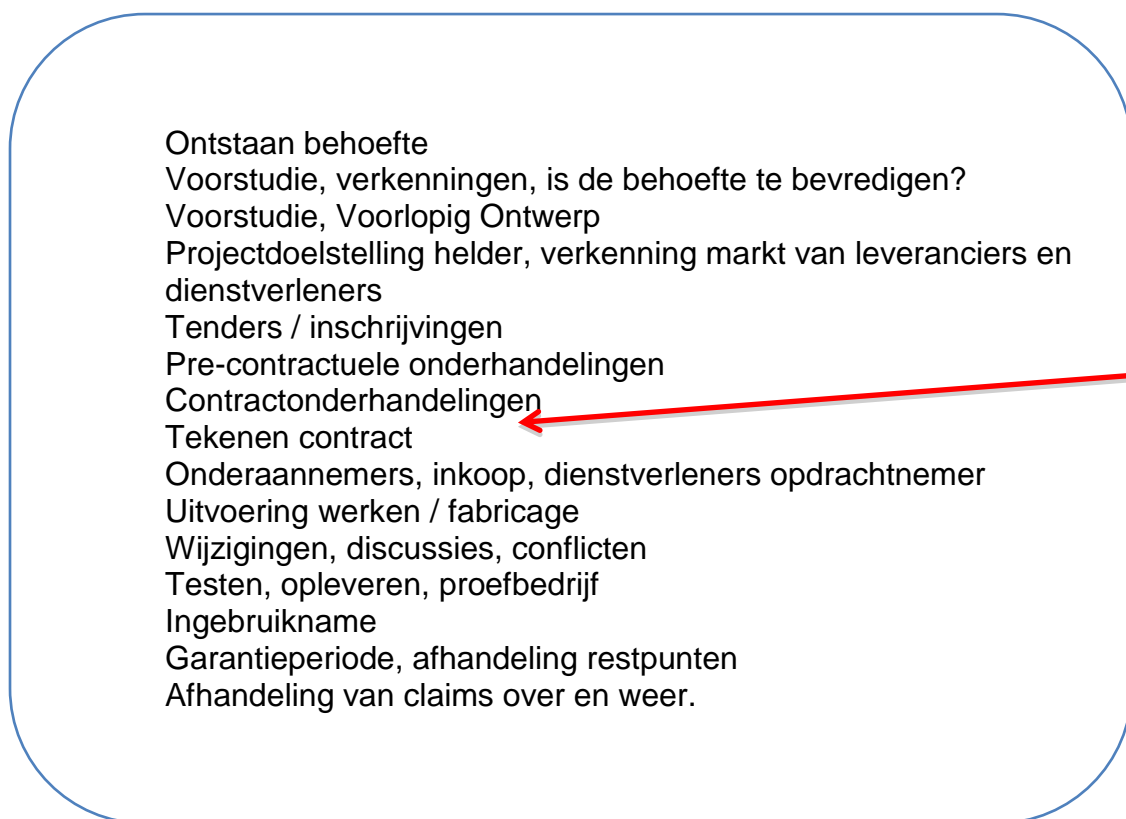
Figuren 3 en 4: Betonwerker in Swania. Tuinbouwmedewerker met mango's in Ethiopië. Foto's World Bank.

6. De fasen van een project

In grote trekken verlopen contracten voor werken in een min of meer vaste volgorde van activiteiten. Figuur 5 meldt een volgorde die men vaak aantreft.

Een project verloopt in fasen, beginnend met het gevoel van een maatschappelijke behoefte. Men kan als project denken aan een infrastructureel werk. Een eenvoudig project, zoals het bouwen van een bedrijfshal op een industrieterrein hoeft niet alle fasen te doorlopen. Bij een complex project, zoals een metrolijn, een sneltramverbinding, de bouw van een chemisch complex komen nog veel meer aspecten aan de orde zoals een milieu-effect rapportage, verscheidene

haalbaarheidsstudie, duurzaamheidseisen, veiligheidsvoorzieningen, vergunningen, politieke spanningen.



Figuur 5. Verschillende fasen van een project.

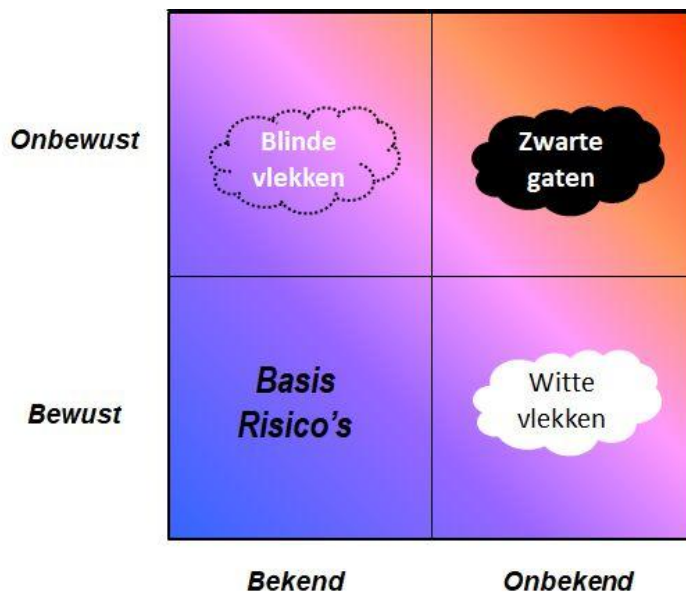
De pijl in figuur 1 wijst naar het tekenen van het contract. Daarmee wordt bedoeld het contract tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, hoewel het ook mogelijk is dat het project wordt opgedeeld in sub projecten, waarbij de opdrachtgever de coördinatie tussen de sub projecten ter hand neemt. Om het niet al te ingewikkeld te maken ga ik hier uit van een enkel project. Het tekenen van het contract is een punt waarin het project van karakter verandert. Het praten, het wikken en wegen, het vinden van financiering, de politieke discussies zijn voorbij, de pressiegroepen zingen tonen lager, het pleit is beslecht. Nu niet langer dralen. Aan de gang.

7. De constitutionele vergadering

Het is verstandig als OG en ON rondom de datum van het tekenen van het contract bijeen komen om zoveel mogelijk transparantie na te streven teneinde de strekking van de overeenkomst, dus datgene dat partijen er mee willen bereiken, te realiseren. Men dient over en weer te inventariseren welke risico's nog onvoldoende aandacht hebben gekregen. Dat kan vlak voor het tekenen, het kan direct na het tekenen. In een dergelijke "constituerende vergadering" wordt afgesproken hoe partijen met elkaars risico's zullen omgaan. Die term is niet overal in gebruik. Men treft ook

termen als *Kick off meeting*, *progress meeting*, *planning progress meeting* en dergelijke. Het hoeft ook niet beperkt te blijven tot een enkele vergadering. Soms trekt men meerdere dagen uit om met de projectteams van OG en ON samen te zitten om elkaar beter te leren kennen en de nog overgebleven punten op het gebied van risico's helder te krijgen.

De OG heeft uit verschillende tenders zijn keuze gemaakt. Dikwijls ligt er een *Letter Of Intent (LOI)* of een *Memorandum Of Understanding (MOU)* maar is de finale handtekening onder het contract nog niet gezet. Beide partijen weten uit ervaring dat tot nu toe onbekende Witte Vlekken in beider risicolijsten ontbreken. Ook weten beiden uit ervaring dat er altijd Blinde Vlekken te voorschijn komen.



Figuur 6. Het 4K-model werd binnen RBT ontwikkeld. Het maakt duidelijk dat er onbewuste en onbekende risico's bestaan. Basis Risico's behandelen we volgens ISO 31000 of een andere geschikte risicobehandelingmethode. Witte Vlekken zijn risico's waarvan we ons wel bewust zijn, maar waarvan we de kans en het effect niet kunnen schatten. Blinde Vlekken zijn risico's waarvan we ons niet bewust zijn, maar die bij anderen wel bekend zijn. Zwarte Gaten zijn risico's die we niet kennen en waarvan niemand zich bewust is. Voor uitvoerige toelichting zie Syllabus Welk Risico in welk kenniskwadrant? En waarom dan wel? Uitgave KIVI, 2-de druk, maart 2017. Zie verder Bijlage 1 bij deze Syllabus.

Als we weten dat er altijd onverwachte en onvoorziene onzekerheden zullen opduiken is het niet verstandig van die zekerheden weg te lopen. Het is beter dit onder ogen te zien en daaraan een speciaal overleg te besteden. Vooral op het gebied van risicomanagement is goede verstandhouding essentieel en de openheid die hiervoor noodzakelijk is kan niet gegeven worden tijdens de tenderfase. Er is dus altijd een kleine kans dat pas na het geven van die openheid er zaken op tafel komen die onwerkbaar blijken te zijn. Ruimte voor een noodstop, hoe ongewenst ook, moet er dus zijn. In het allerergste geval zou een van de partijen zelfs nog af kunnen haken. Er kan een *Performance Guarantee* voorliggen, waarbij de opdrachtnemer zich verplicht zich aan de aanbidding te houden onder verbeurte van een bedrag dat de OG kan innen.

Nu de partijen bekend zijn en in principe aan elkaar gebonden is het essentieel gezamenlijk de kaders te bepalen waarbinnen het risicomangement van het project zal plaatsvinden. In tegenstelling tot de tenderfase is het mogelijk direct te communiceren en zodoende de noodzakelijke maximale openheid en helderheid te verzekeren. In de eerste bijeenkomst, hier aangeduid als de “constituerende vergadering”, moeten de hoofdlijnen voor deze kaders vastgesteld worden. Japanners zijn hierin zeer grondig en systematisch. Zij zullen alle afspraken van vorige bijeenkomsten nog even duidelijk een voor een aan de orde willen stellen om er zeker van te zijn dat ze alles goed begrepen hebben. Dat gaat tot op de details nauwkeurig. Dat vergt altijd veel tijd. Echter, die investeringen in tijd blijken te voorkomen dat er veel fouten worden gemaakt.

