SERIEMATIG AANBESTEDEN

10 september 2026

BOUWSTEEN HOUDING EN GEDRAG

Inhoudsopgave

1 Bouwsteen Houding en Gedrag 3
1.1 Inleiding 3
1.2 Een andere manier van samenwerken 3
2 Randvoorwaarden 5
2.1 Wat is er nodig? 5
3 Inhoud 8
3.1 Houding en gedrag in de praktijk 8
3.2 Toepassing van houding en gedrag binnen seriematig aanbesteden 8
3.3 Tijdlijn en raakvlakken 9
3.4 Een contract als ondersteuning van houding en gedrag 11

COLOFON		
Schrijver	Job Delhaes	
Controle	Joost Engelhart	Henberto Remmerts
Expert review	Rozemarijn Broeckx	Eric van der Meij

1 BOUWSTEEN HOUDING EN GEDRAG

1.1 Inleiding

De bestaande samenwerkingscultuur is nog niet ingericht op seriematig aanbesteden; om deze werkwijze succesvol te omarmen, is een gezamenlijke gedragsverandering van zowel opdrachtgever als markt nodig. Samenwerking is een wisselwerking en moet beide kanten op gaan. Deze bouwsteen geeft handvatten om tot deze gewenste cultuur te komen. Seriematig aanbesteden vraagt om méér dan een slimme contractvorm of een efficiënte processtructuur. Het vraagt om een fundamentele verandering in hoe partijen elkaar benaderen, begrijpen en ondersteunen. Seriematig aanbesteden is een samenwerking waarin overheid en markt als één team werken aan een reeks opgaven. Hierbij draagt het collectief organiseren en samenwerken bij aan een soepele, voorspelbare en kwalitatief hoge aanpak van opgaven. Deze bouwsteen gaat om het bewust vormgeven van deze samenwerking en het gedrag dat nodig is om een langdurige seriematige aanpak succesvol te maken. Het richt zich op het stimuleren en borgen van de houding die samenwerking versterkt, gebaseerd op principes zoals wederkerigheid, autonomie, eerlijkheid, loyaliteit, evenredigheid en integriteit. Het doel is een cultuur te creëren waarin samenwerking en respect centraal staan en waar partijen elkaar kunnen vertrouwen, aanspreken en versterken in hun rol. Een verankerde samenwerkingscultuur, ondersteund door het contract, waarin gewenst gedrag niet toevallig ontstaat, maar actief wordt ontwikkeld, herkend en beloond.

''De bestaande samenwerkingscultuur is nog niet ingericht op seriematig aanbesteden; om deze werkwijze succesvol te omarmen, is een gezamenlijke gedragsverandering van zowel opdrachtgever als markt nodig.''

1.2 Een andere manier van samenwerken

Seriematig aanbesteden verschilt fundamenteel van de huidige traditionele vorm van aanbesteden. Doordat seriematig aanbesteden heel andere kenmerken heeft, is de manier van samenwerken hier ook anders. Dit vraagt om een bepaalde houding en gedrag. Seriematig vraagt om een andere vorm van samenwerking omdat:

- De tijdshorizon veel langer is. Partijen bouwen aan een relatie die jaren duurt wat vraagt om duurzaam gedrag met ruimte voor ontwikkeling en geen eenmalige afspraken.
- Teams wisselen door de lange looptijd, maar de samenwerking moet blijven staan. Daarom moeten basisprincipes van houding en gedrag steeds opnieuw worden bevestigd. Mensen die nieuw in het projectteam komen moeten zich realiseren dat bepaald gedrag nodig is en daarmee instemmen.
- Leren over projecten heen is cruciaal. De samenwerking moet niet alleen effectief zijn binnen één project, maar als geheel beter worden. Er zijn namelijk nog meerdere projecten die op een soortgelijke manier uitgevoerd moeten worden. Hierin zit ook een raakvlak met de bouwsteen lerend vermogen.
- De plaats op de samenwerkingsladder (zie par. 2.2.) is continu in beweging. In een traditionele aanpak doorloop je de ladder één keer; in seriematig aanbesteden

blijf je je verplaatsen over de ladder heen. Je loopt hem door het project heen op en dan weer af.

