

# Hoe kijkt de branche aan tegen nieuwe contractvormen?

Wat is eigenlijk de visie van de verschillende brancheorganisaties op nieuwe contractvormen? Is de achterban hiermee al bezig en wordt deze rol opgepakt? TVVL Magazine legde dit voor aan Bouwend Nederland, NLingenieurs, BNA en Uneto-VNI, waarvan hun reactie in dit artikel integraal wordt weergegeven.

Mr.drs. J. (Joost) Fijneman, Hoofd Bouwend Nederland Advies en Hoofd Aanbestedingsinstituut Bouw & Infra; ir. T.V.J. (Victor) Pastoor, NLingenieurs, vice-voorzitter commissie bouw en Commercial Director Sustainable Buildings, Grontmij; N. (Nelleke) van Thiel-Wortmann, beleidsmedewerker juridische zaken BNA; mr. M. (Margreet) van Deurzen, adviseur Aanbesteden en Bouwcontractzaken Uneto-VNI

## Bouwend Nederland: Contracteren of samenwerken?



*Leiden nieuwe contracten tot een betere wijze van samenwerken?*

*Volgens Bouwend Nederland niet. Het zijn juist de nieuwe vormen van samenwerken die de sector verder brengen. En hoe die vervolgens juridisch vastgelegd worden, is een tweede en veel minder interessante vraag. En als daarvoor nieuwe of aangepaste contractvormen nodig zijn, moeten die er natuurlijk wel komen. Zolang ze de samenwerking maar dienen.*



Mr.drs. J. (Joost) Fijneman

In de wereld van Bouwend Nederland, dus in de wereld van bouwondernemers in de B&U en de GWW, staan 'nieuwe contractvormen' al jaren op de agenda. Maar ze zijn nog allerminst gemeengoed. De traditionele driehoek van adviseur/architect, opdrachtgever en aannemer is nog verreweg de meest voorkomende contractvorm. Om een beeld te geven: tot en met 2012 noteerden we dat bij openbaar

aangekondigde aanbestedingen er in niet meer dan 1 op de 10 gevallen sprake was een andere contractvorm dan traditioneel. Die andere vorm is dan meestal een UAV-GC-contract. En die variant wordt dan weer als behoorlijk complex ervaren. Zeker voor partijen die er niet dagelijks mee werken. En dat helpt niet om het enthousiasme ervoor te bevorderen...

## ■ CRISIS

Toch lijken we de laatste twee jaren een kentering te zien. Niet dat Geïntegreerde Contracten volgens de UAV-GC nu ineens een grote vlucht nemen. Dat aantal lijkt redelijk stabiel. Maar de crisis heeft oude wijn effectief in nieuwe zakken weten te verpakken. Ik doel daarbij op de nare effecten van het prijsvechten. Van het leveren van kant-en-klare bestekken. Waarbij voor enige creativiteit en technische inbreng van een aannemer geen plaats is. Juist in crisistijd moet je het prijsvoordeel pakken van de aanwezige overcapaciteit, zo leek het devies. Maar dat devies had ook een duidelijke schaduwzijde. Faillissementen en hun ellende. Vechtcontracten met een hoofdrol voor juristen. Hoofdpijnprojecten waar opdrachtgever en opdrachtnemer lijnrecht tegenover elkaar staan. Door de crisis, die sinds 2010 een steeds stevigere greep op de bouw- en inframarkt heeft gekregen, leken al deze effecten te worden uitvergroot.

## ■ RESPECT EN VERTROUWEN

Opdrachtgevers én opdrachtnemers hadden schoon genoeg van deze wijze van zakendoen. Ze zijn op zoek gegaan naar een manier van echt samenwerken. Respect voor elkaars kunnen, maar ook voor elkaars belangen is daarbij het toverwoord. Niet alleen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, maar respect voor alle partijen die deelnemen aan bouwprojecten. 'Ketenpartners' heten die inmiddels. En het bijzondere was, dat op veel plekken waar dit inzicht ontstond, er juist geen behoefte was aan juristen 'die de nieuwe verhoudingen wel eens even zouden vastleggen'. Van die juristen hadden zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hun buik inmiddels immers wel vol. En dus kwamen er ook geen 'nieuwe contracten'. 'Vertrouwen' werd het nieuwe toverwoord – wat dus haaks staat op de juridisch afgedichte contracten, die toch altijd weer zo lek als een mandje bleken.