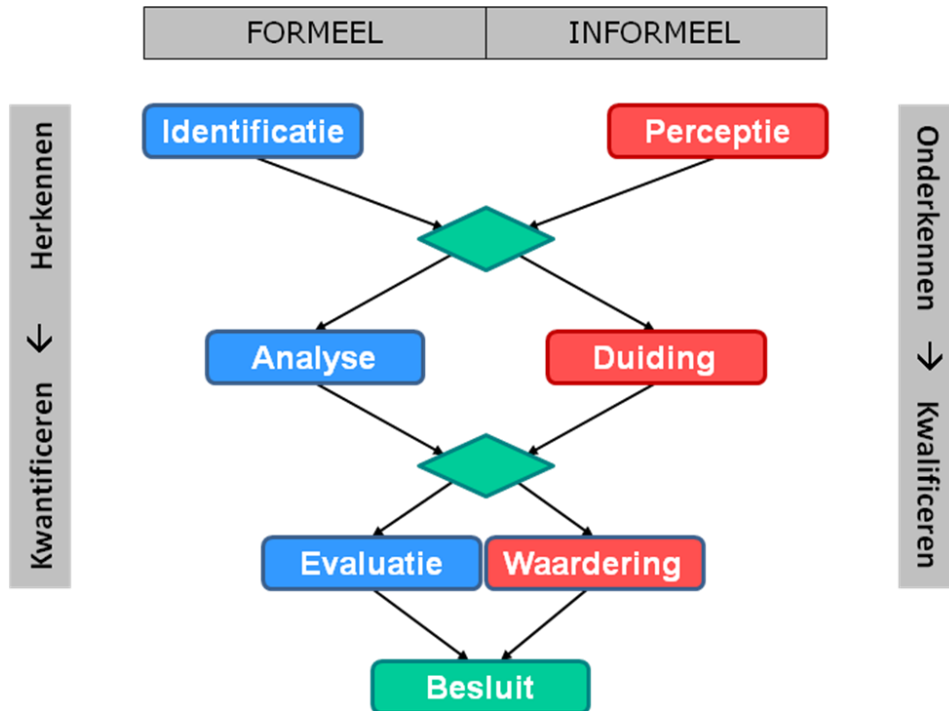
Dergelijke vergaderingen betreffen de fase die binnen ISO 31000 aangeduid wordt als *Establishing the context*, zie par. 5.3. ISO doet echter niet veel meer dan het aanstippen van aandachtspunten voor deze context.

De OG heeft er vertrouwen in dat de ON het werk goed zal uitvoeren; indien niet dan zou hij het niet zo ver hebben laten komen dat hij nu samen zit met ON om de laatste afspraken vast te leggen. Hij zal willen weten welke risico's de ON nog op zijn lijst heeft en welke daarvan al werkende weg opgelost zullen moeten worden. Anderzijds moet hij bereid zijn de ON openlijk te informeren over onzekerheden en hun mogelijke effecten die tijdens de uitvoering nog zullen moeten worden behandeld.

Het KK-model van figuur 6 vergt de erkenning dat er meer risico's zijn dan de behandelbare, de basisrisico's. Er zijn risico's die, soms zelfs bewust weliswaar niet geheel buiten beschouwing worden gelaten, maar toch niet worden uitgewerkt: de Witte Vlekken. Er zijn ook risico's die om verschillende redenen ongeïdentificeerd blijven: de Blinde Vlekken en de Zwarte Gat. In de constituerende vergadering zal afgestemd moeten worden hoe daarmee om te gaan.

Naast de aandacht die we moeten besteden aan het managen van risico's volgens een risicomangementtechniek als de ISO 31000 of de in Nederland veel toegepaste Risman-methode, moeten we ook alert zijn dat er niet-rationele en emotionele aspecten spelen. Daarvoor hanteren we bij RBT een tweede model. Zie figuur 7. Het xRM model introduceert naast deze extra risicocategorieën een informele tak van afweging, waarin ook de niet-rationeel deterministische perceptie van risico's aan de orde komt. Ook over het invullen van deze tak moeten afspraken gemaakt worden in de constituerende vergadering.

En tenslotte moet, ondanks de complicaties die genoemde onderwerpen meebrengen, de focus en besluitvorming binnen het project bewaakt worden. De besluitvorming vindt plaats op de beslismomenten van het proces, de “wybertjes”. Ook over de wijze waarop deze besluitvorming gebeurt moet in de constituerende vergadering afspraken gemaakt worden.



Figuur 7. Stroomschema van rationale risicomanagement processen volgens ISO 31000 links, en meer irrationele en emotionele processen rechts. Besluitvorming vindt plaats in de wybertjes en in het vak “besluit”. Voor volledige toelichting zie Syllabus Niet-rationele beslissingen in de techniek, KIVI, juni 2017. Zie verder Bijlage 2 bij deze Syllabus.

8. Soorten contracten

International contracting kent een veelheid van contracten en contractvormen. Die zijn te onderscheiden naar prijsmechanismes, naar betalingsmechanismes en naar de verdeling van risico's. Wij zullen uitgaan van die laatste categorie omdat ons centrale onderwerp draait om risicobeheersing in de techniek. Aanvullend aan dit uitgangspunt zullen we het beprijsen en het betalen van de prestaties invullen bij de diverse risicomechanismes.

Er bestaat een overdaad aan contracten en contractmodellen. Iedere aanbestedende dienst kent wel zijn eigen modelcontract, dat in het verleden is opgebouwd en waarin clausules zijn opgenomen die in de ogen van de opdrachtgevende instantie zeer redelijk zijn. De meeste internationale contracten worden opgesteld door overheidsinstanties. Er zijn er honderden. Veel landen hanteren standaarden, die echter voor ieder individueel project aan de omstandigheden van het geval worden aangepast. Australië, Oostenrijk, Canada, China, Finland, Frankrijk, Duitsland, Japan, Nederland, Noorwegen, Qatar, Singapore, Zweden, Zwitserland, Turkije, Ukraine, Engeland en de Verenigde Staten kennen dergelijke standaarden. De opstellers moeten zich er van bewust zijn dat overheidsinstanties beschikken over publiek geld dat door belastingbetalers is afgedragen aan de overheid. Er ligt dus een zware verantwoordelijkheid om voor die gelden een zo groot mogelijke waarde voor de samenleving terug te krijgen.

Aan de andere kant moeten contracten uitvoerbaar zijn. Opdrachtnemers moeten in staat zijn een redelijke winst te behalen om de continuïteit in stand te houden. Ook moet een contract normatief aan ethische eisen voldoen. Er zijn juridische grenzen van betamelijkheid en rechtmatigheid. Dat komt in de praktijk neer op overwegingen wat men een opdrachtgever laat presteren en hoeveel onzekerheden men hem toevertrouwt. Men moet in de contract een aantal aspecten regelen van verplichtingen over weer. Dat kan in diverse hoofdvormen, zoals *construct, design and build, turnkey*. In al die vormen overlegt OG met ON over de betaling die kan bestaan uit voortgangstermijnen, uit *unit-rates* of uit een vaste prijs met verschillende betalingsdata. OG en ON komen een tijdschema overeen. Maar er zijn veel meer aspecten te regelen. Voor een overzicht van clausules en mogelijke bijlagen bij een contract zie Box 3. Bijlagen krijgen namen als *attachment, enclosure, appendix of sections*.

Er bestaan diverse standaard contracten. De meest bekende en de meest toegepaste zijn de modellen van FIDIC, LOGIC en BIMCO. FIDIC betekent Fédération Internationale Des Ingénieurs Conseils. Dat is de overkoepelende organisatie van nationale federaties van internationaal werkende ingenieursbureau's. FIDIC heeft sedert de tweede wereldoorlog talloze standaarden ontworpen. Ze worden steeds aan nieuwe inzichten en verdere technische ontwikkelingen aangepast. De opstellers zijn gewoonlijk ervaren ingenieurs en juristen met een lange staat van dienst en een uitstekende reputatie in *international contracting*. Aangezien deze contracten in ieder rechtstelsel gebruikt kunnen worden vermijdt FIDIC het gebruik van typisch normen en termen die juridisch-technisch van aard zijn en van termen die in bepaalde rechtstelsels vast omschreven betekenissen hebben. De opstellers zijn ingenieurs die schrijven voor ingenieurs. Het Engels is relatief simpel. De beschrijvingen zijn helder.

LOGIC betekent Leading Oil & Gas Industry Competitiveness. De LOGIC standaarden zijn geschreven naar Engels recht. Ze zijn in beginsel ontworpen voor werkzaamheden op het Engelse gedeelte de Noordzee. Men moet enig begrip en verstand van Engels recht hebben om de betekenis van de juridische delen van deze standaarden naar waarde te interpreteren.

BIMCO betekent Baltic International Maritime Council en is gevestigd te Copenhagen. BIMCO heeft standaarden ontwikkeld voor allerlei activiteiten die met zee, zeevaart en schepen te maken hebben.

9. Enkele veel voorkomende contractvormen

a. Construct

Bij deze vorm weet de OG precies wat hij wil bereiken. Hij heeft kennis van zaken, hij heeft zijn eigen functionele eisen vertaald in een volledig ontwerp met concrete specificaties; hij heeft zijn rekenwerk achter de rug, zijn materialen gekozen, zijn funderingen berekend en legt dat voor aan een ON met de vraag of deze het kan en wil maken, hoeveel het kost en hoe ON betaald wil worden. OG wil gebruik maken van het vakmanschap van ON om het werk uit te voeren.