- Gedrag is een strategisch stuurinstrument. Omdat de markt en overheid langdurig met elkaar verbonden zijn, bepaalt houding en gedrag in hoge mate het succes van de hele reeks. Dit is bij seriematig aanbesteden van groter belang omdat het over meerdere opgaven gaat. Elke laag in de organisatie heeft op zijn niveau een taak in houding en gedrag.

2 RANDVOORWAARDEN

2.1 Wat is er nodig?

Een seriematige aanpak werkt alleen wanneer teams beschikken over een gedeelde taal, gedeelde normen en gedeelde verwachtingen. Maar wat is nu eigenlijk de gewenste houding en het gewenste gedrag? Er bestaan verschillende concepten en modellen die gewenste omgangsvormen uitleggen en faciliteren. Het ontwikkelen van een samenwerkingscultuur die seriematig aanbesteden ondersteunt, begint bij inzicht in hoe houding en gedrag eigenlijk werken. Door samenwerkingsconcepten en modellen te verkennen, ontstaat de basis om tekortkomingen om te zetten in kansen. Het doorlopen van de volgende concepten en modellen vormt een basis om doelgericht met houding en gedrag aan de slag te gaan.

''Iedereen werkt graag op basis van vertrouwen, maar het is goed om te realiseren dat daar eerst een basis voor gelegd moet worden.''

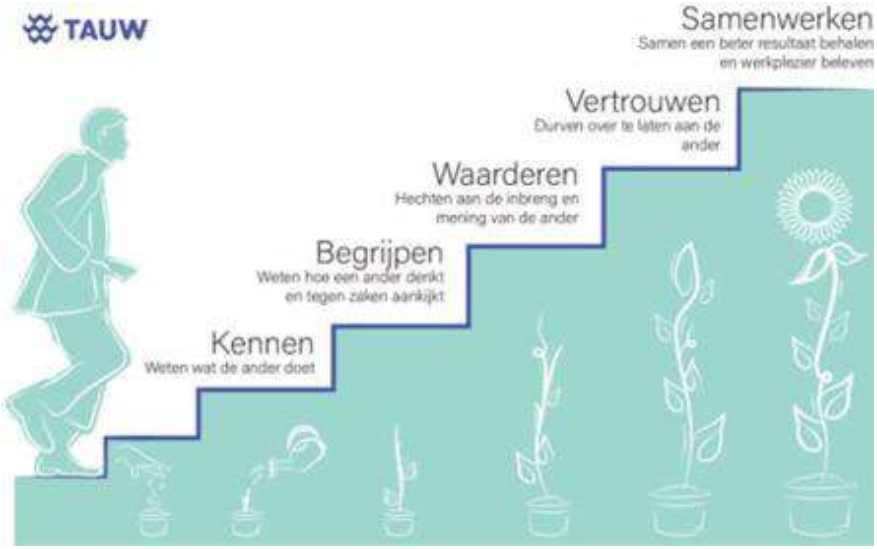
De samenwerkingsladder

De samenwerkingsladder is een model dat inzicht geeft in hoe teams samenwerken en hoe zij dat kunnen verbeteren. In dit model zijn 5 verschillende samenwerkingsniveaus. Iedere trede omhoog brengt je naar een hoger niveau van samenwerking. Het model geeft inzicht op welk samenwerkingsniveau je als groep staat en laat ook zien wat nodig is om een trede omhoog te bewegen. De 5 samenwerkingsniveaus zijn:

1. **Kennen: Weten wat de ander doet**
   Elkaar leren kennen is de basis van samenwerking. Wie is de ander en wat doet de ander?
2. **Begrijpen: Weten hoe een ander denkt en tegen de zaken aankijkt**
   Wanneer je weet wie de ander is en wat hij doet, is het zaak om de ander te gaan begrijpen. Wat beweegt de ander, waarom handelt een ander op een bepaalde manier. Zorg ervoor dat je samen dezelfde taal gaat spreken. Hierdoor ontstaat inzicht in de belangen, visie en werkwijzen van een ander.
3. **Waarderen: Hechten aan de inbreng en mening van de ander**
   In een succesvolle samenwerking worden meningen en kennis met elkaar gedeeld. Elkaars kunde is aanvullend en brengt een waardevolle inbreng. Creëer inzicht in de waarde van elkaars inbreng.
4. **Vertrouwen: Durven over te laten aan de ander**
   Als de vorige treden kennen, begrijpen en waarderen bereikt zijn, zal er vertrouwen in elkaar ontstaan. Omarm dit vertrouwen en durf zaken uit handen te geven. Iedereen werkt graag op basis van vertrouwen, maar het is goed om te realiseren dat daar eerst een basis voor gelegd moet worden.
5. **Samenwerken: Samen een beter resultaat behalen en werkplezier beleven**
   Wanneer de samenwerkingsladder is beklommen is er vertrouwen in elkaar om gezamenlijk met plezier te werken naar een gemeenschappelijk doel. Door elkaar aan te vullen en te versterken verbetert het resultaat.

