



Bouwteam staat of valt met een goede samenwerking



De bouwteamsamenwerking is weer helemaal terug van eigenlijk nooit weggeweest. De afgelopen jaren worden veel werken met een bouwteamovereenkomst aanbesteed en wordt de VG-bouwteamovereenkomst uit 1992 in een modern jasje gestoken. En hoe zet je in op optimale samenwerking om innovatie volop ruimte te geven?

Bouwteam geeft duidelijk invulling aan een wens van opdrachtgevers en aannemers om meer samen te werken in plaats van het touwtrekken dat regelmatig binnen UAV- en UAV-GC-projecten plaatsvindt. Inmiddels blijkt ook dat alleen het aangaan van een bouwteam geen garantie is voor een succesvolle samenwerking. Wanneer is een bouwteam nu echt geschikt? En wanneer heeft het meerwaarde? In deze whitepaper worden de belangrijkste succes- en faalfactoren voor het aangaan van een bouwteamsamenwerking toegelicht.

Wat is een bouwteam?

Een bouwteam is een samenwerkingsvorm waarbij het ontwerp en de uitvoering gelijktijdig worden aanbesteed. Het grote verschil met UAV-GC-contracten zit in de actieve rol die de opdrachtgever houdt in de bouwteamfase. Het uitgangspunt bij bouwteamovereenkomsten is dat de opdrachtgever het ontwerp opstelt en de aannemer vraagt om uitvoeringstechnische kennis en kostendeskundigheid in te brengen. Vaak nemen adviseurs van opdrachtgevers of aannemers deel aan een bouwteam om

bijvoorbeeld de ontwerpwerkzaamheden te verrichten. Het eindproduct van de bouwteamfase bestaat uit een uitvoeringsontwerp en een (RAW) bestek. Na het doorlopen van de bouwteamfase mag de aannemer als eerste en enige een aanbieding doen voor het uitvoeren van het werk. Tijdens de bouwteamfase wordt gewerkt onder de administratieve voorwaarde van de DNR terwijl tijdens de uitvoering van de werkzaamheden de UAV 2012 van toepassing is.

Steeds vaker verschijnen er varianten op het traditionele bouwteam, waarbij de ontwerptaak (deels) bij de aannemer wordt gelegd. Het eindproduct van het bouwteam is dan vaak een definitief ontwerp met een concept basisovereenkomst UAV-GC en bijlagen zoals de vraagspecificatie. De bouwteamfase vindt dan nog wel plaats onder de voorwaarden van de DNR.

Een andere variant is de bouwteam UAV-GC. De bouwteamfase vindt dan ook plaats onder de voorwaarden van de UAV-GC met hierin veel meer



aandacht voor samenwerken en validatie. Ook is in deze overeenkomst expliciet een mogelijkheid opgenomen om tijdens het ontwerpproces afscheid van elkaar te nemen.

Koppeling met de Marktvisie

Mannen Broeders! Samenwerking is alleen mogelijk wanneer elkaars rechten geëerbiedigd en wederzijdse belangen niet over het hoofd gezien worden. Geene contracten voortaan, tenzij daarmee rekening worde gehouden en daarin alles duidelijk omschreven zij!



Bovenstaande tekst is een onderschrift bij een prent uit 1897 van Johan Braakensiek. De prent toont onderhandelingen met Zeeuwse boeren over een suikerbietencontract. Deze tekst uit 1897 kan anno 2019 zo op de voorpagina van Cobouw. Steeds vaker raken opdrachtgevers en aannemers ervan overtuigd dat er meer moet worden samengewerkt en elkaars kracht moet worden gebruikt om tot een projectresultaat te komen waar alle betrokken partijen tevreden op terugkijken.

De insteek van de Marktvisie is 'Samen werken aan een vitale en duurzame bouwsector'. De Marktvisie is opgesteld door de overheid, marktpartijen, kennisinstituten en andere opdrachtgevers en heeft daarom een breed draagvlak. De samenwerking staat centraal. Daarnaast dienen ze oog te hebben voor elkaars kwaliteiten, professionaliteit en vakmanschap.

