

# **Herbezinning op de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde bouwprojecten**

**Verkenning van bestaande en nieuwe inrichtingen van het  
bouwproces met het oog op een verbeterde beheersing van  
het informatierisico**

**prof. mr. C.E.C. Jansen**

Eerste druk



's-Gravenhage - 2021

1<sup>e</sup> druk  
ISBN 978-94-6315-063-7  
NUR 822

© 2021, C.E.C. Jansen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgeverij. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h tot en met 16m Auteurswet 1912 jo. het Besluit van 27 november 2002, Stb. 2002, 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de Stichting Instituut voor Bouwrecht te wenden.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Deze uitgave is ook online beschikbaar op <[www.ibrtracker.nl](http://www.ibrtracker.nl)>. Voor meer informatie, zie: <[www.ibr.nl/publicaties](http://www.ibr.nl/publicaties)>.

# Voorwoord

Het afgelopen voorjaar mocht ik genieten van een sabbatical verlof. Een van de vele dingen die ik mij had voorgenoemen te doen, was het schrijven van een artikel op basis van een aantal voordrachten, workshops en interviews die ik in de periode 2018-2020 heb gehouden.<sup>1</sup> De onderwerpen die daarin aan bod kwamen, houden alle verband met dezelfde kwestie: de problematische totstandkoming van geïntegreerde contracten door middel van competitieve aanbestedingsprocedures en de doorwerking daarvan in de uitvoering van die contracten. De afgelopen jaren zijn diverse publicaties over deze kwestie verschenen en verschillende ontwikkelingen in gang gezet met het oog op mogelijke oplossingen daarvan. Te denken valt aan de publicatie van de Marktvisie (2016), de herziening van de UAV-GC 2005 (2016), de introductie van het zogenoemde ‘twee-fasen-proces’ door Rijkswaterstaat (2019), de reactie daarop van Monika Chao-Duivis in haar Delftse afscheidsrede (2019), de uitrol van de Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 door Duurzaam Gebouwd (2020) en de recente publicatie van de Model Bouwteamovereenkomst 2021 door Bouwend Nederland (2021).

De kwestie is natuurlijk niet nieuw. Dat geldt op onderdelen overigens ook voor een aantal van de hiervoor bedoelde oplossingen. Ik moest terugdenken aan het preadvies voor de Vereniging voor Bouwrecht, dat ik 20 jaar geleden met medewerking van Aslan Vos over deze materie schreef. Daarin verkende ik, mede geïnspireerd door publicaties van Hennes de Ridder, Bob van den Berg en Joop Janssen, de grenzen van de mogelijkheden van een aanbestedings- en contracteringsmodel dat in een oplossing zou kunnen voorzien. Een model waarvan ik inmiddels heb geleerd dat het eigenlijk gewoon één van de varianten van een twee-fasen-proces is. Mijn gedachten gingen bovendien terug naar het verschijnsel alliantie dat zich – eveneens 20 jaar geleden – op een grote belangstelling mocht verheugen als mogelijke oplossing voor de verbetering van de aanbesteding en realisatie van complexe bouwprojecten.