Bij seriematig aanbesteden vervult de samenwerkingsladder een andere rol dan bij samenwerkingen die een eenmalig karakter hebben. De rol is veel dynamischer bij seriematig aanbesteden. Waar de ladder in een traditionele aanpak vaak lineair wordt doorlopen van kennismaken tot vertrouwen fungeert deze in een seriematige aanpak als een doorlopend, cyclisch model.
Gedurende lange meerjarige samenwerkingsverbanden zullen teams en medewerkers wel wisselen. Hierdoor zal de ladder dus steeds iteratief doorlopen

moeten worden, maak daar dan ook bewust tijd voor. Dit betekent dat houding en gedrag niet eenmalig worden vastgesteld, maar continu worden ververst, verstevigd en gevalideerd. De ladder wordt daarmee een instrument voor ritme en stabiliteit in een langdurige samenwerking, een vaste structuur die houvast biedt.



Figuur 1: De samenwerkingsladder

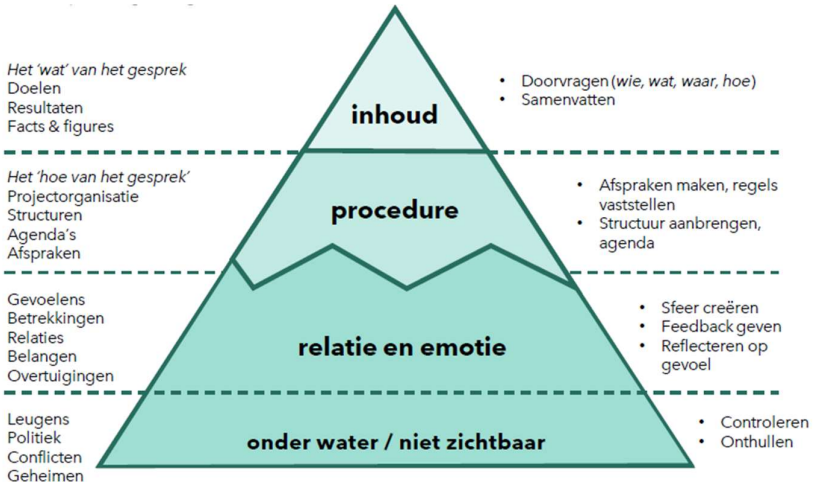
Communicatiepiramide
Voor een optimale samenwerking rondom houding en gedrag is communicatie een belangrijke factor. Volgens de communicatiepiramide zijn er in communicatie altijd 3 lagen aanwezig. Dit zijn inhoud, procedure & relatie en emotie. De niveaus beïnvloeden elkaar voortdurend. De laag ‘relatie’ vormt het fundament van effectieve communicatie maar voornamelijk voor de rest van de piramide. Houding en gedrag voeden de laag van relatie en emotie. Wanneer deze basis goed zit, kan de procedure laag de houding en gedrag in de onderste laag ondersteunen. Principes die in de procedure en inhoud laag naar voren komen kunnen onder druk staan door emoties. Verstoringen die hier ontstaan leiden daarom vaak tot misverstanden op hogere niveaus. Dit geldt ook andersom, verwarring op een niveau kan negatief doorwerken op de onderliggende lagen. Er zitten dus sterke relaties tussen de lagen in de piramide. Het is daarom belangrijk om steeds bewust te bepalen op welk niveau de werkelijke oorzaak ligt en waar dus de oplossing moet worden gezocht. Dit vraagt om een sterke samenwerkingscultuur waarbij mensen zich kwetsbaar durven op te stellen en elkaar durven aan te spreken. De samenwerking is erbij gebaat wanneer mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken, twijfels te delen en fouten toe te geven. Wanneer de oorzaak van bepaalt gedrag niet direct helder is, is het belangrijk om hier constructief op door te vragen en actief om toelichting te vragen. Door openheid te creëren over knelpunten en risico’s ontstaat meer wederzijds begrip en worden misverstanden voorkomen. Dit helpt ook om elkaar beter te begrijpen.