## ■ VOLGEND

Nu ben ik zeker voor vertrouwen, maar ben jurist genoeg om te weten dat het ook verstandig is om niet teveel zaken in het midden te laten. En maar te zien hoe de ketenpartners met ellende om zullen gaan als die zich voordoet. Een zekere mate van juridisering zien we dan ook al weer op gang komen. En daar werken we als Bouwend Nederland graag aan

mee. Maar hierin is de juridische praktijk veel meer volgend dan bij de ontwikkeling van een nieuwe UAV-GC of een andere vorm van een 'ultiem' geïntegreerd contract. Hoe mooi en slim ook: dergelijke moderne modelcontracten vereisen een professionele opdrachtgever die alle stappen in het bouwproces rationeel bekijkt. En die het voor elkaar krijgt om op een goede wijze ook de uitvraag vast te leggen. En laten we eerlijk zijn: die zijn er gewoon niet zo veel. Een modern modelcontract schrijft deze partijen af en zo wordt snel teruggegrepen op het vertrouwde, dus het traditionele. Terwijl er eigenlijk een wens is om het anders aan te pakken.

## ■ SAMENWERKING

Bouwend Nederland zet dan ook sterk in op samenwerking. Met ketensamenwerking en BIM als belangrijke aandachtsgebieden. Daarbij kunnen moderne contractvormen gebruikt worden – maar die moeten dan wel goed en uniform zijn. En eenvoudig in gebruik. Maar ze moeten vooral een hoger doel dienen: een goede en verstandige rolverdeling om daarmee te komen tot een optimale samenwerking. Want dat leidt tot projecten met de meeste meerwaarde. Moderne contractvormen zijn daarmee ook niet de brengers van veranderingen in de bouwkolom en wakkeren deze veranderingen ook niet aan. Ze volgen en faciliteren slechts de samenwerking tussen partijen in de kolom. Als die samenwerking verandert, veranderen de contracten mee. En niet andersom. Nieuwe vormen van samenwerking, dat is dus waar het om gaat. En dan volgen nieuwe contractvormen vanzelf.

### NLingenieurs: Marktwerving en innovatie bij PPS is tanende bij huidige insteek

**NL**INGENIEURS  
NLingenieurs juicht het inzetten van kiezen voor Publiek Private Samenwerking (PPS) toe. Echter, we zien dat de PPS-consortia steeds moeilijker aan financiering kunnen komen bij de banken en dat de rekenvergoeding/ontwerpvergoeding ver achterblijft bij de werkelijke kosten. Bovendien zien we dat het MKB niet meer kan doen. Dus lang niet elke PPS zal voorzien kunnen worden van voldoende marktwerving zoals vooraf beoogd. Met de huidige PPS-methode is de kans aanwezig dat er zich straks nog maar een enkele inschrijver per PPS aanmeldt. Marktwerving en innovatie is dan tanende.

Ir. T.V.J. (Victor) Pastoor



Het is een goede ontwikkeling dat publieke organisaties zich meer en meer concentreren op eigen kerntaken en de inzet van markt-expertise en risico's van projecten vaker bij marktpartijen neerleggen. De overheid maakt inmiddels al jaren gebruik van Publiek Private Samenwerking (PPS) bij bouwprojecten waarbij Design, Build, Finance, Maintenance and Operate (Dbfmo) wordt uitbesteed aan derden. Dit borgt duurzame optimalisaties op basis van integrale lifecycle cost analyses (LCA) en het levert over een lange periode substantiële meerwaarde op voor gebouwen. Marktpartijen hebben inmiddels bewezen dat zij ontwerp, bouw, onderhoud en beheer van gebouwen effectiever en efficiënter kunnen invullen tegen minder geld maar met behoud van kwaliteit. Ingenieurs hebben de kennis en kunde in huis en die zou de overheid optimaal moeten willen benutten. Binnen NLingenieurs commissie bouw besteden we in 2014 extra aandacht aan drie thema's; PPS is er daar één van.