Omdat ook bij bouwteams 'samen' het sleutelwoord is, zou deze samenwerkingsvorm een goede tool kunnen zijn om invulling te geven aan de Marktvisie. Het bouwteam is zeker geschikt als instrument om invulling te geven aan de Marktvisie, maar alleen als betrokken partijen echt de wil hebben om samen te werken en wanneer er sprake is van wederzijds vertrouwen. Het zijn namelijk niet alleen maar succesverhalen. Wij benoemen hier een aantal succes- en faalfactoren voor een bouwteamsamenwerking.

Wanneer kies je voor een bouwteamsamenwerking?

Een bouwteamsamenwerking is één van de mogelijkheden waaruit een opdrachtgever kan kiezen voor het ontwerpen en uitvoeren van projecten. Voor veel projecten kan het de best passende samenwerkingsvorm zijn, maar voor veel projecten zal het uitvoeren van een traditionelere UAV- of UAV-GC-samenwerking beter passen. Onderstaand enkele aspecten die aanleiding kunnen zijn voor het aangaan van een bouwteamsamenwerking:

- De wens om vanuit gelijkwaardigheid samen te werken met een aannemer;
- De wens om samen met de aannemer te zoeken naar optimalisaties in het ontwerp;
- De wens om vroegtijdig uitvoerings- of kostentechnische kennis van de aannemer in het ontwerpproces te brengen;
- De wens om een actieve rol te hebben in het ontwerpproces en hiervoor ook verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid te willen dragen;
- De wens voor het toepassen van innovaties;
- Onzekerheden met betrekking tot de precieze ontwerpogave of scope reduceren;
- Onzekerheden met betrekking tot een passende risicoverdeling reduceren.

Indien bovenstaande aspecten niet of nauwelijks spelen, past een andere samenwerkingsvorm in vrijwel alle gevallen beter. Onze visie is dan ook om altijd een (korte) inkoopstrategie met een contractafweging op te stellen. Dit zorgt voor draagvlak.



Succes- en faalfactoren voor bouwteam

Zoals hierboven genoemd is een bouwteam niet altijd de best passende samenwerkingsvorm. Als ervoor wordt gekozen om wél met een bouwteam aan de slag te gaan, is het goed om rekening te houden met een aantal succes- en faalfactoren voor een succesvolle bouwteamsamenwerking. Hieronder volgen een aantal van deze succes- en faalfactoren.

Vertrouwen in een goede samenwerking

Bouwteamovereenkomsten zijn geen dichtgetimmerde contracten. Een goed bouwteamcontract 'ademt'. Het bouwteam is juist bedoeld om samen met de aannemer te zoeken naar optimalisaties in de ontwerp- of uitvoeringswijze. Dit vereist overeenkomsten waarbij zaken als ontwerpverantwoordelijkheid en risicoallocatie nader worden ingevuld. Opdrachtgevers moeten erop vertrouwen dat aannemers zonder dubbele agenda actief hun input leveren en niet achteroverleunen. Daartegenover moeten aannemers erop kunnen vertrouwen dat opdrachtgevers ook inbreng leveren en hiervoor verantwoordelijkheid durven te nemen. Een bouwteam is geen passende samenwerkingsvorm als de opdrachtgevers de neiging hebben om vanuit wantrouwen naar de markt het bouwteamcontract dicht te timmeren.

Van controleren naar coördineren

Bij een bouwteamsamenwerking was het gebruikelijk dat de opdrachtgever het ontwerp verzorgde en de aannemer tijdens de bouwteamfase zijn uitvoeringstechnische en kostentechnische kennis inbracht. De laatste jaren zien wij een verschuiving waarbij de aannemer steeds meer de ontwerpende partij is. Op zich is er niets mis met dit proces, maar het gevaar ligt op de loer dat de opdrachtgever een toetsende rol aanneemt en niet meer actief participeert. Verschillende opdrachtgevers hebben aangegeven graag een bouwteamcontract te sluiten, omdat ze hierbij wel invloed kunnen uitoefenen op het ontwerpproces zonder extra kosten of ontwerpaansprakelijkheid.