Onder de drie niveaus zit een niet-zichtbaar niveau. Dit kan communicatie negatief beïnvloeden, denk aan politiek, conflicten en geheimen.

- **Inhoud:** Hier gaat het over de ‘’wat’’ van het gesprek. Wat zijn de doelen en resultaten? Om dit niveau in balans te brengen helpt het om actief door te vragen en samen te vatten.
- **Procedure:** Het ‘’hoe’’ van het gesprek. Hier gaat het om projectorganisatie, structuren, agenda’s en afspraken. Dit niveau kan versterkt worden door het

maken van afspraken en het vaststellen van regels. Het gaat dus vooral om het aanbrengen van structuur.

- **Relatie en emotie:** Bij dit niveau gaat het over gevoelens, relaties, de belangen, overtuigingen. Verbeteringen op dit niveau kunnen het creëren van sfeer zijn maar ook het geven van feedback en reflecteren.



Figuur 2: De communicatiepiramide

Binnen communicatie is het ook belangrijk om het menselijke aspect te benoemen. Dit heeft namelijk invloed op hoe gedrag wordt geïnterpreteerd en hoe vertrouwen wordt opgebouwd. Dit menselijke aspect bestaat uit persoonlijke overtuigingen, eerdere ervaringen en impliciete aannames die vaak onbewust meespelen. Mensen kijken naar situaties vanuit hun eigen referentiekader en nemen ervaringen uit het verleden mee in hoe zij handelen en reageren. Dit kan leiden tot verschillende interpretaties van hetzelfde gedrag. Door hier bewust van te zijn en hier op een positieve manier mee om te gaan, ontstaat meer ruimte voor begrip. Het actief proberen te begrijpen van elkaars uitgangspunten draagt bij aan een gewenste samenwerking, waarin verschillen niet als obstakel worden gezien, maar als kans om van elkaar te leren.

3 INHOUD

3.1 Houding en gedrag in de praktijk

Houding en gedrag binnen samenwerkingsverbanden worden vooral ingevuld via expliciete afspraken over open communicatie, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het handelen vanuit gemeenschappelijke doelen. Aan de hand van een analyse van bestaande contracten is er inzicht gecreëerd in hoe houding en gedrag nu worden toegepast in de praktijk.

In de uitwerking van samenwerking worden gedragsverwachtingen doorgaans expliciet benoemd. Zo wordt vaak vastgelegd dat deelnemers flexibel, proactief en transparant handelen, hun individuele belangen ondergeschikt maken aan het gezamenlijke doel en discussiepunten tijdig en oplossingsgericht oppakken. Ook worden open communicatie, het tonen van wederzijds respect en het bespreekbaar maken van fouten benoemd als essentieel onderdeel van het gewenste gedrag. Samenwerking wordt verder ondersteund door afspraken over kennisdeling, gezamenlijke verbeterinitiatieven en prestatiemetingen. Het komt ook voor dat gedrag expliciet toetsbaar wordt gemaakt, bijvoorbeeld via prestatiemetingen, teamassessments of eisen aan de borging van samenwerkingsprincipes binnen de organisatie. Daarnaast komt regelmatig naar voren dat samenwerking niet als vrijblijvend wordt gezien, maar als een noodzakelijke voorwaarde voor het behalen van projectdoelen, inclusief het opschalen van innovaties of het realiseren van programmatische doelstellingen.

In de praktijk worden aspecten van houding en gedrag in veel gevallen expliciet vastgelegd en vormen ze gedurende de samenwerking een actief aandachtspunt. Het bewust ontwikkelen en verder uitwerken van houding en gedrag is cruciaal voor seriematig aanbesteden. Het zorgt voor een voorspelbare samenwerking met consistent gedrag, waardoor projecten beter herhaalbaar worden en gezamenlijke leerprocessen sneller en effectiever plaatsvinden. Hierdoor wordt het lerend vermogen over de projecten in de serie verbeterd.