## ■ MARKTWERKING EN INNOVATIE

Er zijn diverse gerealiseerde PPS-projecten geëvalueerd: bijna alle projecten zijn binnen budget en binnen de tijd opgeleverd en bovendien 10 tot 15% goedkoper uitgevoerd dan traditioneel. Dit ondanks het feit dat de financiering bij Dbfmo voor de marktpartijen duurder is dan voor de overheid. Echter, we zien dat aannemers (de PPS-consortia) steeds moeilijker aan financiering kunnen komen bij de banken. Bovendien zijn er steeds minder consortia die zich het verlies van een niet gewonnen inschrijving van 2 à 3 miljoen euro kunnen permitteren. Dus bij PPS kan alleen nog de top van de Nederlandse bouwbedrijven inschrijven en die maken gerichte keuzen. Dus lang niet elke PPS zal voorzien kunnen worden van voldoende marktwerving, zoals vooraf beoogd. Kortom: met de huidige PPS-methode is de kans aanwezig dat er straks nog maar een enkele inschrijver per PPS zich aanmeldt (en dit hoeft dan geen Nederlands bedrijf te zijn!) waardoor de projecten voor de overheid weer duurder kunnen uitvallen. Een ander effect van het steeds maar opschalen naar grotere contracten en voorinvesteringen is dat het Midden- en Klein-Bedrijf (MKB) niet meer mee doet, veel leden van NLingenieurs vallen in deze categorie. Met name bij het MKB zit de innovatieve kracht, het vakmanschap en de werkgelegenheid van de bouwnijverheid. Door de grootschaligheid neemt het risico toe en kunnen alleen grote consortia inschrijven. Dit opent de weg naar buitenlandse allianties, waarmee de werkgelegenheid in de bouw in Nederland verder onder druk komt te

staan. Als het MKB al mee mag doen, zal het doorgaans zijn op basis van wurgcontracten omdat de hoofdaannemer kosten en risico's wil reduceren of overhevelen. Dit schept geen klimaat voor innovatieve oplossingen, waar vakmensen op hun vaardigheden beoordeeld worden.

## ■ ONNODIG HOGE BIEDINGSKOSTEN

NLingenieurs pleit er voor om PPS-contracten zodanig in de markt te zetten dat de voor-investeringen van de biedingskosten bij de diverse consortia en de daaronder aangesloten partijen gereduceerd worden. Het is van belang om een goede balans te vinden tussen de omvang van het PPS-project, de kostprijs en de risico's van het aanleveren van de gevraagde dialoogproducten. Daarnaast kan er veel efficiënter getrechterd worden om het winnende consortium te selecteren en wordt onnodige vernietiging van maatschappelijk kapitaal voorkomen. De biedingskosten worden door veel partijen als zeer hoog ervaren. Dit kan zo maar een potentieel risico gaan vormen voor de continuïteit van het PPS-mechanisme omdat partijen afhaken en de marktwerving onvoldoende benut wordt waardoor PPS een dure methodiek wordt voor de overheid. We zien ontwikkelingen dat MKB nauwelijks een kans heeft en dat grotere marktpartijen nog maar aan één of twee PPS-aanbestedingen per jaar kunnen deelnemen. De gevraagde voor-investering in de aanbestedingsfase is zodanig groot, dat het niet verkrijgen van een opdracht leidt tot nivellering van de bedrijfswinsten en daarmee de continuïteit van de business van een marktpartij ondermijnd wordt. Dit kan toch niet de bedoeling zijn?

