

Juridische aspecten van ketensamenwerking

Uit het leven gegrepen: 'het voordeel van ketensamenwerking is dat er niet door mijn werk wordt gehakt'. Letterlijke woorden, geuit in een gesprek over wat ketensamenwerking is, wat de voordelen en de nadelen zijn etc. Ketensamenwerking is een nieuwe poging om de bouwindustrie in brede zin te laten samenwerken opdat werken efficiënter tot stand komen. In een multidisciplinaire aanpak is dit onderwerp in 2013 onderzocht ten behoeve van de Vereniging voor Bouwrecht. In dit artikel wordt van de uitkomsten verslag gedaan.

Prof.mr.dr. M.A.B. (Monika) Chao-Duivis, directeur Instituut voor Bouwrecht en hoogleraar bouwrecht, TU Delft

De Vereniging voor Bouwrecht publiceert jaarlijks een preadvies waarin een actueel onderwerp uitvoerig onderworpen wordt aan studie. In 2013 was het onderwerp ketensamenwerking. De ondertitel van het preadvies was: 'Naar een multidisciplinaire benadering'. Het preadvies, uitgegeven door het Instituut voor Bouwrecht, was van de hand van Hans Wamelink, hoogleraar bouwmanagement aan de TU Delft en ondergetekende. Wamelink was verantwoordelijk voor Hoofdstuk 2, Het begrip ketensamenwerking vanuit bouwmanagement perspectief. In dit artikel wordt kort verslag gedaan van de juridische uitkomsten van het onderzoek. In paragraaf 2 wordt geschetst hoe de praktijk op dit moment aan ketensamenwerking vorm geeft. In paragraaf 3 wordt uiteengezet hoe tot nu toe in bouwcontractmodellen gepoogd is de problemen die men met ketensamenwerking wil oplossen, zijn opgelost en tot slot worden in paragraaf 4 de bouwstenen benoemd die gebruikt kunnen worden bij het verder uitbouwen van de afspraken in de praktijk van ketensamenwerking. Als vertrekpunt is in het preadvies, p.15, de volgende definitie gebruikt:

'Ketensamenwerking is de (idealiter: projectoverstijgende) samenwerking tussen partners, betrokken bij het bouwproces, met als doel de prestatie van de gehele keten te optimaliseren.' Verder is aangegeven hoe het doel bereikt kan worden. Daartoe zijn de volgende onderwerpen van belang (zie het preadvies p.20):

- duidelijke samenwerkingsstrategie;
- kwaliteitszorgsysteem voor de gehele keten;
- evenwichtig risico- en beloningssysteem voor de gehele keten;
- effectieve en gedeelde informatievoorziening en communicatie;
- gestandaardiseerde ontwerp- en productieprocessen;
- gezamenlijk hrm-beleid;
- coördinatiemechanismen voor de gehele keten;
- systeem voor partnersselectie.

■ DE ORGANISATIE

Verschillende organisaties, met name woningcorporaties, werken op dit moment al met ketensamenwerking. Men kan grofweg twee vormen van ketensamenwerking onderscheiden: met en zonder opdrachtgever/opdracht. Bij de constructie zonder opdrachtgever gaat

het om samenwerkingsverbanden van partijen die elkaar aanvullen wat betreft voor een bouwwerk noodzakelijke disciplines. Deze partijen hebben elkaar spontaan gevonden of na een werk waarbij zij betrokken waren, waarna zij hebben afgesproken om gezamenlijk toekomstige opdrachten te willen verzorgen. Deze vorm blijft in dit artikel buiten beeld. De constructie waarbij een opdrachtgever en/of een opdracht al in beeld zijn, kent twee varianten. In de ene vorm heeft de opdrachtgever een vaste wederpartij (aannemer); in de andere vorm wordt gewerkt met een drietal vaste partijen waarmee steeds bij een concreet project een minicompetitie wordt gehouden. In beide situaties ziet de organisatie er in grote lijnen als volgt uit. Het overkoepelend kader is een projectgebonden raamovereenkomstconstructie. Er is veelal sprake van drie (soms twee) overeenkomsten: de raamovereenkomst, de samenwerkingsovereenkomst en de projectovereenkomst. In de raamovereenkomst, die meestal wordt aangegaan voor een periode van vijf jaar, worden op een abstract niveau intenties uitgesproken over de manier van samenwerken. Typische voorbeelden daarvan zijn:

- partijen streven er naar de bouw (ontwikkeling/productie/proces) efficiënt/effectief te doen plaatvinden; keuzes optimaal te maken;
- kennis, ervaring en kunde zal men gezamenlijk inzetten om te komen tot een geïntegreerde keten van bouwfuncties, zodat het proces voorspelbaar wordt;
- er zal naar gestreefd worden uitvoering en exploitatie zo te laten lopen dat de beste kwaliteit tegen de laagste kosten in de kortste tijd worden gerealiseerd en plaatsvinden.