Box. 3. Standard contracts framework			
<ul style="list-style-type: none"> 1. Definitions 2. General obligations of parties 3. Design 4. Personnel 5. Plant, materials and equipment 6. Planning – start-up - delay - suspension 7. Variations 8. Tests 9. Taking over 	<ul style="list-style-type: none"> 10. Defects liability period 11. Price and price structure 12. Payment structure 13. Taxes and tax exemption, custom procedures 14. Patents and other proprietary rights 15. Termination 16. Risks and liabilities 17. Insurances 18. Confidentiality 19. Force Majeure 20. Laws and legal regulations 21. Assignment 22. Audits 	<p>23. Appendices</p> <p>Lists of:</p> <ul style="list-style-type: none"> Employer provided items Employer provided services Contractor provided items Special equipment Employer provided technical information Employer approved sub contractors Employer's representative and key personnel Contractor's representative and key personnel Insurance policies Safety manuals QA/QC manuals Bank guarantees Parent company guarantees Models of reports and records Model of variations order 	<ul style="list-style-type: none"> Transport of personnel, equipment, employer provided items, contractor provided items Penalty or liquidated damages. <p>Sections</p> <ul style="list-style-type: none"> Drawings etc Specifications SHE regulations Scope of work Time schedule Technical specifications Permits and licenses Administration procedures

Een standaard variant van deze contractvorm is dat OG een architect of een ontwerpbureau inschakelt dat het ontwerp maakt en het bouwtoezicht verzorgt.

b. Design and Build

In Nederland noemen we deze vorm geïntegreerd contract. OG heeft onvoldoende kennis en capaciteiten om het ontwerp te maken. Hij wil gebruik maken van de kennis en deskundigheid van ON. Hij wil (een deel van) de ontwerprisico's overdragen aan ON. Hij moet een heldere en duidelijke beschrijving van het werk geven. Hij moet duidelijkheid verschaffen over toekomstige gebruik van het resultaat van het project en onder welke omstandigheden het zal worden ingezet. Hij moet tijd nemen voor aanbesteding en tender. Gewoonlijk legt OG een concept contract met voorwaarden en gewenste technische normen voor. OG geeft aan of hij zelf het bouwtoezicht op zich neemt dan wel of hij een professionele toezichthouder aanstelt.

c. Design – Build – Finance – Maintenance

OG wil het project realiseren, maar heeft onvoldoende budget, echter in de toekomst zal hij dat wel krijgen. OG is vooral geïnteresseerd in de oplossing die hij van ON's mag verwachten. OG wil de laagst mogelijke kosten tijdens de levensduur van het op te leveren werk. OG wil het risico van budgetoverschrijdingen niet dragen. OG levert een functionele beschrijving van zijn behoefte. Hij heeft al een haalbaarheidsstudie van het toekomstige werk met financiële onderbouwing gemaakt. Om transparant te zijn legt hij die voor aan ON met verwachte toekomstige kasstromen met marges. OG geeft aan hoe hij de latere terugbetalingen aan ON denkt te realiseren met een voorgenomen betalingsschema.

d. Design – Build – Finance – Maintenance – Operations

OG wil het project realiseren, maar heeft momenteel onvoldoende budget, echter in de toekomst zal hij dat wel krijgen. OG wil oplossingen van zijn problemen door ON. OG wil de laagst mogelijke kosten tijdens de levensduur van het op te leveren werk. OG wil of kan het risico van budgetoverschrijdingen niet dragen. OG wil de bedrijfsvoering niet zelf doen, maar overlaten aan ON, zowel technisch als financieel. OG wil ten volle gebruik maken van ON's kennis, ervaring, innovatiekracht en creativiteit. Hij begrijpt dat hij daarvoor moet betalen. OG moet functionele beschrijving van zijn behoeften leveren. OG heeft haalbaarheidsstudies achter de rug, zowel technisch als financieel. Hij heeft zijn toekomstige kasstromen geschat. Hij heeft een exploitatiemodel met voorspellingen hoe de ON terug te betalen voor zijn financiering, onderhoud en bedrijfsvoering

e. EPC / Turn key

EPC betekent Engineering, Procurement and Construct, een contractmodel dat OG aan een ingenieurbureau voorlegt. Het ingenieurbureau maakt het ontwerp Na het verwerven van goederen en diensten en het sluiten van overeenkomsten met onderaannemers wordt de uitvoering van het project ter hand genomen onder de verantwoordelijkheid van het ingenieurbureau.

10. Verantwoordelijkheden bij diverse contractmodellen

In figuur 8 zien we een overzicht van diverse belangrijke verantwoordelijkheden van opdrachtgever en opdrachtnemer bij verschillende contractmodellen.

Contract model →	Construct	Design&Construct	EPC / turnkey	DBFM	DBFMO
Project stages ↓					
Initiate	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Research	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Definition	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Basic design	Orange	Green	Blue	Blue	Blue
Detailed design	Orange	Blue	Blue	Blue	Blue
Final design	Orange	Blue	Blue	Blue	Blue
Technical design	Orange	Blue	Blue	Blue	Blue
Project start up	Note ¹¹	Blue	Blue	Blue	Blue
Project execution	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Maintenance	Orange	Orange	Green	Blue	Blue
Operation	Orange	Orange	Green	Orange	Blue
Financing	Orange	Orange	Orange	Orange	Blue

Orange	Responsibility Employer
Green	Joint responsibility
Blue	Responsibility Contractor

Figuur 8. Overzicht van verantwoordelijkheden van opdrachtnemer en opdrachtgever van enkele veel toegepaste contractmodellen. ¹²

¹¹ . Start up at Construct or employer or contractor.

¹² . Tabel uit John van der Puij en Arjan van Weele, International Contracting, Contract Management in Complex Construction Projects, Imperial College Press, London, 2014, pag. 150.

11. Joint ventures

Bij complexe projecten zien we vaak een combinatie van opdrachtnemers. Joint ventures zijn een al dan niet tijdelijk samengaan van verschillende opdrachtnemers. Die zullen zich willen bundelen wanneer een aannemer graag wil inschrijven op een tender, doch alleen te weinig deskundigheid in huis heeft of onvoldoende capaciteit heeft. Een joint venture kan ook een oplossing zijn wanneer bij het project veel ongelijksoortige disciplines nodig zijn; het komt ook voor dat een inschrijver een specialistische onderaannemer bij het ontwerp en de inschrijving wil betrekken om risico's te kunnen delen. Ook kan het gebeuren dat een onderaannemer voor een aannemer van strategische betekenis is geworden. Het is dan verstandig hem te betrekken bij inschrijvingen.

De klant moet bereid zijn om een dergelijk samengaan te accepteren. Het moet voor hem geen nadelen brengen. Hij moet er voordelen in zien om tot acceptatie te komen.

OG loopt meer risico's dan met één enkele opdrachtnemer. Hij wordt afhankelijk van de interne besturingsstructuur en de beslissingsstructuur tussen de opdrachtnemers; hij kan daarop geen invloed uitoefenen. In geval van stagnerende samenwerking tussen de verschillende aannemers / dienstverleners / leveranciers / onderaannemer kan hij uitsluitend op basis van het contract claims indienen bij de combinatie, maar dan staat al vast dat zijn project schade zal leiden of dat de doorlooptijd langer zal worden.

Joint ventures komen zeer veel voor bij *international contracting*. Er zijn altijd veel complexe projecten op de markt die welhaast van nature uitnodigen tot samenwerking tussen opdrachtnemers. Er zijn maar weinig grote spelers op de markt van grote projecten die voldoende diversiteit in hun concern hebben om grote projecten in hun totaliteit te kunnen realiseren, terwijl, als dat al het geval is de capaciteit voor een bepaalde inschrijving in de verlangde tijdsperiode ter beschikking moet zijn.

12. Allianties

Bij een complex en dynamisch project dat het uiterste vergt van opdrachtgever en opdrachtnemer is een alliantie een geschikte vorm om goed samen te werken. In een alliantie zien beide partijen zich gesteld voor ongebruikelijke en lastige onzekerheden, die niet op routinematige manier kunnen worden opgelost. Projecten met een overdaad aan Witte Vlekken lenen zich goed voor allianties. Een alliantie is een samenwerkingsvorm tussen opdrachtgever en opdrachtnemer voor één specifiek project, waarbij optimaal samenspel ontstaat omdat de belangen van partijen gelijk zijn.¹³ De risico's van partijen worden niet bekeken vanuit de verantwoordelijkheden van één enkele partij, in tegendeel, risico's worden behandeld in het projectteam, dat uit vertegenwoordigers van OG en ON bestaat, maar vaak ook uit specialistische leveranciers, onderaannemers en dienstverleners. De sfeer in de projectvergaderingen van een alliantie is die van overleg en samenwerking. Een

¹³ . De Prorail Alliantie, brochure, https://www.prorail.nl/sites/default/files/brochure_de_prorail-alliantie_0_0.pdf, ongedateerd.

gesignaleerd risico is niet een risico van de één of van de ander, maar een risico van de gezamenlijke alliantie.

Wanneer allianties toepassen?

Bij complexe projecten, die innovatieve oplossingen vergen, die door partijen samen moeten worden ontwikkeld of wanneer het projectrisico te groot is om door opdrachtnemer(s) gedragen te kunnen worden. Of wanneer partijen elkaar aanvullen in kennis en expertise. Voorwaarde is dat de OG de daadwerkelijke bereidheid is zijn risico's open en bloot kenbaar te maken aan de opdrachtnemers en zijn belanghebbenden. Allianties zijn ook geschikt in geval meerdere contracten over een langere periode van toepassing zullen zijn.

De OG moet succesfactoren benoemen. Hij moet de alliantie aantrekkelijk maken voor zijn alliantiepartners. Hij moet aangeven wat hij wanneer en onder welke omstandigheden met de alliantie wil bereiken en wat hij daarvoor over heeft om zijn partners te honoreren. OG moet transparant zijn, zich vooraf durven te verplichten boven de gebruikelijke betalingen van het normale contract, hij zal vertrouwen vragen, maar zich – zeker voordat het contract van start gaat en in de beginfase vertrouwenwekkend gedragen.