## ■ SERIEUZE VERGOEDING

NLingenieurs pleit er voor dat de rekenvergoeding in de dialoofasen in verhouding staat met de gevraagde inspanningen. Voor een gemiddelde PPS is al gauw twee tot drie miljoen euro rekenvergoeding nodig om een serieuze inschrijving te kunnen doen, veel lokale overheden lijken zich dat niet te beseffen. Borg dat er geoordeelde budgetten komen in de rekenvergoeding voor architecten en ingenieurs om hen in te kunnen zetten op hun kracht: het aanreiken van slimme en innovatieve oplossingen. Hun positie is immers afwijkend in een consortium ten opzichte van de uitvoerende partijen, omdat een groot deel van hun corebusiness in de dialoofase moet plaatsvinden en dat kan qua verdienmodel niet op eigen risico en voor eigen rekening uitgevoerd worden. Bovendien zien we dat in de dialoofasen de outputspecificatie vaak moet worden bijgesteld waardoor bureaus meerdere

keren het werk moeten uitvoeren voor slechts één keer de overeenkomen rekenvergoeding.

### BNA: Command & control wordt connect & collaborate



*De wensen en verwachtingen in de bouw zijn veranderd. Van*

*command & control gaan we langzaam maar zeker richting connect & collaborate. Wat doen we daarmee in onze contracten? De BNA vindt dat de bouwpartijen gezamenlijk een stap richting de toekomst moeten zetten. Dat werkt beter dan ieder voor zich.*

**Mr. N. (Nelleke) van Thiel-Wortmann**



De wensen en verwachtingen in de bouw zijn veranderd. Van command & control gaan we langzaam maar zeker richting connect & collaborate. Wat doen we daarmee in onze contracten? De BNA vindt dat de bouwpartijen gezamenlijk een stap richting de toekomst moeten zetten. Dat werkt beter dan ieder voor zich.

### WORTELS EN STOKKEN

Wat verwachten partijen eigenlijk van elkaar? Hoe gaan partijen samenwerken en met welk doel? Over dergelijke essentiële zaken maken partijen zelden afspraken. De focus in het contract is gericht op boetes, beëindiging en aansprakelijkheid. Terwijl de focus vóór alles zou moeten liggen op hoe partijen het project tot een succes gaan maken. Dat wil overigens niet zeggen dat de 'harde zaken' contractueel onbenoemd moeten blijven. Zonder wortels en stokken kun je niets tot stand brengen. Maar die wortels en stokken kunnen pas effectief vastgelegd worden als wederzijds duidelijk is welke taken bij welke verantwoordelijkheden horen. De verwachtingen en wensen die partijen in de bouw over en weer hebben, moeten daarom duidelijk op tafel worden gelegd. Dat is geen sinecure, want de belangen in de bouw zijn groot en divers, de regelgeving is versnipperd en complex, en er is sprake van veel geïsoleerde expertises. Toch moet het gebeuren. De BNA wil namelijk dat samenwerken weer leidt tot plezier en trots. Daarom hebben we met NLIingenieurs het voortouw genomen om – samen met de andere private bouwpartijen – te komen tot een gemeenschappelijke visie op samenwerking in de bouw in de 21e eeuw. Inmiddels zitten Neprom, Aedes, Bouwend Nederland, NVB, Uneto-VNI en Bouwregienetwerk met ons aan tafel.

Onder leiding van advocaat en mediator Arent Van Wassenaer wordt gezamenlijk gewerkt aan een programma van eisen voor eventueel te ontwikkelen samenwerkingsproducten. In eerste instantie wordt daarbij gedacht aan voorbeeldclausules en modelaanpassingen, te verwerken in (een addendum bij) DNR en/of UAV. Daarnaast onderzoeken BNA en NLIingenieurs hoe de keten het best kan worden ondersteund bij de overgang van 'taakgestuurd' naar 'outputgestuurd'. Want ook dat is inherent aan de transitie van command & control naar connect & collaborate.

### PLEZIER EN TROTS

Contracten in de bouw in de 21e eeuw moeten gericht zijn op échte samenwerking, efficiënte communicatie, contact met stakeholders en plezier in en trots op het werk. Dat wil de BNA graag bereiken. Dat kunnen we alleen samen met de anderen voor elkaar krijgen, wat het proces complex en kwetsbaar maakt. Maar bijzonder waardevol. Want alleen als we samenwerken kunnen we het 'command & control' van de 20e eeuw verwisselen voor het 'connect & collaborate' van de 21e eeuw.