Deze intenties zijn essentieel voor het werken volgens ketensamenwerking. Verder worden in deze raamovereenkomst het werken op basis van openheid, wederzijds zakelijk gegrond vertrouwen en transparantie als voornemens opgenomen. Ook over het behalen van (tijd-geld-kwaliteit)winst en verlies worden afspraken gemaakt. Heel concrete afspraken treft men in deze overeenkomst niet aan. Een niveau lager dan de raamovereenkomst bevindt zich de samenwerkingsovereenkomst. Soms blijft het daarbij en is er niet ook nog een projectovereenkomst.

In de samenwerkingsovereenkomst wordt allereerst vanzelfsprekend verwezen naar de raamovereenkomst. Het einde van die overeenkomst betekent het einde van de samenwerkingsovereenkomst. Vervolgens worden aan de algemene intenties uit de raamovereenkomst handen en voeten gegeven: projecten worden benoemd; procesafspraken, waaronder een risicobeschrijving en afspraken over taken en tijdsaspecten zijn opgenomen in deze overeenkomst; winst- en

risico-opslagen worden bepaald; meetbare doelen worden uitgesproken; verder is onderwerp van de overeenkomst hoe de partners te kiezen die nodig zijn om het werk uit te voeren; en aan communicatie is een bepaling gewijd. De Keten Integratie Organisatie is ook onderwerp van de regeling, waarbij expliciet verwezen wordt naar de personele continuïteit. De projectovereenkomst regelt de relatie tussen partijen in een concreet geval dat een project wordt uitgevoerd. De projectovereenkomst wordt soms geënt op het UAV-GC 2005 model. De termen opdrachtgever en opdrachtnemer worden in die overeenkomst dan ook gebruikt. Of dit heel verstandig is in het zicht van de wijze waarop men wil samenwerken, is de vraag. Het UAV-GC 2005 is immers bedoeld voor een traditionele verhouding, waarin opdrachtgever en opdrachtnemer in een hiërarchische verhouding tot elkaar staan en de werkzaamheden strak gescheiden zijn.

■ **BOUWCONTRACTMODELLEN**

Zoals bekend kennen we in Nederland een groot aantal verschillende bouwcontractmodellen corresponderend met de verschillende bouworganisatievormen. In al deze organisatievormen is steeds weer geprobeerd een beter antwoord te formuleren op de vragen van de praktijk naar betere vormen van organisatie leidend tot efficiënter werken en soms betere onderlinge verhoudingen. Een overzicht van deze pogingen volgt hierna. Daarna kan worden beoordeeld hoe nieuw ketensamenwerking eigenlijk is; of gaat het om oude wijn in nieuwe kruiken?

Het geïntegreerde model

Het meest kenmerkend voor het geïntegreerde model is dat de ontwerpen, uitvoeren,

onderhoud in de relatie tot de opdrachtgever juridisch in één hand zijn geïntegreerd. De ontwikkeling van het geïntegreerde model is ingegeven door de behoefte aan een alternatief voor het traditionele model wat betreft de organisatie van de werkzaamheden. De volgtijdelijkheid, die kenmerkend is voor het traditionele model, kan leiden tot een langere doorlooptijd van de realisatie van projecten en de uitvoeringsdeskundigheid van de uitvoerende partij blijft in dat model onbenut. Het geïntegreerde model zou aan deze bezwaren tegemoet komen. Anders gezegd: het geïntegreerde model streeft naar een efficiëntere werkwijze, waarbij ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden beter op elkaar aansluiten. Of dat ook echt gebeurt, is niet per se een gegeven.

Een UAV-GC opdrachtnemer verbindt zich ten opzichte van de opdrachtgever tot niet meer dan ontwerp, uitvoering en eventueel onderhoud voor zijn rekening te nemen. Hij verbindt zich niet om het werk geïntegreerd te organiseren. Praktisch gesproken zal de UAV-GC opdrachtnemer de opdrachtgever niet op zijn weg vinden om het proces zo te organiseren dat er daadwerkelijk ook geïntegreerd gewerkt wordt. Maar een garantie daartoe houdt de UAV-GC 2005 niet in.