3.2 Toepassing van houding en gedrag binnen seriematig aanbesteden

Om houding en gedrag onderdeel te maken van seriematig aanbesteden is het van belang om op de hoogte te zijn van concepten en modellen over houding en gedrag. Maar daarnaast moeten deze ook worden ingebed in alle fasen van het proces (par. 2.4). Dat betekent dat houding en gedrag geen losstaand doel is, maar het slagen van een samenwerking bepaald en een integraal onderdeel is van elke stap. Het concept van seriematig aanbesteden creëert van nature een context waarin samenwerking en vertrouwen centraal staan. Doordat niet één afzonderlijke opdracht leidend is, maar meerdere opgaven onder één strategie of contractvorm worden gebundeld, ontstaat een bredere en meer samenhangende aanpak. Hierdoor kunnen overheden vooraf duidelijkheid bieden over volumes, tempo, planning en verwachtingen richting de markt. Dit geeft rust, biedt ruimte voor voorbereiding en legt een stevige basis voor langdurige samenwerking. Door opgaven te combineren, kennis te delen en gezamenlijk op te treden, ontstaan schaalvoordelen en wordt de totale opgave efficiënter en kostentechnisch voordeliger.

Om aan te geven hoe houding en gedrag toegepast kan worden in het aanbestedingsproces maken we gebruik van leidende principes. Aan de hand van deze principes laten we zien wat concrete handelingen kunnen zijn. Er zijn zes principes die als sociale waarden werken. Wanneer partijen deze principes samen hanteren en er gezamenlijk eigenaarschap over nemen, bieden ze niet alleen

richting, maar ook een stevig kader voor het omgaan met afwijkingen en onvoorziene omstandigheden. De zes principes zijn[1]:

Wederkerigheid: Bij seriematig aanbesteden draait wederkerigheid om geven en nemen. Er moet een gebalanceerde uitwisseling zijn van elkaars kennis en middelen om tot de gezamenlijke visie te komen. Dit komt onder meer tot uiting in concreet gedrag. Wanneer één van de partijen vastloopt, biedt de ander actief hulp of denkt mee over mogelijke oplossingen. Daarnaast reageren partijen binnen de afgesproken termijnen en komen zij goed voorbereid naar overleggen, zodat de samenwerking efficiënt en constructief kan verlopen.

Autonomie: Partijen horen autonoom van elkaar te kunnen functioneren. Ze kunnen zelf beslissingen nemen binnen het kader van het collectieve belang en in dienst van de gezamenlijke visie. Autonomie draait in de aanbesteding om professionele ruimte voor beide partijen om hun expertise toe te passen zonder voorschriften van de ander.

Eerlijkheid: Hierbij gaat het over open en transparant zijn over feiten, onzekerheden, bedoelingen en percepties. Probeer het proces samen te beheersen en kom tot gezamenlijke verdeling van risico's. Overleg met elkaar en houd elkaar op de hoogte en neem elkaar mee in processen. Denk aan het direct melden wanneer er een planning of kostenpost onder druk komt te staan. Maar ook het maken van eerlijke inschattingen en aangeven wat haalbaar is binnen het beschikbare budget en de bijbehorende besluitvormingsprocessen.

Loyaliteit: Ben loyaal naar elkaar in de aanbestedingsprocessen en laat zien dat je achter het partnerschap staat, ook als er hobbels op de weg komen. Creëer een houding om te kiezen voor een langetermijnsamenwerking in plaats van eenmalige winst. Blijf trouw aan de gezamenlijke koers. Dit draagt bij aan het waarderen en beschermen van elkaars belangen.

Evenredigheid: Partijen zorgen voor een gelijkwaardige samenwerking. Beslissingen worden evenwichtig gemaakt op basis van een proportionele verdeling van lasten, behoeften, risico's en middelen. Evenredigheid betekent niet dat beide partijen precies gelijk behandeld worden, maar dat de uitkomsten van de samenwerking in verhouding staan tot de investering, inspanning en risico's die elke partij op zich neemt.

Integriteit: Integriteit betekent dat de aanbesteding eerlijk, objectief en navolgbaar wordt uitgevoerd. Een consistente handelswijze is daarvoor van groot belang. Dit betekent onder meer dat besluiten worden genomen op basis van feiten, kaders en waarden. Er worden geen afspraken gemaakt buiten het contract om, zodat alles transparant en traceerbaar is. Bovendien houden partijen zich aan gemaakte afspraken, ook wanneer dat op korte termijn minder voordelig uitpakt.