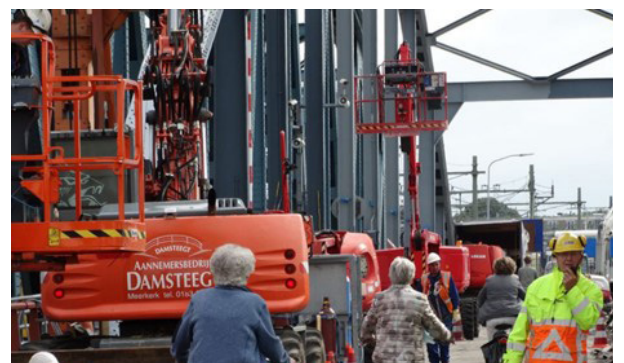
Er zijn projecten waarbij de aannemer voor een vaste (te lage) vergoeding een DO moet opstellen

terwijl de opdrachtgever het ontwerp toetst en de vrijheid neemt om tijdens het proces nieuwe eisen en randvoorwaarden in te brengen. Bovenstaande situatie zorgt ervoor dat de opdrachtgever invloed kan uitoefenen op het ontwerpproces zonder dat hiervoor kosten in rekening worden gebracht. Dit leidt tot een minimum aan inspanning van de aannemer, moeizame prijsonderhandelingen en een verstoorde relatie.

Een voorwaarde voor een succesvolle bouwteamsamenwerking is een betrokken opdrachtgever met een duidelijke rol in het ontwerpproces die verantwoordelijkheid durft te nemen voor de zaken die hij inbrengt.

Geen verrassingen achteraf

Een risico bij een bouwteamsamenwerking is dat de opdrachtgever en aannemer vol enthousiasme aan de slag gaan met het ontwerp, alle wensen en eisen van betrokken stakeholders verwerken en pas aan het einde van de rit tot de conclusie komen dat het beschikbare budget niet volstaat. Als er vervolgens moet worden bezuinigd, raken de stakeholders teleurgesteld. Daarnaast verlopen de onderhandelingen met de aannemer voor de uitvoeringsovereenkomst moeizaam en dat leidt tot weerstand en ontevredenheid bij zowel de opdrachtgever, de aannemer als de toekomstige gebruikers. Het is daarom aan te raden om vroegtijdig een taakstellend budget vast te stellen en vanaf de start van het bouwteam bij ontwerpaanpassingen telkens te bekijken of dit past binnen het taakstellend budget. Dit heeft als voordeel dat tijdens de bouwteamfase de discussie kan worden gevoerd of ontwerpaanpassingen wel in verhouding staan tot de kosten. Daarnaast wordt





het risico dat het uiteindelijke ontwerp niet past binnen het taakstellend budget geminimaliseerd.

Loon naar werken

Een reden dat veel aannemers graag werken in een bouwteam is omdat de aannemer de mogelijkheid krijgt om als eerste en enige de onderhandelingen te voeren voor de uitvoering van het werk. Het biedt de aannemer daarom de mogelijkheid om het werk tegen een redelijke prijs aan te nemen zonder te hoeven 'duiken'. Verder zijn voor zowel de aannemer als de opdrachtgever de financiële risico's voor de uitvoering kleiner omdat eisen, randvoorwaarden, risico's en verwachtingen vooraf uitgebreid zijn afgestemd.



Opdrachtgevers zijn soms van mening dat aannemers geen of slechts een minimale vergoeding hoeven te ontvangen, omdat zij beloofd worden met de mogelijkheid om als eerste en enige een aanbieding te doen. Bovenstaande werkwijze is om de volgende redenen af te raden:

- De aannemer heeft geen zekerheid wat betreft de uitvoering van het werk en hij loopt dus een financieel risico in de bouwteamfase. Hij zal dit risico proberen te beheersen door de kosten te beperken. Het resultaat hiervan is dat de aannemer tijdens de bouwteamfase geen actieve rol aanneemt en zijn rol in het ontwerpproces probeert te minimaliseren. Dit komt de samenwerking in het bouwteam niet ten goede;
- De aannemer probeert de kosten die in het bouwteam zijn gemaakt uiteraard wel vergoed te krijgen. Als hij deze kosten niet kan opvoe-

ren, zal hij proberen deze kosten te verwerken in de posten in de kostenraming voor de uitvoeringsovereenkomst. Dit kan een oorzaak zijn van zeer moeizame onderhandelingen over de uitvoeringsovereenkomst of zelfs het mislukken van deze onderhandelingen.