De risico's voor de klant zijn dat zijn opzet, ondanks de contractuele afspraken en zijn welwillende opstelling, niet lukt, een tijds-klem niet wordt overwonnen, strakke budgetten niet worden gehaald of niet alle belanghebbenden tevreden gesteld kunnen worden. Er is dan dikwijls geen verhaal op de contractpartners. In *international contracting* komen allianties niet veelvuldig voor. Dat komt omdat partners uit verschillende landen komen, verschillende talen spreken, hetgeen openlijke, transparante, mondelinge communicatie bemoeilijkt en voorts uiteenlopende wijzen van besluitvorming kennen. Dan wordt gezamenlijke besluitvorming over risico's lastig.

13. Bouwteam

Een bouwteam lijkt enigszins op een alliantie omdat het ook uitgaat van samenwerking van een OG met ON en andere belanghebbenden om gezamenlijk projectrisico's goed te beheersen. Het bouwteam is een projectgebonden samenwerkingsverband tussen een opdrachtgever en één of meer deskundigen die, in gecoördineerd verband, samenwerken aan het ontwerp, de engineering van het ontwerp en de uitvoering van het project. Het doel van het bouwteam is om gezamenlijk tot een uitvoeringsgericht ontwerp te komen dat vervolgens gerealiseerd kan worden. De samenwerking komt aan het begin van het ontwerpproces tot stand en voor de aanbesteding. Dit is een van de verschillen met een alliantiecontract, dat door aanbesteding tot stand komt. Het bouwteam heeft in principe een looptijd voor de duur van slechts één bepaald bouwproces. De samenstelling van een bouwteam bestaat uit de opdrachtgever, een ingenieurs- of architectenbureau en een of meer uitvoerende partijen. Het bouwteam kan gedurende de looptijd van het project worden uitgebreid met adviseurs of met partijen die een bijdrage aan het project moeten leveren.

Ook de vorm van een bouwteam zien we niet dikwijls terug in *international contracting*. De risico's in de communicatie zijn de zelfde als bij de alliantie.

14. War tegenover harmonie

Op een de eerste vergadering van een voorgenomen joint venture vroeg ik de tender manager van de inschrijvende hoofdaannemer hoe hij *international contracting* zou omschrijven. Zijn spontane antwoord bestond uit één enkel woord: het Engelse

“War”.

In zijn recente loopbaan had hij te maken met opdrachtgevers die het bloed onder de nagels vandaan wisten te halen. Omstandigheden, bedrijfsculturen, groepsprocessen, financiële kraptes, tegengestelde belangen, fouten in technische uitvoering, juridische tekortkomingen, verkeerd ingeschatte risico's, het zijn aspecten die de sfeer tussen OG en ON flink kunnen beïnvloeden. Een relatie tussen een OG en een ON kan daardoor die worden van tegenstanders. We spreken dan van een “war game”.

Harde contracten zijn die met een vaste prijs over een langere looptijd, met boeteclausules op tussenliggen mijlpalen, met irritante tussentijdse kwaliteitscontroles en discussies daarover, met ingrepen door OG op veiligheid, gezondheid en milieu, met wijzigingen in de specificatie, die onvoldoende worden gehonoreerd, zodat een lange lijst van claims voor aan het einde van het project overblijft. Typische contractvormen waarbij deze stijl past zijn EPC / turn key, DBFM en DBFMO. Bij die contractvormen liggen veel risico's bij de opdrachtnemer. De opdrachtgever kan bij deze vormen daarom gemakkelijk met succes oorlog voeren. Het levert ongemakkelijke en onprettige sfeer op.

Harmonische samenwerking treffen we bij de alliantiecontracten en het bouwteam. Harmonische samenwerkingen vergen veel minder energie dan harde opstellingen die we bij de oorlogsvoering treffen. Bovendien lopen de zaken sneller en soepeler. Door de openheid van partijen worden in vroeg stadium herkend en besproken, hetgeen voor de oplossing minder van de deelnemers vraagt.

15. Corruptie

Er is een aantoonbaar verband tussen corruptie en armoede en een aantoonbaar verband tussen het ontbreken of vertragen van economische groei van een land en de omvang van corruptie. Waar de Wereldbank als doelstelling heeft armoedebestrijding door het stimuleren van economische groei ligt het voor de hand dat men bij de Wereldbank een veelheid van onderzoeken en publicaties vindt op het gebied van corruptie.¹⁴ In ontwikkelingslanden betalen de armste mensen meer dan 10 – 13 % van hun inkomen aan corruptie, terwijl de middeninkomens omstreeks 3 – 5 % moeten afdragen. Corruptie ondergraaft het vertrouwen in overheidsinstanties. Het manifesteert zich in verschillende vormen, zoals overheidsambtenaren die zich

¹⁴ . Een korte beschrijving van het verschijnsel treft men in Combating corruption, <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption>, 2018.

laten betalen voor reguliere diensten die de overheid hoort te verzorgen, zoals het inklaren van douanegoederen, maar ook bij het verlenen van werkvergunningen om lokaal personeel te werk te mogen stellen op een project, bij het verlenen van medische hulp, doen van keuringen of accorderen van betalingen of om een boete te ontlopen bij overtredingen.

Bij het verlenen van overheidscontracten gaat het niet alleen om de kleinere bedragen, maar daar kan het oplopen tot miljoenen dollars. Dat geld komt meestal terecht bij vrienden en familie van functionarissen die invloed uitoefenen op onderhandelingen en het kiezen van de winnaar van een tender.

De schattingen over de omvang van corruptie lopen uiteen. Maar elke schatting noemt honderden miljarden dollars. Een bedrag van 1 biljoen \$ per jaar wordt vaak genoemd. De Wereldbank strijdt al meer dan 30 jaar tegen corruptie omdat zij niet wil dat een deel van haar fondsen door corruptie niet worden besteed aan het doel dat wordt beoogd, te weten ontwikkeling van nationale economieën. Bij kleinere landen komt het voor dat 10, ja zelfs 20% van de leningen verloren gaat door omleiding van geldstromen.

Het blijkt moeilijk voor een instantie als de Wereldbank om corruptie te bestrijden. Voor 1995 was als uitgangspunt gekozen dat de bank zich inliet met de economie van een land, maar zich niet zou inlaten met de interne politieke verhoudingen. Toen dat uitgangspunt in 1996 verlaten werd riep dat weerstand op bij functionarissen van de bank die daar een schending van een basisregel zagen.

In het verleden heeft de Wereldbank anticorruptie commissies laten oprichten in vele ontwikkelingslanden. De oprichting daarvan was vaak een voorwaarde om economische steun te ontvangen. Gebleken is echter dat die commissies er weliswaar zijn, er zijn ook in vele landen speciale rechtbanken om corruptie te bestrijden, maar een daadwerkelijke daling is niet in de statistieken waar te nemen.

Het enige meetbare succes in de strijd tegen corruptie in arme landen is het stoppen van de *credit line* naar die landen. Dat is gebeurd in landen als India, Kenia, Bangla Desh en Tsjaad. Samen met lokale instanties proberen teams van de Wereldbank na te gaan waar het geld precies terecht komt. Zo werd in een Afrikaans land uitsluitend ondersteuning gegeven naar rato van het aantal injecties dat een controleteam kon vaststellen. In dat land werden armoede en ziekte gezien als droogte. Het is er en het is onvermijdelijk. Het is niet nodig er iets aan te doen.

Bestrijding

Corruptie is een wereldwijd verschijnsel en het kan alleen op wereldschaal worden aangepakt. *International contracting* is een gevoelige bedrijfsactiviteit. Er zijn tal van, ook Nederlandse ondernemingen die er mee te maken kregen, er zijn schikkingen met het Openbaar Ministerie in Nederland en met de Security Exchange Committee in de Verenigde Staten. Er is in Engeland een aantal maatregelen gepresenteerd die corruptie moeten verminderen.¹⁵ Een fors plan van aanpak noemt 34 methoden.¹⁶

¹⁵ . <https://www.gov.uk/government/topical-events/anti-corruption-summit-london-2016>.

¹⁶ . https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/522791/FINAL-AC_Summit_Communique

Een 40-tal landen en verscheidene internationaal opererende grote ondernemingen hebben toegezegd deze maatregelen te handhaven.

Regelgeving

Vele instituties bestrijden corruptie. De *Millennium Challenge Corporation* hanteert een serie voorwaarden die vervuld moeten zijn voordat hulpprojecten worden gefinancierd.

De OECD, de *Organization for Economic Cooperation and Development* heeft de *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*¹⁷ tot stand gebracht. In werking sedert 1997.

Het belangrijkste anticorruptieverdrag is de *UN Convention Against Corruption Treaty*,¹⁸ in werking sinds 2005; 186 landen hebben deelgenomen aan dit verdrag, 140 landen hebben geratificeerd. Dit verdrag is de meest uitgebreide juridische tekst ter bestrijding van corruptie.

In Engeland is de *Extractive Industries Transparency Initiative* gevestigd, een organisatie waarin alle industrieën die zich bezig houden met de exploratie van olie, gas en mineralen samen werken.¹⁹

De International Accounting Standards (IAS) worden als systeem overal ter wereld toegepast voor het opmaken van financiële rapportages en jaarverslagen van ondernemingen. Organisaties met een beursnotering zijn verplicht deze standaarden te volgen. Er zijn onder meer voorschriften voor het verantwoorden van contracten en projecten. Er zijn ethische regels, alsmede regels voor de verantwoordelijkheden op concernniveau. Indien een contractmanager of projectmanager in strijd met deze regels handelt is de Raad van Bestuur, in het bijzonder de CEO en de CFO persoonlijk aansprakelijk.