---

1 Voordrachten: ‘Gebruik maken van beschikbare juridische ruimte bij aanbesteden en contracteren’, Marktvisie dialoogbijeekomst, Zoetermeer, 19 juni 2018 (zie <https://www.marktvisie.nl/dialoog-bijeekomst-marktvisie-19-juni-2018-wetenschap-ontmoet-praktijk/> en <https://research.vu.nl/en/publications/beter-gebruik-maken-van-juridische-ruimte-bij-aanbesteden-en-cont>); ‘Werken met een bouwteam en allianties’, IBR studiemiddag, Den Haag 20 maart en 2 juli 2019 (i.s.m. A.M.B. Chao); ‘Toekomstige opgave RWS, twee-fasen-proces’, workshop RWS, Utrecht, 25 september en 2 oktober 2019; ‘Two-stage tendering for construction projects in the Netherlands’, CMS PP Forum, Amsterdam, 7 november 2019 (zie <https://www.youtube.com/watch?v=JEVHkzyf-eY>); ‘Anders aanbesteden en contracteren van geïntegreerde bouwprojecten’, IBR studiemiddag, online, 30 juni 2020 (i.s.m. met A.M.B. Chao); ‘Aanbesteden met het 2-fasen proces’, masterclass VU Law Academy, online, 17 september 2020 (i.s.m. P. Heemskerck); ‘Twee-fasen aanbesteden en contracteren’, IBR studiemiddag, online, 18 november 2020 (i.s.m. R.G.T. Bleeker en G.J. Huith); ‘Twee-fasen proces Rijkswaterstaat: probleemanalyse, oplossingsrichtingen en toetsingskader’, workshop RWS, online, 15 december 2020. Interviews: H.C.W.M. Moesker en S.J.H. Rutten (red.), *Bouwrechtjuristen*, IBR: Den Haag 2018, p. 60-80; ‘De bouw ontbeert een centrale procesregisseur’, gepubliceerd in: Raad van Arbitrage voor de Bouw, *Recht doen aan complexiteit en onvoorspelbaarheid*, Jaarbericht 2020, p. 48-71.

Mijn voornemen was om in het te schrijven artikel een aantal van deze oude en nieuwe oplossingen vanuit één centrale probleemanalyse te verkennen, te verklaren en met elkaar in verband te brengen. Toen ik dat voornemen afgelopen januari met Evelien Bruggeman besprak, kreeg een al eerder in de redactieraad van het *Tijdschrift voor Bouwrecht* besproken idee om een themanummer aan het twee-fasen-proces te wijden concreter vorm. Het plan ontstond om op basis van een eerste conceptversie van het beoogde artikel het gesprek aan te gaan met een aantal gerenommeerde experts uit de praktijk en vervolgens ieder van hen te vragen één van de oplossingen die ik zou verkennen nader te onderzoeken in een eveneens in het themanummer te publiceren artikel. De keuze viel daarbij op experts met wie ik al eerder had samengewerkt in het kader van de hiervoor genoemde voordrachten en workshops: Rob Bleeker en Georg Huith zouden het twee-fasen-proces met 'uitstapmodel' respectievelijk 'instapmodel' voor hun rekening nemen (de procesinrichtingen 4 en 5 in dit boekje). Andrea Chao werd gevraagd om te schrijven over de combinatie van het bouwteam met de geïntegreerde contractvorm (procesinrichting 6). Arent van Wassenauer zou aan de slag gaan met de alliantie (procesinrichting 7).

Afgelopen maart startte de uitvoering van ons project. Conceptversies van het openingsartikel en de vervolgartikelen volgden elkaar op. Wij bespraken deze tijdens plenaire en bilaterale online bijeenkomsten, die ik als bijzonder inspirerend heb ervaren. Vervolgens gebeurden er drie dingen.

In de eerste plaats groeide het inzicht dat met de onderzochte oplossingen veel meer problemen zouden kunnen worden aangepakt dan het probleem van het informatierisico, waar ik mij hoofdzakelijk op had gefocust. In de tweede plaats stelden we vast dat wanneer we echt werk zouden willen maken van de implementatie van oplossingen, het bestaande stelsel van aanbestedings- en juridisch-administratieve voorwaarden in de bouw eens goed tegen het licht zou moeten worden gehouden. Daar zou dan een plan – een routekaart – voor moeten komen. Evelien Bruggeman en ik besloten een afsluitend artikel daarover te schrijven voor het themanummer en een congres in de steigers te zetten. Wat er in de derde plaats gebeurde, is dat mijn artikel uit z'n jasje groeide. In overleg met het Instituut voor Bouwrecht werd daarom besloten er dit boekje van te maken. Een ingekorte versie daarvan is als openingsartikel in het themanummer opgenomen, dat gelijktijdig met dit boekje is verschenen.

Mijn dank gaat allereerst uit naar Rob Bleeker, Evelien Bruggeman, Andrea Chao, Georg Huith en Arent van Wassenauer voor de geweldige samenwerking in dit mooie project. Dank ook aan Natasja van Gilst-van Wijk voor het bewaken van de planning en voor het gereed maken voor publicatie van het themanummer, met hulp van Jeroen Hoogendoorn. Rob Kluitenberg dank ik voor de vormgeving van omslag, binnenwerk en de in dit boekje gebruikte figuren.