- Om deze redenen raden wij aan om de aannemer een reële vergoeding te geven voor zijn werkzaamheden tijdens de bouwteamfase en om de kosten voor de bouwteamfase af te rekenen voordat de prijsonderhandelingen voor de uitvoeringsfase starten.

Wanneer er sprake is van voldoende vertrouwen tussen opdrachtgever en aannemer kunnen de bouwteamkosten op regie worden afgerekend. Dit is aan te raden omdat voorafgaand aan het bouwteam niet altijd helder is hoeveel werk er exact door de aannemer wordt verricht. Veel opdrachtgevers zijn wellicht (nog) niet toe aan het volledig betalen op regie en willen graag grip houden op de kosten.

Onderstaande opties kunnen helpen om grip te houden op de kosten in het bouwteam:

- Maak de ontwerpkosten onderdeel van het taakstellend budget;
- Vraag bij aanbesteden van het bouwteam de uurtarieven op van het in te zetten personeel;
- Vraag bij inschrijving om een inschatting van de te maken ontwerpkosten;
- Reken af per opgeleverd product of per fase in het bouwteam.

Aanbesteden op samenwerking

Bouwteams worden vaak, indien onder de Europese drempelwaarde en passend binnen 'eigen' beleid, meervoudig onderhands aanbesteed. Dit is logisch omdat het aangaan van een intensieve samenwerking met een bekende aannemer een stuk vertrauwerder aanvoelt dan met een onbekende partij. Daar komt bij dat aannemers die zijn gevraagd om in te schrijven als vanzelfsprekend een groot belang hebben bij een goede samenwerking. Zij willen ook een uitnodiging krijgen voor een volgende klus.

In bovengenoemde trajecten wordt nog wel eens ontspannen omgegaan met het vastleggen van de



voorwaarden. Men weet immers wat met aan elkaar heeft. Dit is ook gelijk een valkuil. Het is voor beide partijen prettig om op een goed doordachte bouwteamovereenkomst met een duidelijke risicoallocatie terug te kunnen vallen als de samenwerking een keer minder vanzelfsprekend is.

Wij raden niet af om een bouwteam via een openbare procedure (evt. met voorselectie) aan te besteden. Het kan juist heel verfrissend zijn om een intensieve samenwerking aan te gaan met een minder vertrouwde partij. Wel is het hierbij belangrijk om heel duidelijk aan te geven welke samenwerking men binnen het bouwteam verwacht en hoe de voorwaarden eruitzien. In de projecten die via een openbare procedure worden aanbesteed, adviseren wij opdrachtgevers altijd om bij start van het bouwteam samen met de aannemers een operationeel samenwerkingsplan op te stellen. Hierin wordt gezamenlijk bepaald hoe zij de samenwerking vorm willen geven. Bij de aanbesteding voegt de opdrachtgever een appendix toe aan de bouwteamovereenkomst met de uitgangspunten van een operationeel samenwerkingsplan. De inschrijver gaat hier tijdens de aanbesteding mee aan de slag en geeft weer hoe hij of zij denkt hoe de projectdoelstelling het best kan worden gerealiseerd. Deze input vormt de belangrijkste input voor het operationeel samenwerkingsplan.

Ten slotte is het raadzaam om door middel van interviews te toetsen of de sleutelfiguren inderdaad een visie op de samenwerking hebben die past bij die van de opdrachtgever en die optimaal bijdraagt aan het realiseren van de projectdoelstelling. Een intensieve speeddate, zowel op papier als met een presentatie, is een belangrijke succesfactor als er met een onbekende partij een bouwteamsamenwerking wordt aangegaan.