Het European Anti-Fraud Office (OLAF) onderzoekt fraudes met budgetten van de EU, corruptie en misdragingen binnen de Europese instituties; ze ontwikkelt de anti-fraude politiek voor de Europese Commissie.²⁰

Daarnaast bestaat het Investigation and Discipline Office van de Europese Commissie (IDOC) met als taak het gedrag van ambtenaren van de EU desgewenst te onderzoeken en sancties uit te delen.²¹

GRECO werd in 1999 door de Europese Commissie opgericht met als doel te verifiëren of staten handelen in overeenstemming met de anti-corruptie standaarden van Europa.²²

GRECO moet de capaciteit van de lidstaten bij het bestrijden van corruptie verbeteren. Cases worden vergeleken. Uitoefenen van onderlinge druk is een beproefd middel. Tekortkomingen worden bloot gelegd, wetgeving verder ontwikkeld of aangepast. GRECO heeft een collectie van *best practices*. Het lidmaatschap staat

¹⁷ . <http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>

¹⁸ . <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html>

¹⁹ . <https://eti.org/>

²⁰ . https://ec.europa.eu/anti-fraud/home_en

²¹ . <https://u4unity.eu/document3/IDOC;>

<http://europa.eu/whoiswho/public/index.cfm?fuseaction=idea.hierarchy&nodeID=3418047&lang=en>

²² . <https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco/what-is-greco>

ook open voor staten die geen lid zijn van de EU. Momenteel doen 49 staten mee, 48 Europese staten plus de VS.

Nationale wetgevingen

Wereldwijd verschillen wetgevingen enorm. Vaak is het onderwerp in een juridisch systeem moeilijk te vinden. Regelgeving is soms verspreid over verschillende delen van de wet. De beschrijvingen van daders lopen uiteen en de strekking van de regelingen is niet altijd duidelijk. De sancties zijn divers en zeer uiteenlopend. In China staat op corruptie de doodstraf; in een ontwikkelingsland kan een zelfde vergrijp afgedaan worden met een terechtwijzing of een kleine boete. De laatste decennia zien we dat de sancties over het algemeen toenemen. Maar dat wil niet zeggen dat criminaliteit daarmee minder wordt.

USA

De Verenigde Staten kennen een zeer straf regiem. Alle afzonderlijke staten hebben hun eigen regelgeving. Maar er is ook een internationaal werkende wet, de US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), in werking sinds 1977, een federale wet die daarmee in alle staten geldt.²³ De wet heeft als doel omkoping van overheidsfunctionarissen, waar ter wereld, te bestrijden. Het moet gaan om het verkrijgen van zakelijke voordeel en het moet buiten de Verenigde Staten zijn gebeurd. Er moet relatie zijn met een of meer internationale handelingen. Sedert 1998 is deze wet ook van toepassing op buitenlandse organisaties en individuele personen die in de VS handelen. Deze wet vereist ook dat ondernemingen de financiële regels voor het houden van een boekhouding en een systeem van accountantscontrole van de boeken naleven. Amerikaanse aanklagers zijn behoorlijk agressief; ze zijn ook kundig; er werken briljante juristen en onderzoekers bij het ministerie van justitie. Er is voldoende deskundige staf om ruim bewijs boven water te krijgen. Men concentreert zich op politiek aansprekende zaken en is niet terughoudend om internationaal opererende ondernemingen met een keurige reputatie stevig aan te pakken. De VS kent een systeem van schikkingen. Daarbij doet de aanklager een voorstel vrijwillig een (gewoonlijk zeer hoge) boete te betalen, waarna hij/zij afziet van verdere vervolging. Bedrijven en directies kiezen in de regel voor een dergelijke boete uit vrees dat een rechter een nog hogere straf zal uitspreken. Onder de veroordeelden en de bedrijven die hebben geschikt treffen we ook een aantal bekende Nederlandse concerns.

Engeland

De UK Bribery Act 2010 is nog net iets agressiever dan de Amerikaanse FCPA.²⁴ De wet gaat over omkoping en omgekocht worden, maar niet alleen dat. De wet maakt ook omkoping door een buitenlandse functionaris strafbaar, maar er wordt een nieuw misdrijf in het leven geroepen waar een commerciële organisatie faalt om omkoping te voorkomen. De strafbare handeling hoeft niet in Engeland te hebben plaats gevonden; iedere plek op de wereld is verkeerd. Er moet wel een link zijn met Engeland, maar dat is al snel het geval. Er moet een "close connection" met

²³ . <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

²⁴ . <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

Engeland zijn. Dat is dus een vestiging. Of een bouwkeet op een bouwterrein aan die eis voldoet is niet bekend. Een buitenlandse onderneming die een werk tot stand brengt in Engeland voldoet dan aan die eis. Dat levert mooie cases op. Een Duitse onderneming met een verkoopkantoor in Engeland, die in Spanje steekpenningen betaalt kan in Engeland worden vervolgd. Of een Nederlandse onderneming met een activiteit in Engeland en een vestiging in een Baltische staat, waarvan een Duitse medewerker op een zakenreis in Japan een Belg probeert om te kopen om zaken te kunnen doen in de Filippijnen, ... ik noem maar wat ... is te vervolgen op basis van deze wet.²⁵

Dat zijn misdrijven waar men op het hoofdkantoor in Nederland gewoonlijk niets van weet. Maar de Engelse wet maakt de Raad van Bestuur of de directie van het Nederlandse bedrijf wel strafbaar. Expliciet strafbaar is het bedrijf, en daarmee de topbestuurders, ook voor het falen om omkoping te voorkomen. Dat moet men kunnen bewijzen. Dan wordt duidelijk waarom ondernemingen die zich bezig houden met *international contracting*, maar ook banken en financiële instellingen met activiteiten in Engeland zo overdreven veel zorg besteden compliancebeleid, kennis van regelgeving, aan doordringen van staf- en lijnmanagers van het belang van het onderwerp en aan voorlichting, onderwijs en cursussen over corruptie. Er worden heidesessies georganiseerd met presentielijsten en handtekeningen van de deelnemers. Dit om in geval men ooit in Engeland voor een rechter komt, te kunnen bewijzen dat men er werkelijk alles aan heeft gedaan om zijn mensen te overtuigen van de noodzaak zich verre te houden van corruptie, fraude en omkoperij.

Publicaties

In de middeleeuwen kende men de schandpaal op het marktplein. Anno 2019 kennen we de lijsten met overtredingen, ranglijsten van brave en minder brave landen en ondernemingen.

Transparency.org. is uitgegroeid tot een digitale krant, die nieuws verzamelt over gebeurtenissen in aangesloten landen. De berichtgeving is vrij breed. Het gaat van politieke misstanden, sport, private bedrijven, landbouw, olie en gas, klimaatverandering, opvoeding en onderwijs tot kleine vergripen. Ook tekortkomingen in wetten en regels komen aan bod. Traditioneel verschijnt er ieder jaar een ranglijst van de 180 landen, waarin Nederland in 2018 op nummer 8 staat. Tal van andere statistische gegevens zijn vermeld. Een kleine 500 publicaties en studies zijn gratis te downloaden. Transparency heeft nationale web sites, waar per land gegevens zijn vermeld.²⁶

Ook het anticorruptionblog is uitgegroeid tot een digitale krant. Alle reportages worden bewaard. Het levert vooral achtergronden en commentaar op acties van regeringen wereldwijd met een voorkeur voor ontwikkelingen in de VS.²⁷

²⁵ . M. Vermey en E. Perez, British Bribery Act, het einde van “facility payments”, Nederlands Juristen Blad, februari 2011, pag. 366.

²⁶ . <https://www.transparency.nl/>

²⁷ . <https://www.anticorruptionblog.com/>

Box 4. Naming and shaming in de VS

Het Department of Justice in de VS is zeer transparant in zijn berichtgeving over fraude. Zo kunnen we op de open, voor iedereen ter wereld toegankelijke web site lezen dat Rafael Enrique Pinto Franceschi (Pinto), 40, of Miami, Florida, and Franz Herman Muller Huber (Muller), 68, of Weston, Florida, op 19 februari 2019 terecht stonden op verdenking van samenzwering en overtreding van de Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).²⁸ In een persbericht wordt duidelijk uitgelegd dat er tussen 2009 en 2013 voor iedere betaling een commissie van 3% op een valse factuur naar een Zwitserse bank moest worden overgemaakt. Pinto zou \$ 985,000 hebben ontvangen, terwijl Muller meer dan \$ 258,000 zou hebben gekregen. Delicaat en privacygevoelig is deze publicatiemethode niet. Het is kennelijk in overeenstemming met de Amerikaanse cultuur.

Beleid en Gedragscode

Corruptie bestrijden is mooi. Corruptie voorkomen is beter. Een organisatie doet er goed aan haar eigen opvattingen en interne regels te formuleren en aan het voltallige personeel, inclusief ingeleenden en zzp'ers, doch ook aan onderaannemers en dienstverleners helder, luid en duidelijk kenbaar te maken. Een geschreven gedragscode, een *code of conduct* helpt. Shell kan als voorbeeld dienen.²⁹ De *Shell code of conduct* werd door de jaren heen aangepast aan steeds veranderende opvattingen. Hij is verschenen in de vorm van een geïllustreerd boekwerk van ruim 40 pagina's en beschikbaar in een tiental talen. Hij begint met een bericht van de CEO die zich op vaderlijke toon richt tot het voltallige personeel. Risicobeheer is een belangrijk onderwerp. Het gaat voorts onder meer over: anti-omkoping, corruptie, geschenken, belangenconflicten, anti-witwasmaatregelen, politieke activiteiten en betalingen, mededingingsregels en handelswetgeving. Iedere werknemer moet kennis nemen van de Algemene Beleidsuitgangspunten.³⁰ Daarnaast is er nog een *code of ethics*, gericht aan directies en leiding gevende financiële medewerkers.³¹ Niet alle internationaal werkende ondernemingen hebben dergelijke uitgebreide publicaties.

Met een gedragscode alleen is men er niet. Topbestuurders moeten er zeker van zijn dat de wezenlijke betekenis van de strekking van deze interne regelgeving ook doordringt tot het personeel. Dat kan door periodieke publicaties, voorlichtingsfilms, multimediatechnieken, maar zeker ook door cursussen.