Indien een opdrachtgever wil dat er door de UAV-GC opdrachtnemer zo gewerkt wordt, zou hij dat moeten stipuleren in de overeenkomst met deze. Het vermoeden bestaat dat in de praktijk UAV-GC 2005 opdrachtnemers veel met onderaannemers of 'subconsultants' zullen werken, die al dan niet zijn voorgeschreven. Daarbij zou gebruik gemaakt kunnen worden van projectoverstijgende samenwerkingsverhoudingen, maar of dat gebeurt is niet bekend. Ook bestaat er geen wetenschappelijk inzicht over het gebruik van onderaannemers en 'subconsultants'. Wat verder de ontwikkeling van het geïntegreerde contractmodel stimuleerde, was het inzicht van opdrachtgevers dat het eigenlijk niet tot hun 'core business' hoorde om zich intensief bezig te houden met bouwprojecten. En in het verlengde daarvan was er ook behoefte aan minder verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor het bouwproject.

Vergelijken we het werken met de UAV-GC 2005 en de uitgangspunten van ketensamenwerking, dan kan het volgende opgemerkt worden: beide modellen beogen werkzaamheden, die nodig zijn voor het realiseren van een bouwproject, efficiënter te doen plaatsvinden. Of dat onder de UAV-GC 2005 gebeurt door daadwerkelijk geïntegreerd werken op het niveau van de opdrachtnemer en diens opdrachtnemers, volgt niet dwingend uit de UAV-GC 2005. Over projectoverstijgend



werken wordt in de UAV-GC 2005 niets bepaald. Hetzelfde geldt voor het onderwerp goede verhoudingen. De communicatiebepalingen zijn van formele aard in de UAV-GC 2005 en niet een onderdeel van het regelen van goede verhoudingen. De bonusregeling in de UAV-GC 2005 is wél een actieve prikkel om goed gedrag te belonen.

Nevenaanneming

Voor het fenomeen nevenaanneming is door VGBouw in 1999 een modelregeling gepubliceerd betreffende de coördinatie-werkzaamheden voor een beperkt deel van de werkzaamheden. Partij bij deze overeenkomst kunnen zijn: de opdrachtgever, het architectenbureau, het bouwmanagementbureau, de bouwkundig aannemer, het adviesbureau technische installaties, het adviesbureau draagconstructies en fundering, het adviesbureau werktuigbouwkundige installaties, de werktuigbouwkundig aannemer, de elektro-technisch aannemer, de liftinstallateur en de leverancier.

Bij nevenaanneming doen zich vaak problemen voor omtrent het ontbreken van coöperatief gedrag en het onvoldoende risico-gestuurd werken. Het VGBouw Model probeert die problemen te ondervangen. De samenstelling van de nevenaannemers is aan de opdrachtgever en het is aan hem hoe hij daarmee omgaat. Bij ketensamenwerking wordt veel aandacht besteed aan de mogelijkheden om gewenst, coöperatief gedrag te stimuleren en is verder de samenstelling van de keten een belangrijk punt van aandacht. Hier zit een potentieel groot verschil tussen het genoemde model en ketensamenwerking.

Wat overdreven gezegd: in nevenaanneming



wordt naast elkaar gewerkt en niet met elkaar. Hiermee is het belangrijkste verschil met het werken in ketensamenwerking gegeven.

De VGBouw Model

Uitvoeringscoördinatieovereenkomst onder-vangt een deel van de bezwaren en bevat daartoe elementen van ketensamenwerking. De samenwerking is evenwel beperkt tot maar een deel van de (uitvoerings)werkzaamheden terwijl ketensamenwerking uitdrukkelijk gericht is op alle werkzaamheden die nodig zijn voor de totstandkoming van een bouwproject. Verder is een belangrijk verschil dat projectoverstijgend werken geen onderwerp is van het 'model' nevenaanneming.

Bouwcombinatie

De bouwcombinatie is de figuur waarbij de initiatiefnemer tot de bouw de totstandbrenging van het werk opdraagt aan een in combinatieverband samenwerkende groep aannemers (bouwcombinatie). Ook voor dit model heeft het toenmalige VGBouw een set van algemene voorwaarden ontwikkeld: VGBouw modelregeling Combinatieovereenkomst (met bijbehorende Algemene Voorwaarden en Inschrijvingsovereenkomst 1996.

Net als bij nevenaanneming is er sprake van het (overkoepelende) traditionele bouwmodel, waarbij het ontwerp afkomstig is van de opdrachtgever. In die structuur ontstaan samenhangende rechtsverhoudingen. Enerzijds is daar de aannemingsovereenkomst tussen de initiatiefnemer en de als combinatie optredende aannemers; anderzijds is daar de op die aannemingsovereenkomst afgestemde samenwerkingsovereenkomst, die wordt gesloten tussen de deelnemers aan de combinatie onderling. De deelnemers in de combinatie werken op gelijke voet met elkaar samen. Buiten het terrein waarover de samenwerking zich uitstrekt, blijven de deelnemers als zelfstandige ondernemers optreden.