Ervaring leert dat een eventuele angst voor het aangaan van een bouwteamsamenwerking hierbij omslaat naar een gezonde spanning en de bouwteamtrajecten meestal succesvol verlopen.

Een succesvolle uitvoeringsfase

Een groot voordeel van een ontwerpproces dat door opdrachtgever en aannemers gezamenlijk intensief wordt doorlopen, is dat tijdens de uitvoering eenieder weet wat er van hem of haar wordt verwacht en dat discussie m.b.t. de scope van het werk of risicoallocatie eigenlijk niet meer mag optreden. Uiteraard moet tijdens de bouwteamfase dan wel de tijd worden genomen om dit af te stemmen.

Wat hierbij helpt is het overeenkomen van een duidelijke risicoallocatie. Een goed hulpmiddel bij het voeren van de discussie wie een risico het beste kan beheersen, zijn de volgende geobjectiveerde criteria:

- Wie heeft het meest inzicht in het risico?
- Wie heeft het meest invloed op het optreden van het risico?
- Wie is het meest gemotiveerd het risico te beheersen?
- Wie heeft de draagkracht om het risico te beheersen?

Als de scope goed wordt afgebakend en een goede risicoallocatie wordt overeengekomen, is de slaagkans van het project in de uitvoering vergroot en toont een bouwteamsamenwerking echt zijn meerwaarde.

Dilemma's bij een bouwteam

Een veelgenoemd dilemma bij het aanbesteden van een bouwteam is dat marktwerking geheel of gedeeltelijk ontbreekt waardoor de opdrachtgever uiteindelijk te veel betaalt voor het werk. Voornamelijk als het bouwteam volledig op kwaliteit wordt aanbesteed, zal het werk niet tegen bodemprijzen worden uitgevoerd. Het is echter de vraag of de opdrachtgever uiteindelijk meer betaalt. In het bouwteam wordt immers gezamenlijk een optimale risicoallocatie afgesproken, waardoor de aannemer een lagere risico-opslag kan hanteren. Verder geldt dat het aantal wijzigingen tijdens de uitvoering minimaal zal zijn. De aannemer kan zich immers moeilijk gaan beroepen op zijn eigen ontwerpfouten of verkeerd ingeschatte hoeveelheden. Hoewel het



lastig te meten valt, is wel zeker dat de faalkosten bij de meeste bouwteamprojecten lager liggen dan bij UAV-GC-projecten waar minder intensief wordt samengewerkt. Hierdoor zal de opdrachtgever normaal gesproken ook niet te veel betalen.

Een ander dilemma waarover vaak wordt gesproken door opdrachtgevers is het risico op wezenlijke wijzigingen. Bij het aanbesteden van een bouwteam is de scope van het project niet altijd volledig afgebakend. Dit kan zelfs een belangrijke reden zijn om voor bouwteam te kiezen. Het is dan ook aan te raden om in de uitvraag duidelijk aan te geven dat het definitief vastleggen van de projectscope één van de doelstellingen van de bouwteamsamenwerking is. Uiteraard moet bij de aanbesteding worden vastgelegd wat de projectscope is, maar reserveer ook ruimte in de overeenkomst om de scope nader vorm te geven, zeker als het gaat om de hoe-vraag. Verder verdient het aanbeveling om de overeenkomst en de mogelijke scopewijzigingen te toetsen aan artikel 2.163c van de Aanbestedingswet (dit artikel heeft betrekking op herzieningsclausules). Tenzij de projectscope substantieel wordt aangepast, zal met bovenstaande werkwijze niet snel sprake zijn van een wezenlijke wijziging.