Een CEO en een CFO staan ver van de werkvloer. Hoe omvangrijker een onderneming wordt hoe groter de afstand. Toch moet er in de top een mechanisme bestaan om te meten hoe het in werkelijkheid met het gedrag van de sub-top en het personeel is gesteld. Een CEO bezoekt zijn internationale kantoren en spreekt daar met de leidinggevendenden die aan hem rapporteren. Dat kan in een groot internationaal concern een slopende activiteit zijn met jetlag en een overladen reisprogramma. Een

²⁸ . <https://www.justice.gov/opa/pr/two-businessmen-charged-foreign-bribery-connection-venezuela-bribery-scheme>

²⁹ . <https://www.shell.nl/over.../codeofconduct-dutch-2015.pdf>

³⁰ . <https://www.shell.nl/over-ons/.../our.../sgbp-dutch-2014.pdf>

³¹ . <https://www.shell.com/about-us/our-values/code-of-ethics.html>

tweede techniek is het belasten van enkele financiële medewerkers alle rapportages te screenen. Een derde informatiebron is de Centrale Ondernemingsraad. Daar zitten vertegenwoordigers van de werkvloer. Die weten echt wat er speelt.

16. Conclusies en slot

International contracting kent bijzondere risico's. Hier spelen effecten van onzekerheden die we in zuiver nationale technische activiteiten niet aantreffen.

- Het juridische speelveld is ingewikkeld. Er zijn altijd regels uit verschillende rechtstelsels van toepassing. Die regels zijn verschillend van structuur en architectuur en spreken elkaar soms tegen.
- Er spelen altijd cultuurverschillen. Mensen die vertrouwd zijn in hun eigen cultuur moeten omgaan met mensen uit andere culturen, die andere normen en waarden hanteren. Het zijn altijd mensen die technologie vorm moeten geven. Culturele verschillen komen tot uiting bij communicatie, in gedrag, in gewoonten, bij interpretaties van regels, in samenzijn met elkaar.
- In verschillende landen heersen andere ethische opvattingen, die bij de uitvoering van technische werken aan de oppervlakte komen. Oog en waardering voor andere ethiek is een uitgangspunt. Respect voor andere ethische regels is een volgende voorwaarde. Maar het kan voorkomen dat bepaalde opvattingen onaanvaardbaar zijn voor technici uit verschillende culturen. Het werk moet toch af. Je moet toch een oplossing vinden.
- In Nederland is sociale veiligheid een groot goed. In de Westerse cultuur heeft ieder individu recht op erkenning en bescherming. In andere landen is dat veelal minder het geval. Dat geeft verschillen van inzicht over persoonlijke beschermingsmiddelen, maar ook over opvattingen over gevaarlijke stoffen of gevaarlijke situaties op het werk.
- Overlegstructuren over risico's zijn dikwijls deel van projectoverleg, dat het karakter van afleggen van verantwoording kan aannemen. Partijen moeten er van bewust zijn dat er altijd situaties opdoemen die men vooraf niet had voorzien. Ook is het normaal dat men bij de uitvoering van werken bemerkt dat men eerdere inschattingen moet bijstellen. Het 4K-model met zijn Witte Vlekken en Blinde Vlekken is daarbij behulpzaam. Het doet deelnemers aan het voortgangsoverleg inzien dat men al werkende weg de hand aan de pols houdt om de voortgang van een project blijvend te beheersen.
- In ieder project zal over risico's op verschillende manier worden geoordeeld. Het is nodig in de projectvergaderingen aandacht te schenken aan de niet-rationele beoordelingen van risico's in de techniek. Inzicht in de besluitvorming parallel aan de rationele beslissingsstructuur van ISO 31000 geeft het xRM-model.
- De door de opdrachtgever gekozen contractvorm is bepalend voor de allocatie van risico's. Uit de keuze komen verplichtingen voort voor de opdrachtgever. Hij moet in een gekozen contractvorm de bijpassende informatie leveren opdat de opdrachtnemer goed aan zijn verplichtingen zal kunnen voldoen.
- Joint ventures komen veelvuldig voor bij *international contracting*. Daarbij werken twee of meer opdrachtnemers samen om een gespecificeerd resultaat te realiseren.

- Alliantiecontracten en bouwteam constructies komen weinig voor bij *international contracting*. Bij deze samenwerkingsvormen betrachten opdrachtgever en opdrachtnemer volledige openheid over hun wederzijdse risico's en lossen die in gezamenlijk overleg op.
- Menselijke verhoudingen kunnen enorm verschillen. Er zijn contracten die in een sfeer van achterdocht, sluwe slimheid, non-communicatie en formalistische controles op kwaliteit, voortgang en HSE-aspecten worden uitgevoerd. Daarentegen zijn er projecten waarbij de menselijke maat meer begrijpend, inlevend, respectvol voor andere opvattingen is. Die projecten verlopen harmonieus, zonder dat aan kwaliteit, voortgang, HSE-aspecten en formaliteiten iets te kort wordt gedaan.
- *International contracting* is zeer gevoelig voor corruptie. Er zijn veel internationaal werkende instanties die zich met de bestrijding van corruptie bezig houden. Er is overal ter wereld een veelheid van wet- en regelgeving, waarbij corruptie op straffe van uiteenlopende sancties verboden is. Echter, op het punt van de handhaving schort het in vele delen van de wereld. In Westerse landen bestrijdt men corruptie door stringente, agressieve wetgeving en ingrijpende straffen. Dat heeft afschrikwekkende werking. Beïnvloeden van gedrag van technici die met corruptie in aanraking zouden kunnen komen is een beproefd middel. Veel internationaal werkende ondernemingen hebben regels voor personeel, onderaannemers en dienstverleners hoe zij willen handelen zonder risico van corruptie in de eigen gelederen.
- Risicobeheer is een onmisbaar managementinstrument voor iedere organisatie die zich met *international contracting* bezig houdt. Het betekent het verschil tussen falen en slagen van het ondernemen, van het besturen, van het doen en laten.

Het risicobeleid van een internationaal werkende organisatie ligt vast in regels, zoals de gedragscode en aanverwante interne regelgeving, maar ook uit informele opvattingen over onzekerheden bij voorontwerp, ontwerp, engineering en uitvoering. Hoe pertinent de regels ook zijn, risico's zijn nooit geheel uit te sluiten. Zonder een zekere mate van risicobereidheid en risicotolerantie is niet te werken. De formele wetten en regels verbieden iedere vorm van overtreding. Dat is een goed uitgangspunt, maar je moet ook nog blijven werken naar de mores van het moment. Bij handhaving hoort ook een beleid. Een organisatie kan niet alle overtredingen behandelen. Gezonde restrisico's geven adem. Dat geldt zeker internationaal.

Rotterdam, 27 juni 2019
JP

Bijlagen

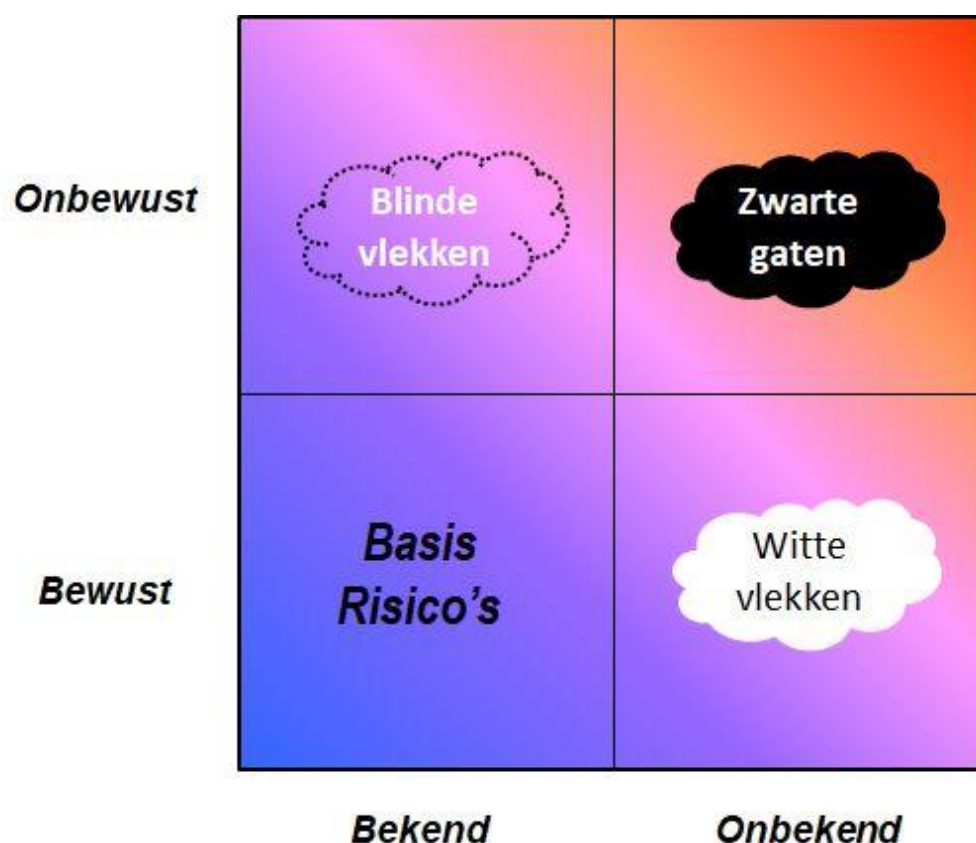
1. Het 4K-model
2. Het xRM-model
3. Verplichtingen en overlegstructuren bij verschillende contractmodellen.

Bijlage 1 bij

Syllabus Bijzondere risico's van international contracting

Het KK-model

Het vierkwadrantenkennismodel verdeelt risico's in de eigenschappen Bekend versus Onbekend en in Bewust versus Onbewust. Zie figuur 4. Het model geeft een indeling van ongewenste gebeurtenissen. Links onder de risico's die feitelijk worden beheerst. In dat vak zit het risicomangement. De technicus werkt met de risico's waarvan hij zich bewust is en die hem goed bekend zijn.



Figuur 9. De oorspronkelijke dichotomie van het vierkwadrantenkennismodel, ook wel genaamd 4K-model of KK-model. Rob Schouten, bij de oprichting van de afdeling Risico Beheer en Techniek van het KIVI op 9 oktober 2013.