Het motief om een bouwcombinatie aan te gaan, lijkt niet ingegeven te zijn door de wens het werk efficiënter te organiseren. De kans op het verkrijgen van een werk door met partijen, die ten opzichte van de eigen werkzaamheden aanvullend werken, samen te werken, waardoor er een grotere kans is op het verkrijgen van een opdracht, lijkt de belangrijkste drijfveer om voor dit model te kiezen.

Worden de beginselen en vormgeving van ketensamenwerking vergeleken met het model van de bouwcombinatie dan vallen de overeenkomsten op, met dien verstande dat de bouwcombinatie zich beperkt tot de samenwerking van aannemers en de ketensamenwerking nadrukkelijk alle vertegenwoordigers van de bouwprocesfuncties (met uitzondering eventueel van de opdrachtgever) op het oog heeft.

Hiermee wordt overigens het verschil te hard aangezet, omdat de bouwcombinatie immers ook het verzorgen van het ontwerp kan omvatten en zelfs de financiering en het onderhoud. De VGBouw Combinatieovereenkomst voorziet in een uitgebreide regeling van de verhouding van de leden van de combinatie. Deze regeling is ook nodig voor de leden van een ketensamenwerkingsverband, waarvan soms wel en soms niet een opdrachtgever deel uit maakt. De VGBouwregeling betreft onderwerpen die de leden van de combinatie raken, waar ketensamenwerking naast die regeling ook de relatie met de opdrachtgever betreft.

Het bouwteam

Het VGBouw Model Bouwteam uit 1992 definieert het bouwteam als volgt: 'Het bouwteam is een samenwerkingsverband waarin de deelnemers – met behoud van ieders zelfstandigheid en verantwoordelijkheid – samenwerken aan de voorbereiding van het project. Voor dat doel is ieder der deelnemers gehouden zo goed mogelijk gebruik te maken van zijn specifieke ervaring en deskundigheid.' In dit model is de bouwprocesfunctie: uitvoeren aanwezig aan de ontwerpafdeling. De aannemer brengt hier zijn kosten- en uitvoeringsdeskundigheid in.

Hiermee nadert dit model het ideaal van ketensamenwerking, want (een deel van) de uitvoeringskennis wordt vroegtijdig geactiveerd. Een verschil is evenwel dat het na de ontwerpfasen ophoudt: de integratie van de uitvoeringsdiscipline en de ontwerpdiscipline is beperkt tot die fase. Overigens hoeft het niet alleen om de bouwkundig aannemer te gaan, ook andere typen aannemers kunnen deelnemen aan de ontwerpwerkzaamheden. Tijdens de fase van de uitvoeringswerkzaamheden is van integratie van de functies geen sprake meer. Het team dat aan het ontwerp werkt, wordt door de opdrachtgever samengesteld. De deelnemende partijen hebben daar in beginsel geen betrokkenheid bij.

Wat betreft de doelen van het bouwteam en het werken in ketensamenwerking is er geen principiële verschil. Beide modellen streven naar een vorm van integratie van de verschillende disciplines, maar de mate waarin verschilt. Ook streven beide modellen naar efficiënter werken, waarbij aandacht is voor de onderlinge verhoudingen. Een bouwteam heeft geen aandacht voor projectoverstijgend werken, wat wel weer een kenmerk van ketensamenwerking is.

De alliantie

Er zijn meer modellen te noemen, maar in het kader van dit artikel voert dat te ver. Verwezen wordt naar het genoemde preadvies. Tot slot nog wel een kort woord over de alliantie.

In dit model gaat de samenwerking tussen opdrachtgever en partijen die betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering zo ver dat gezamenlijk een onderneming in het leven wordt geroepen voor het project. Daarbij worden positieve en negatieve resultaten van de samenwerking gedeeld. De uitvoerende partij is bij de alliantie tot op zekere hoogte risicodragend. De toepassing in Nederland van het alliantiemodel is tot heden steeds beperkt geweest tot de ontwerpfase en daarmee ligt het model dicht bij het bouwteammodel, dat ook tot die fase beperkt is.

De kenmerkende verschillen tussen het bouwteammodel en de alliantie (uitgaande van de alliantie) zijn: het ontbreken van een hiërarchische verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemers; de risicodragende betrokkenheid van alle partijen (dus niet alleen van de opdrachtgever); en tot slot de betrokkenheid van de aannemer vanaf het begin van de ontwerpwerkzaamheden en niet beperkt, zoals bij het bouwteam, tot het inbrengen van zijn kosten- en uitvoeringsdeskundigheid. Wat betreft de aansprakelijkheidsregeling voor het ontwerp kan geconstateerd worden dat de regeling in het alliantiemodel eenvoudiger is dan die in het bouwteam.