3.3 Tijdlijn en raakvlakken

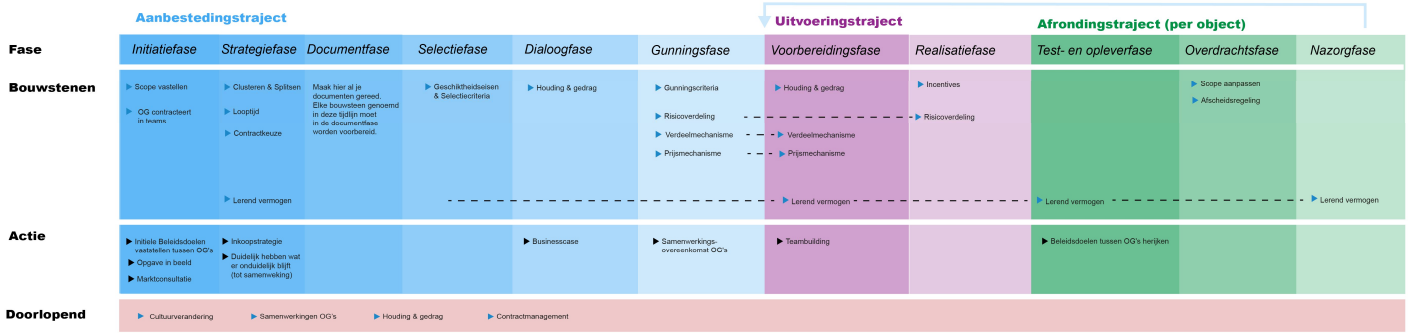
Houding en gedrag is een bouwsteen die doorlopend is gedurende de hele tijdlijn van seriematig aanbesteden. Binnen de tijdlijn van seriematig aanbesteden zijn er wel verschillende momenten waarin houding en gedrag extra bepalend zijn:

- **Initiatiefase**: In de initiatiefase is het belangrijk dat de partijen zich kunnen inleven in elkaar. Dit betekent dat al vroeg en bewust wordt nagedacht over welk type mensen, zowel intern als extern, nodig zijn om de gewenste houding en het gewenste gedrag te realiseren voor

[1] Een-lans-breken-voor-Guiding-Principles-Aalstein-en-van-Wassenaer-TBR-2022-38.pdf

succesvol seriematig aanbesteden. Opdrachtgevers moeten in staat zijn om door de bril van opdrachtnemers te kijken en andersom. Dat helpt om duidelijk te krijgen welk gedrag wordt verwacht én welk gedrag wordt gezocht bij marktpartijen, zodat de samenwerking vanaf de start goed aansluit op de ambities van de serie.

- **Dialoogfase**: In de dialoogfase vindt een open en eerlijke verkenning van belangen, verwachtingen en zorgen plaats. Dit is een belangrijk fundament voor het vertrouwen binnen de hele reeks projecten. De treden “kennen’’ en ‘’begrijpen uit de samenwerkingsladder worden hier doorlopen. Houd daarbij in gedachten dat er in deze fase nog meerdere marktpartijen in beeld kunnen zijn en de uiteindelijke samenwerkingspartner nog niet vaststaat. Dit beïnvloedt de manier van omgaan met de markt: de opdrachtgever moet open en gelijkwaardig communiceren, zonder te vroeg te sturen op één specifieke partij of partijen.
- **Strategiefase**: In de strategiefase wordt bepaald welke criteria er gesteld worden aan opdrachtnemers. Houding en gedrag zijn hier van belang omdat de opdrachtgever hier toont hoe hij als partner wil samenwerken. De beoordeling van opdrachtnemers vindt uiteindelijk plaats aan de hand van gunningscriteria. Neem daarom ook gewenste houding en gedrag mee in gunningscriteria en ben hier eerlijk en transparant over. Dit legt de basis voor de treden “waarderen” en “vertrouwen” in de samenwerkingsladder.
- **Voorbereidingsfase**: De voorbereidingsfase is het moment waarop de samenwerkende partij(en) vaststaan en het uitvoeringstraject wordt voorbereid. Deze fase vormt de basis voor de gewenste omgangsvormen tijdens zowel het uitvoeringstraject en het afrondingstraject. Omdat na elk project in de serie opnieuw een voorbereidingsfase plaatsvindt, is deze fase van nature cyclisch. Het is daarom essentieel dat partijen in deze fase openstaan voor evaluaties en bereid zijn te leren van verbeterpunten. Op die manier kunnen samenwerking, houding en gedrag project na project worden versterkt en verder worden ontwikkeld binnen de gehele serie.