Het veld rechts onder is het deel van de risico's waarvan de technicus zich wel bewust is maar die hij toch niet helemaal kent. Vaak is de kans niet bekend; ook komt veel voor dat men het effect op de doelstellingen niet kan beoordelen: de Witte Vlekken.

Het veld links boven zijn de risico's waarvan men zich helemaal niet bewust is, maar die bij anderen (wij noemen dat 'derden') wel bekend zijn: Blinde Vlekken.

Het veld rechts boven bevat de risico's die men zich niet bewust is en die ook bij derden onbekend zijn. De Zwarte Gat.

De Basisrisico's kunnen analisten, ontwerpers, werkvoorbereiders, constructeurs, planners, project managers en uitvoerende technici altijd wel benoemen. Ze staan keurig in een (digitale) lijst. Iedereen kan het system raadplegen. Idealiter zouden we van de velden met een van de karakteristieken onbekend of/en onbewust zo veel willen weten dat we de desbetreffende onzekerheden zouden kunnen behandelen alsof ze in kwadrant bekend-bewust, de Basisrisico's, liggen en ze met de klassieke benadering van kans maal impact onder controle gehouden kunnen worden.

We zoeken voor elk van de 4 velden naar:

- Kenbaarheid = op de hoogte (kunnen) zijn
- Toegankelijkheid = hoe krijgen we de informatie bijeen?
- Beheersbaarheid = hoe ga je er mee om?
- Verantwoordelijkheid = wat is de rol & taak van partijen?
- Communiceerbaarheid = hoe kunnen/moeten we er met stakeholders informatie over uitwisselen om tot praktische hanteerbaarheid te komen?

We hebben als oogmerk de verschillende onzekerheden zo goed mogelijk te beheersen. Daartoe moeten we in ons risicomanagementproces ruimte maken om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen over de Witte Vlekken. Bovendien moeten we acties ondernemen om Blinde Vlekken te ontdekken. Die worden op dat moment Witte Vlekken. Indien we die ruimte in onze planning niet creëren blijven de onzekerheden die zich in de andere vakken bevinden buiten beeld en zijn dientengevolge geen onderdeel van ons beheersingsproces.

Op de web stie van RBT treft men een verouderde versie van de tekst over het 4K-model, ook wel bekend als KK-model. Er is een recente versie die werd uitgewerkt door de Association for Risk Governance Research, (ARGR), genaamd

Kennis en Context bij risicomanagement, vs 4 dec. 2018.

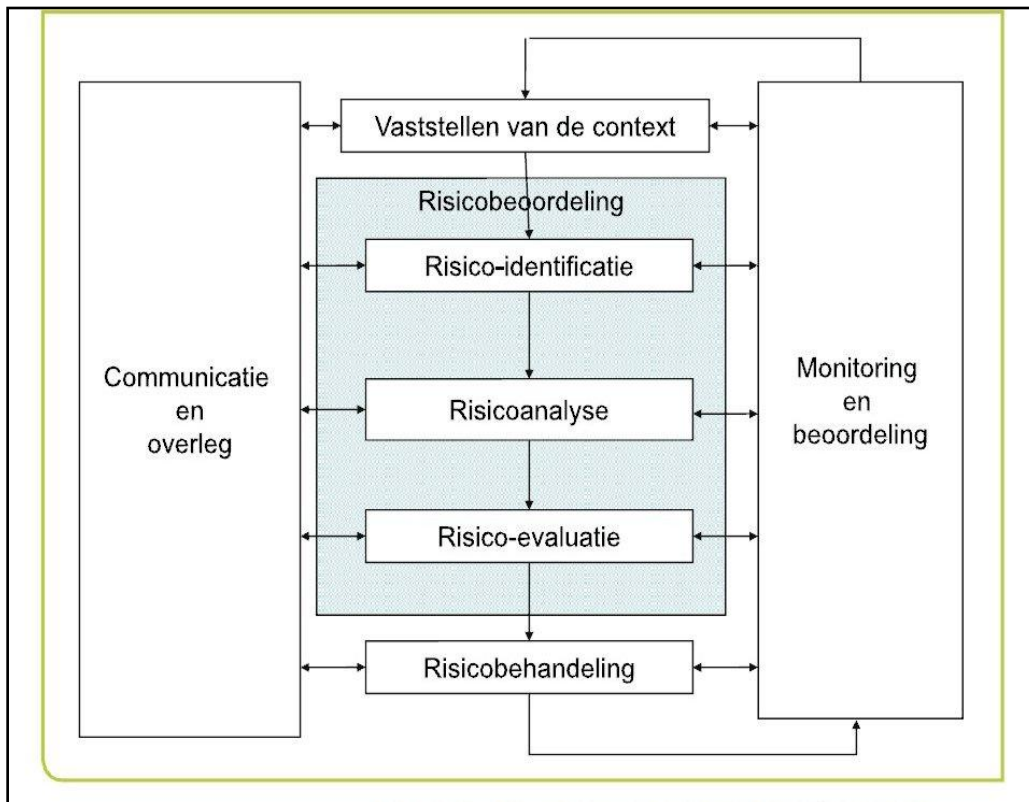
Een exemplaar van deze tekst is beschikbaar bij de ARGR. Mail aan rob.w.schouten@gmail.com of aan dabearzatto@gmail.com.

Bijlage 2 bij

Syllabus Bijzondere risico's van international contracting

Het xRM-model

De structuur van het risicomanagement proces volgens ISO 31000 is gegeven in het onderstaande schema. Het centrale deel van dit proces, binnen het gearceerde kader, wordt aangeduid als *risicobeoordeling*. Zie figuur 5.



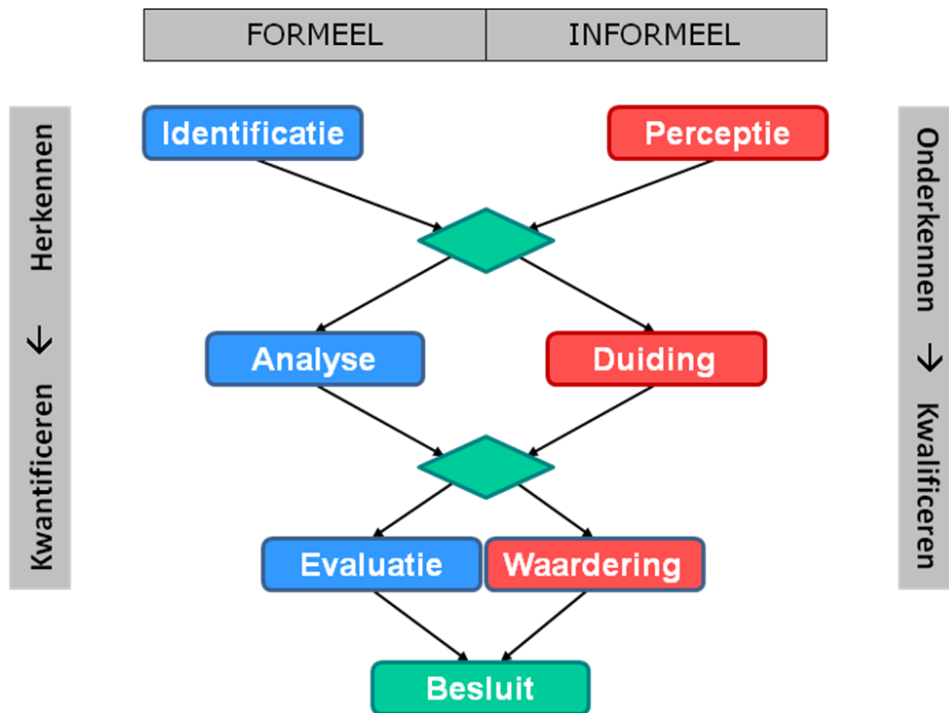
Figuur 10. Structuur risicomanagementmodel volgens ISO 31000

Dit *formele* beoordelingsproces moet worden aangevuld met een *informeel* proces dat meer associatief van aard is en kan worden aangeduid als *risicotaxatie*. Doel hiervan is andere inzichten waaronder indruk, gevoel en intuïtie, met betrekking tot mogelijke risico's mee te laten wegen. Op die manier kunnen we ook de minder grijpbare risico's en zogenaamde "Witte Vlekken" en "Blinde Vlekken" uit het 4K-model vatten. Onderbelichte elementen van cultuur en gedrag krijgen hiermee eveneens een plaats.

De resultaten van beide processen kunnen elkaar voeden en aanvullen. Zo kunnen we tot betere afwegingen en betere besluiten komen die beide aspecten recht doen. De uitsplitsing en verbijzondering van een formeel en een informeel (sub)proces binnen het risicobeoordelingsproces verandert verder niets aan de structuur en onderdelen van het overall risicomanagementproces.

Uitgaande van de processtructuur van ISO 31000 kan de beschreven uitbreiding met een informeel proces en de communicatie over en weer tussen de twee processen schematisch worden weergegeven in het stroomschema van figuur 5. De terminologie voor de formele

processtappen (links) volgt die van het ISO-model. Voor de stappen van het informele proces (rechts) zijn soortgelijke begrippen gekozen. Bij alle beslissingen spelen aan de rechter, snelle kant, grotendeels persoonlijke overwegingen een rol. Gevoel domineert daar. Herinneringen aan ervaringen uit een verleden komen in een flits naar boven. De interactie tussen beide processen vindt plaats in de tussenliggende 'beslissings'-ruiten.



Figuur 11. Stroomschema van risicomanagement processen van ISO 31000 via links - rationale en rechts - meer emotionele wegen.

Op de web stie van RBT treft men een verouderde versie van de tekst over het xRM-model. Er is een recente versie die werd uitgewerkt door de Association for Risk Governance Research, (ARGR), genaamd

Extended Risk Management Model, vs 1 maart 2019.

Een exemplaar van deze tekst is beschikbaar bij de ARGR. Mail aan rob.w.schouten@gmail.com of aan dabearzatto@gmail.com.

Bijlage 3

Bij syllabus Bijzondere Risico's van International Contracting

Verplichtingen en overlegstructuren bij verschillende contractmodellen.