Conclusie en aanbevelingen

Bij een bouwteam draait het vooral om samenwerking. Als de bouwteamsamenwerking op de juiste wijze wordt ingevuld, zal het in veel projecten zijn meerwaarde bewijzen. Hiervoor is wel vertrouwen nodig van opdrachtgevers in de markt en vice versa. Het vereist van alle partijen dat zij verantwoordelijkheid willen én durven nemen. Daarnaast dienen zij de kaarten niet tegen de borst houden maar op tafel

leggen. Omdat de laatste jaren niet alle opdrachtgever en aannemers met een dergelijke open houding hebben samengewerkt, is het aan te raden om binnen bouwteams extra aandacht te vragen voor het aspect 'samenwerking' en hiervoor gezamenlijk een samenwerkingsplan op te stellen en /of het proces te laten begeleiden door een onafhankelijke samenwerkingscoach.

Onder de vlag van Duurzaam Gebouwd heeft Tauw samen met Pro6 managers, Simmons & Simmons en Witteveen + Bos een nieuw format ontwikkeld voor bouwteamovereenkomsten. In dit nieuwe format is meer aandacht voor het samenwerkingsaspect en zijn diverse aanpassingen doorgevoerd die aansluiten op de succes- en faalfactoren in deze whitepaper.

Tauwteam

Tauw heeft volop ervaring met het opstellen en aanbesteden van bouwteamovereenkomsten en het begeleiden van de bouwteamfase als procesbegeleider. De werkwijze van het samenwerken in bouwteams geeft goede handvatten om invulling te geven aan de Marktvisie waaraan Tauw in haar projecten actief invulling geeft.

Tauw heeft de afgelopen jaren voor verschillende opdrachtgevers en uiteenlopende projecten bouwteams aanbesteed en begeleid. Hieronder geven we enkele voorbeelden van projecten die sinds 2018 zijn aanbesteed of op dit moment in voorbereiding zijn:

Opdrachtgever

Gemeente Groningen
Provincie Groningen
Gemeente Zaanstad
Provincie Utrecht
Signify
Gemeente Wageningen
Provincie Zuid-Holland
Gemeente Schiedam

Project

Herinrichting Nieuwe Markt
Sloop brug Nieuwklap N355
Herinrichting Joke Smitsingel te Assendelft
Groot onderhoud provinciale wegen
Bodemsanering Witte Dame, Eindhoven
Fiets- en voetgangersbrug Bellefleur Pomona
Ronde N498
Herinrichting woonwijk de Akkers



Ook groeit onze ervaring door samen met aannemers en opdrachtgevers als ontwerpende partij in een bouwteam te functioneren. In de volgende projecten heeft Tauw een rol gespeeld:

- Nieuwbouw gemaal de Neust. Tauw heeft hier in opdracht van aannemer Pannekoek BV ontwerpen opgesteld en het risicomangement uitgevoerd;
- Rioolwaterzuivering nieuwe stijl in Weert. Tauw stelt hier in opdracht van Mobilis TBI en Croon Wolter Dros diverse ontwerpen op en levert deskundigheid op diverse onderdelen;
- Nieuwe Sluis Schipbeek. Tauw heeft in opdracht van aannemer Timmerhuis ontwerpwerkzaamheden uitgevoerd en o.a. het risicomangement in de bouwteamfase verzorgd.
- Vestdijk Eindhoven. Tauw heeft hier met een participierend proces bijgedragen aan het opstellen van een ontwerp voor binnenstedelijke herinrichting van de Vestdijk waarbij grote aandacht is besteed aan duurzaamheid en het komen tot een klimaatbestendig ontwerp.

Ervaring met het begeleiden van aanbestedingen van bouwteams, alsmede partner zijn van een aannemer, maakt Tauw een lerende organisatie. Ervaringen vullen elkaar aan en versterken de kwaliteit van onze dienstverlening.



Arno Hoevink

M: 06 11 73 33 26

arno.hoevink@tauw.com

www.tauw.nl

Over de auteur

Arno Hoevink is adviseur aanbesteden en contracteren bij Tauw. Hij adviseert bij het opstellen en aanbesteden van bouwteamovereenkomsten. Daarnaast is hij als contractmanager in de bouwteamfase betrokken bij diverse van de in deze White Paper genoemde projecten.

Arno Hoevink één van de medeopstellers van het nieuwe format voor bouwteamovereenkomsten onder de vlag van Duurzaam Gebouwd.