Figuur 3: Tijdlijn van seriematig aanbesteden

De basis voor houding en gedrag wordt al gelegd in de aanbestedingsfase. Onzorgvuldigheden of een gebrek aan openheid in deze fase kunnen direct leiden tot vertrouwensschade die doorwerkt in de samenwerking. Daarom is het belangrijk om vanaf de start bewust te kiezen voor een open en positieve benadering. Dit betekent onder andere ruimte geven voor toelichting door inschrijvers en vragen in de Nota van Inlichtingen helder en inhoudelijk beantwoorden. Zo wordt de aanbesteding niet alleen een selectiemoment, maar ook het startpunt van een sterke samenwerking.

Houding en gedrag speelt, zoals hierboven beschreven, in vrijwel alle fasen van seriematig aanbesteden een doorlopende rol. Het is daarmee een overkoepelende bouwsteen die invloed heeft op vrijwel alle andere bouwstenen en op de stappen die daarin worden gezet. Met name met twee bouwstenen bestaan sterke raakvlakken.

Een daarvan is lerend vermogen: dit kan alleen volledig tot ontwikkeling komen wanneer houding en gedrag stevig zijn geborgd. Continu leren en verbeteren vraagt immers dat partijen bereid zijn om open te reflecteren, feedback te geven en gezamenlijke lessen om te zetten in concreet verbeterd handelen. Houding en gedrag ondersteunt dit proces door het voortdurend te monitoren en bij te sturen. Daarbij is het van belang dat tijdens evaluaties niet alleen wordt gekeken naar tijd, geld en kwaliteit, maar ook naar houding en gedrag. Juist houding en gedrag bepalen in grote mate het succes van de samenwerking binnen een seriematige aanpak.

Daarnaast sluit houding en gedrag nauw aan op de bouwsteen samenwerkende opdrachtgevers. Een goed vormgegeven samenwerkingscultuur helpt om rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge afspraken helder te definiëren en consistent toe te passen. Hierdoor ontstaat een stabiele basis waarin opdrachtgevers effectief en eensgezind kunnen opereren binnen een seriematige aanpak.

3.4 Een contract als ondersteuning van houding en gedrag

Een contract kan een ondersteunende rol hebben bij het vormgeven van de gewenste samenwerkingsvormen en houding en gedrag. Gewenst gedrag kan niet worden vastgelegd dan wel afgedwongen. Wel kan het contract faciliteren dat de leidende principes besproken worden en gezamenlijk invulling wordt gegeven. Het bespreken van elkaars verwachtingen over deze principes kan in het contract meegenomen worden met als gevolg dat de gewenste omgangsvormen helder zijn. In het contract kan bijvoorbeeld worden bepaald dat er een samenwerkingsplan opgesteld moet worden. Dit plan op hoofdlijnen kan uiteindelijk onderdeel zijn van de aanbesteding. Nadere gezamenlijke invulling en bijstelling is dan onderdeel van het meerjarige samenwerkingsproces dat een kernpunt is van seriematig aanbesteden. Daarnaast kunnen ook in het contract verankerde instrumenten zoals PSU, PFU's en Better Performance ingezet worden om gestructureerd en regelmatig het gesprek over de samenwerking en de passende houding en gedrag te voeren.

Risicomanagement is eveneens een factor die houding en gedrag beïnvloedt en kan daarom nadrukkelijk in het contract worden meegenomen. Het succes van risicobeheersing hangt vaak samen met de kwaliteit van de samenwerking tussen partijen. Daarmee vormt risicomanagement een belangrijk instrument om gewenst gedrag te stimuleren. Dit betekent een verschuiving van defensieve risicobeheersing naar een proactieve aanpak, waarbij partijen elkaar tijdig informeren, waarschuwen en ondersteunen bij het oplossen van risico’s. Zo ontstaat een cultuur waarin samenwerken en het gezamenlijk oplossen van fouten centraal staan. Door deze afspraken expliciet in het contract vast te leggen, ontstaat een basis voor een open gesprek hierover. Uiteindelijk is het echter aan de teamleden zelf om het gewenste gedrag te laten zien dat nodig is voor het succes van de opgave.