1. Construct

Dit model is bruikbaar wanneer

- OG voldoende kennis en capaciteiten heeft het ontwerp te maken
- OG gebruik wil maken van het vakmanschap van ON bij de uitvoering
- OG in staat is de risico's die verbonden zijn aan het ontwerp kan dragen. Het gaat dan om de effecten van de onzekerheden die in het ontwerp zijn verborgen en die zich bij of na de uitvoering van het werk zullen manifesteren.

Informatie die OG moet leveren:

- OG moet een volledig ontwerp voorleggen met tekeningen en specificaties
- OG moet duidelijk maken wat hij verwacht van ON
- OG moet zorgen voor overheidsvergunningen en grondonderzoek
- OG legt een standaard contract voor ter tekening door ON

Risico's voor OG

- OG kan fouten hebben gemaakt in het ontwerp of bij de voorbereidingen. De consequenties komen voor zijn rekening in de vorm van extra ontwerpinspanning of meerwerk door de ON
- Wijzigingen zijn voor rekening van OG
- OG kan zich hebben vergist in de capaciteiten van ON

Constitutionele vergadering

- OG moet transparant en volledig zijn over zijn Witte Vlekken
- OG moet toezeggen dat Blinde Vlekken voor zijn rekening komen
- ON moet aangeven hoe hij zijn detailengineering wil aanpakken
- ON moet aangeven welke activiteiten voor hem routinematig worden verricht en welke voor hem bijzondere inspanningen en onzekerheden inhouden.

Een variant van deze contractvorm is dat OG een architect of een ontwerpbureau inschakelt dat voor hem het ontwerp maakt en het bouwtoezicht verzorgt.

2. Design and Build

In Nederland noemen we deze vorm geïntegreerd contract. Wanneer toepassen:

- OG heeft onvoldoende kennis en capaciteiten om het ontwerp te maken
- OG wil gebruik maken van de kennis en deskundigheid van ON
- OG wil (een deel van) de ontwerprisico's overdragen aan ON
- OG wil zo veel mogelijk waarde van ON ontvangen
- OG streeft naar lage onderhoudskosten
- OG moet voldoende tijd ter beschikking hebben een aanbesteding uit te schrijven en tenders te vergelijken.

Informatie te leveren door OG:

- Heldere en duidelijke beschrijving van het werk en de bedoeling van OG
- Heldere formulering van de verwachtingen van OG
- Volledige set gegevens van de onderzoeken die OG al heeft verricht
- Duidelijkheid over toekomstige gebruik en onder welke omstandigheden
- Een concept contract met voorwaarden en gewenste technische normen
- Communicatiestructuur en besluitvorming bij OG.

Belangrijkste risico's voor OG:

- Veranderingen van specificatie komen voor zijn rekening
- Wijzigingen in het ontwerp komen voor zijn rekening
- Verkeerde beoordeling van de ontwerpcapaciteiten van ON
- Overige risico's zijn voor rekening van ON

CV:

- Partijen moeten transparant en volledig open zijn over hun Witte Vlekken
- Partijen moeten afspreken wie de contacten met de overheidsinstanties, de keuringsdiensten en leveranciers van GWE zal onderhouden
- Partijen moeten een afspraak maken voor wiens rekening Blinde Vlekken komen.--- Blinde Vlekken in de specificatie, het toekomstig gebruik, de omstandigheden komen voor rekening van de OG; de overige voor rekening van ON
- OG geeft aan of hij zelf het bouwtoezicht op zich neemt dan wel of hij een professionele toezichthouder aanstelt.
- Partijen maken een afspraak over communicatie gedurende de uitvoering. Die kan bestaan uit periodieke vergaderingen, maar ook uit het overleggen van rapporten en certificaten.

3. Design – Build – Finance – Maintenance

Wanneer toe te passen:

- OG wil het project realiseren, maar heeft momenteel onvoldoende budget, echter in de toekomst zal hij dat wel krijgen.
- OG is vooral geïnteresseerd in de oplossing die hij van ON's mag verwachten
- OG wil de laagst mogelijke kosten tijdens de levensduur van het op te leveren werk
- OG wil het risico van budgetoverschrijdingen niet dragen
- OG wil met het werk inkomsten verwerven.

Informatie die OG moet verstrekken:

- Functionele beschrijving van de behoefte van OG
- Haalbaarheidsstudie van het toekomstige werk met financiële onderbouwing
- Toekomstige kasstromen met marges
- Hoe OG voorziet in de latere terugbetalingen aan ON
- Bonus / Malus regelingen voor project mijlpalen, zowel tijdens de uitvoering als tijdens de onderhoudsperiode
- Voorgenomen tijdschema
- Voorgenomen betalingschema.

Risico's voor OG:

- Business model

- Interne besluitvorming
- Besturingsorganisatie
- Mogelijkheid dat in de onderhoudsperiode de behoefte aan het opgeleverde werk verandert, waardoor de bestaande afspraken niet meer doelmatig zijn.

CV:

- Transparantie over belanghebbenden en hun belangen
- Partijen moeten hun risico-analyses overleggen, inclusief hun Witte Vlekken
- Partijen moeten afspreken hoe om te gaan met Blinde Vlekken en een verdeling maken welke aan wie toe komen.
- Partijen maken een afspraak over communicatie gedurende de uitvoering. Die kan bestaan uit periodieke vergaderingen, maar ook uit het overleggen van rapporten en certificaten.
- Partijen spreken af hoe om te gaan met veranderende opvattingen in de samenleving.

4. Design – Build – Finance – Maintenance – Operations

OG wil het project realiseren, maar heeft momenteel onvoldoende budget, echter in de toekomst zal hij dat wel krijgen. OG is vooral geïnteresseerd in de oplossingen van zijn problemen die hij van ON mag verwachten.

- OG wil de laagst mogelijke kosten tijdens de levensduur van het op te leveren werk
- OG wil het risico van budgetoverschrijdingen niet dragen
- OG wil met het werk inkomsten verwerven.
- OG wil de bedrijfsvoering niet zelf doen, maar overlaten aan ON, zowel technisch als financieel
- OG wil ten volle gebruik maken van ON's kennis, ervaring, innovatiekracht en creativiteit.

Welke informatie moet OG verstrekken:

- Functionele beschrijving van de behoeften van OG en de te leveren oplossing
- Haalbaarheidsstudie, zowel technisch als financieel
- Toekomstige kasstromen
- Exploitatiemodel met voorspellingen hoe de ON terug te betalen voor zijn financiering, onderhoud en bedrijfsvoering
- Bonus / malus regelingen met mijlpalen
- Voorgenomen tijdspad
- Bonus / malus regelingen in geval de functionaliteit niet beschikbaar mocht zijn
- Voorgaande studies en hun resultaten
- Risico-analyses van OG

Risico's voor OG:

- Beperkende factoren zoals veranderende eisen van belanghebbenden
- Business model wanneer externe omstandigheden veranderen
- Politieke besluitvorming buiten invloed van OG
- Interne besluitvorming kan veranderen
- Verandering intern besturingsmodel

- Verandering model van besluitvorming van de ON
- Besturingsmodel van de ON en verandering van bestuur bij ON

CV:

- Transparantie over belanghebbenden en hun belangen
- Partijen moeten hun risico-analyses overleggen, inclusief hun Witte Vlekken
- Partijen moeten afspreken hoe om te gaan met Blinde Vlekken en een verdeling maken welke aan wie toe komen.
- Partijen maken een afspraak over communicatie gedurende de uitvoering. Die kan bestaan uit periodieke vergaderingen, maar ook uit het overleggen van rapporten en certificaten
- Partijen spreken af hoe om te gaan met veranderende opvattingen in de samenleving
- Partijen spreken af hoe de besturing van het voltooide werk zal zijn tijdens de operationele fase.

5. EPC / Turn key

- OG weet functioneel precies wat zijn behoefte is, maar heeft onvoldoende kennis van zaken of onvoldoende capaciteit om voorontwerp, ontwerp, technische uitwerking daarvan en de engineering te doen
- OG wil niet zelf het proefbedrijf verzorgen, maar dat aan ON overlaten
- OG wil er zeker van zijn dat de installaties ook daadwerkelijk naar tevredenheid functioneren alvorens deze over te nemen
- OG heeft voldoende financiële ruimte het project uit te voeren en te betalen

Informatie die OG moet verstrekken:

- Functionele beschrijving van de behoeften van OG en de te leveren oplossing
- Technische haalbaarheidsstudie
- Voorgenomen tijdsplan met mijlpalen en voorstellen voor betalingen
- Bonus / malus voorstellen voor tijdsplan
- Bonus / malus regelingen in geval de functionaliteit niet beschikbaar mocht zijn
- Risico-analyses van OG

Risico's voor OG:

- Bepalende factoren zoals veranderende eisen van belanghebbenden
- Business model wanneer externe omstandigheden veranderen
- Politieke besluitvorming buiten invloed van OG
- Interne besluitvorming kan veranderen
- Verandering intern besturingsmodel
- OG is afhankelijk van technische capaciteiten en economische situatie van ON
- Verandering model van besluitvorming van de ON
- Besturingsmodel van de ON en verandering van bestuur bij ON

CV:

- Transparantie wederzijds over ieders belanghebbenden en hun belangen
- Partijen moeten hun risico-analyses overleggen, inclusief hun Witte Vlekken

- Partijen moeten afspreken hoe om te gaan met Blinde Vlekken en een verdeling maken welke aan wie toe komen.
- Partijen maken een afspraak over communicatie gedurende de uitvoering. Die kan bestaan uit periodieke vergaderingen, maar ook uit het overleggen van rapporten en certificaten
- Partijen spreken af hoe om te gaan met veranderingen in de functionele specificatie van OG
- Partijen spreken af hoe om te gaan met veranderende opvattingen in de samenleving
- Partijen spreken af hoe de besturing van het voltooide werk zal zijn tijdens de operationele fase.

Rotterdam, 05 juni 2019

JP