### Uneto-VNI: Nieuwe contractvormen?



*Technologische ontwikkelingen, de veranderende vraag van productbeschrijving naar prestatiebeschrijving, reductie van faalkosten; een veel gehoorde reactie hierop is: zijn er nieuwe contractvormen nodig? Een aantal ontwikkelingen vraagt terecht om aanpassing of uitbreiding van de bestaande contractvormen, zoals de contracten onder de Uniforme Administratieve Voorwaarden (UAV) en Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contracten (UAVGC) contracten. Maar bieden nieuwe contractvormen dan de oplossing voor alle problemen?*

**Mr. M. (Margreet) van Deurzen**



Zeer zeker niet! BIM en ketensamenwerking lijken de toverwoorden voor nieuwe contractvormen. Ketensamenwerking vraagt zeker om aanvullende afspraken. Om bijvoorbeeld het projectbelang een prominentere rol te geven: dat stimuleer je door bijvoorbeeld een verdeling van financiële tegenvallers of voordelen in een gezamenlijke 'pot'. Geen illusies, ook bij ketensamenwerking blijft elke partij zijn eigen belang behouden.

### NADERE AFSPRAKEN

En ook voor BIM projecten worden de UAV- en UAV GC-jasjes langzaam aan te krap. Er moeten nadere afspraken gemaakt worden, vanwege de (juridische) effecten van het gebruik van BIM-modellen en er ontstaan nieuwe rollen en taken binnen de projectteams. Voor beide ontwikkelingen (ketensamenwerking en BIM) geldt overigens dat 'koudwatervrees' bij partijen om zo te gaan werken, kan worden weggenomen door diverse (juridische) instrumenten of standaarden te ontwikkelen.

Voor de BIM praktijk wordt op dit vlak nauw samengewerkt tussen brancheorganisaties en opdrachtgevers en wordt gezamenlijk gewerkt aan dergelijke hulpmiddelen, zoals een checklist voor af te sluiten contracten. Ook wordt onderzocht welke aanvullende standaardwaarden of standaardprotocollen de praktijk verder kunnen ondersteunen. Een ander breed initiatief is het Platform Ketensamenwerking Zuid, opgericht om verbindingen te leggen en diverse bouwpartijen aan tafel te krijgen, om zo de diverse aspecten meer en beter toe te passen (voor meer informatie: <http://www.ketensamenwerking.nl/wie-zijn-we>).

### DENKEN EN DOEN!

Afspraken maken en deze vastleggen in het contract geeft de partijen zekerheid. Dit zult u van een jurist altijd te horen krijgen. Maar een project slaagt niet alleen vanwege het contract of de contractvorm. Wél als samenwerken zit in het denken en doen van de bouwpartners. Een mooi voorbeeld is dat in een project ketensamenwerking daadwerkelijk werd toegepast: een stagnatie bij de ene partij werd met medewerking van alle anderen geminimaliseerd. Elke bouwpartner zat oplossingsgezind aan tafel, bij elke kreukel in het project. En het contract bleek een recht-toe-recht-aan UAV-contract.

### MENTALITEIT

Het is niet zozeer een juridische uitdaging maar meer een kwestie van sociale innovatie om samenwerking in de keten (al dan niet met BIM) breed te verspreiden. Juridische keurslijven ontwikkelen draagt daar niet aan bij. Immers, de praktijk contracteert op haar manier en juridische aspecten zijn daarbij volgend, niet leidend. Kortom, ontwikkelingen als BIM en ketensamenwerking vragen niet alleen om nieuwe contractvormen, maar vooral om een mentaliteitsverandering in de hele keten. Deze omslag in denken is de sleutel tot vernieuwing in de bouw- en installatiebranche. Een vernieuwing die niet vandaag begint, maar al volop aan de gang is.