Legt men het ketensamenwerkingsmodel naast het alliantiemodel dan springen de overeenkomsten in het oog: het gezamenlijk zoeken naar oplossingen; het gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen; winstdelen; optimalisaties zoeken en het samenbrengen van organisatieculturen en kennisdomeinen. Ook de samenstelling van het team vertoont gelijkenis, omdat in beide modellen die samenstelling afhankelijk is van alle leden van het team. Wat zijn dan nog de verschillen tussen beide modellen?

In de eerste plaats is ketensamenwerking gericht op het gezamenlijk/geïntegreerd blijven werken ook tijdens de uitvoering. Allianties zijn in Nederland beperkt tot de ontwerpfase. Het tweede punt is dat de alliantiesamenwerking vooral gericht lijkt te zijn op de samenwerking tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Bij ketensamenwerking is niet per se gegeven dat de opdrachtgever deel uit maakt van het team. Daarnaast staat bij ketensamenwerking vooral de samenwerking in de keten – los van die met de opdrachtgever – op de voorgrond. De samenwerking op het niveau waar de feitelijke ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden plaatsvinden lijkt de meeste aandacht te krijgen. Een derde verschil is dat bij ketensamenwerking er niet per definitie sprake zal zijn van een gezamenlijke onderneming. Het laatste verschil is dat er bij ketensamenwerking naar gestreefd wordt om met elkaar projectoverstijgend te werken en



dat komt bij de gebruikelijke projectallianties die in Nederland gebruikt zijn niet voor. De alliantie als model kent die figuur overigens wel, namelijk de strategische alliantie, maar die wordt in Nederland niet gebruikt.

Concluderend

Vanaf de jaren 50 van de vorige eeuw is de bouw bezig geweest om te komen tot efficiëntere methoden van samenwerking. Steeds is er de wil om te komen tot betere modellen van samenwerking. Van bouwteam, naar geïntegreerd contracteren en daarna de aandacht voor de goede verhoudingen. Langzaam evolueert het bouwcontractenrecht naar een model waarin al deze aspecten samenkomen met daaraan gekoppeld het projectoverstijgend werken en is men aangekomen bij ketensamenwerking.

■ BOUWSTENEN

Voor de samenwerking met zoveel partijen en op verschillende niveaus bestaan geen algemene voorwaarden. Een belangrijke aanzet daartoe is wel al gezet met het model Werk in uitvoering, dat onderwerp was van het preadvies voor de VBR in 2008.

In het preadvies zijn bouwstenen geformuleerd over de volgende onderwerpen die regeling behoeven en waarover alle betrokkenen in de keten tot overeenstemming met elkaar dienen te komen. Deze onderwerpen komen terug op het niveau van de raamovereenkomst en op de concrete niveaus. Verder dienen ze geregeld te worden in de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer (al dan niet een aannemer of consortium) en in de relatie opdrachtnemers onderling. Het alleen regelen op het niveau van

opdrachtgever-opdrachtnemer is nauwelijks zinvol als op het niveau waarop het feitelijke werk dient te geschieden dergelijke afspraken ontbreken.

Voorafgaand aan alles gaat de onderkenning; zo gemeenschappelijk mogelijk van alle onderwerpen waarover afspraken gemaakt dienen te worden. Het hierna volgende bevat de belangrijkste onderwerpen voor zover ze typisch voortvloeien uit ketensamenwerking. Uiteraard dienen er praktisch gesproken meer afspraken gemaakt te worden, maar die zijn ook te putten uit de traditionele algemene voorwaarden:

1. Het doel van de samenwerking
2. De beginselen van de samenwerking
3. De deelnemers aan de samenwerking
4. Het doel van de overeenkomst/projectgegevens
5. Vertegenwoordiging
6. De duur en het einde van de samenwerking
7. Communicatie, informatiedeling en waar-schuwingsplichten
8. De taken van partijen (waaronder: de coördinatie)
9. Wijziging omstandigheden/voortschrijdend inzicht
10. Niet nakoming/aansprakelijkheid
11. Geschillen

Voor deze onderwerpen geldt allemaal dat er verschillende concrete invullingen mogelijk zijn. Alle betrokkenen dienen daarbij invloed uit te kunnen oefenen en het zal een spel van geven en nemen zijn. Tot slot: gebruik goed Nederlands!