Chris Jansen

# Inhoudsopgave

Voorwoord v

## 1 Inleiding

1.1	Aanleiding: nieuwe ontwikkelingen in een al langer bestaande kwestie	1
1.2	Vraagstelling en doelstelling	2
1.3	Enkele begrippen nader toegelicht	5
1.3.1	Verantwoording	5
1.3.2	Bouwproces, bouwprocesfuncties, bouworganisatievorm	6
1.3.3	Vraagspecificatie, contractvorm, procesbeslissingen, procesinrichting	7
1.3.4	Omgevingsfactoren, informatierisico, interpretatierisico	9
1.4	Rode draad: informatierisico	10

## 2 Probleemanalyse

2.1	Opmerkingen vooraf	15
2.2	Waar komen we vandaan: traditionele bouworganisatievorm	15
2.2.1	Kenmerken	15
2.2.2	Probleemanalyse	16
2.3	Waar zijn we naartoe gegaan: geïntegreerde bouworganisatievorm	17
2.3.1	Ontwikkeling en achtergronden	17
2.3.2	Kenmerken	18
2.3.3	Probleemanalyse	21
2.4	Wat is het probleem dat oplossing behoeft?	24
2.4.1	Informatierisico is een systeemkenmerk	24
2.4.2	Doelmatige beheersing van het informatierisico stuit op aanbestedingsrechtelijke grenzen	24
2.4.3	Juridisch-administratieve kaders faciliteren doelmatige beheersing van het informatierisico mogelijk onvoldoende	27
2.4.4	Uitdaging: naar een doelmatige én rechtmatige beheersing van het informatierisico	29

## 3 Uitgangspunten voor een optimale procesinrichting

3.1	Opmerkingen vooraf	31
3.2	Uitgangspunt (1): (bouw)aannemer zoveel mogelijk betrekken bij ontwerpfase	32
3.3	Uitgangspunt (2): op samenwerking gericht, non-adversarieel gedrag	32
3.4	Uitgangspunt (3): voldoende zekerheid over beheersing informatierisico voordat gebondenheid aan prijs ontstaat	33

3.5	Uitgangspunt (4): voorkomen is beter dan genezen	34
3.6	Uitgangspunt (5): inpassing in het aanbestedingsrechtelijk kader	35
<b>4</b>	<b>Voorlopige waardering van bestaande en nieuwe procesinrichtingen</b>	
4.1	Opmerkingen vooraf	37
4.2	Traditioneel: opdrachtgever besteedt ontwerp en bouw uit aan verschillende actoren	38
4.2.1	Procesinrichting (1): terug naar de klassieke driehoek?	38
4.2.2	Procesinrichting (2): het traditionele bouwteam	41
4.3	Geïntegreerd: opdrachtgever besteedt (een deel van het) ontwerp en bouw uit aan één actor	45
4.3.1	Procesinrichting (3): uitbesteding op basis van <u>één</u> contract, <u>zonder</u> cesuur tussen ontwerpfase en prijsvorming bouw (UAV-GC)	45
4.3.2	Procesinrichting (4): uitbesteding op basis van <u>één</u> contract, <u>met</u> cesuur tussen ontwerpfase en <u>vaststelling</u> prijs bouw (twee-fasen-proces met 'uitstapmodel')	48
4.3.3	Procesinrichting (5): uitbesteding op basis van <u>twee</u> contracten, <u>met</u> cesuur tussen ontwerpfase en <u>prijsvorming</u> bouw (twee-fasen-proces met 'instapmodel')	53
4.3.4	Procesinrichting (6): uitbesteding op basis van <u>twee</u> contracten, met <u>tussentijdse prijsvorming</u> bouw (bouwteam met UAV-GC)	55
4.4	Procesinrichting (7): alliantie	59
<b>5</b>	<b>Slotbeschouwing: aandachtspunten voor vervolgonderzoek</b>	63