

Wie van de drie: wil het echte Bouwteam Model opstaan?

Bespreking van het Bouwteam Model 2021 van Koninklijke Bouwend Nederland

– Mr. B.E. Hertstein¹

1. Aanleiding en inleiding

Als er één type bouwcontractmodel in de schijnwerpers staat in recente tijden, dan is het wel 'het bouwteam model'² waarmee meestal³ op 'de' Model Bouwteamovereenkomst wordt gedoeld. Was er tot 1992 sprake van één Model Bouwteamovereenkomst, inmiddels is er keuze uit drie Modellen.⁴ We praten echter nog steeds over 'de' Model Bouwteamovereenkomst maar 'de' Model Bouwteamovereenkomst bestaat niet. Naast het oerdegelijke en beproefde VGBouw⁵ Model uit 1992 zag op 14 mei 2020 de verrassende en vernieuwende Modelover-

eenkomst Bouwteam DG 2020⁶ het levenslicht⁷ en werden we op 1 mei 2021 verblijd met de door Koninklijke Bouwend Nederland opgestelde Model Bouwteamovereenkomst 2021.⁸

Er zit 28 jaar tussen het verschijnen van het VGBouw Model en het DG 2020 Model. Tussen het DG 2020 Model en het hier te bespreken Model 2021 zit amper een jaar. Voldoende aanleiding om het nieuwste Model nader te bestuderen en te bezien hoe dit Model past in de recente (markt)ontwikkelingen.^{9 10}

In dit artikel zal ik allereerst (kort) ingaan op het doel dat partijen voor ogen hebben met het werken in een bouwteam (par. 2). Vervolgens zal ik de

1 Bettina Hertstein is jurist privaatrechtelijk bouwrecht en directeur van Het BouwRechtBedrijf. Deze bijdrage is op persoonlijke titel geschreven.

2 A.Z.R. Koning, 'Benaming bouwteam niet altijd juist', *Cobouw* 27 september 2005.

3 Over 'werken in een bouwteam', bestaan veel misverstanden. Niet alleen over de afbakening van het begrip 'bouwteam' maar ook over overeenkomsten die partijen sluiten met het predicaat 'bouwteamovereenkomst' maar die niet altijd gestoeld zijn op een Model bouwteamovereenkomst. Tot het verschijnen van het DG 2020 Model was het VGBouw Model het leidende model. Met een 'bouwteamovereenkomst' die partijen zeggen te sluiten, blijkt in de praktijk vaak 'een of andere' overeenkomst bedoeld te worden die partijen als 'team in de bouw' met elkaar sluiten. Het gaat vaak niet om een specifieke Model Bouwteamovereenkomst. In dit artikel wordt met het werken in een bouwteam bedoeld dat gebruik wordt gemaakt van een Model Bouwteamovereenkomst. Zie ook noot 16.

4 Drie modellen Bouwteamovereenkomst: VGBouw Model Bouwteamovereenkomst 1992 (nader te noemen 'het VGBouw Model'), Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 (nader te noemen 'het DG 2020 Model') en de door Koninklijke Bouwend Nederland opgestelde Model Bouwteamovereenkomst 2021 (nader te noemen 'het Model 2021' of 'het nieuwe Model'). Het DG 2020 Model en het Model 2021 tezamen nader te noemen 'de nieuwe Modellen'.

5 VGBouw is een rechtsvoorganger van Koninklijke Bouwend Nederland.

6 De Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 is gratis te downloaden op <<https://www.duurzaamgebouwd.nl/artikel/20200514-nieuwe-modelovereenkomst-voor-bouwteam>>.

7 B.E. Hertstein, 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep', *TBR* 2020/88, p. 596-602.

8 De Model Bouwteamovereenkomst 2021 is gratis te downloaden op <<https://www.bouwendnederland.nl/media/10351/2021-05-01-kb-nl-model-bouwteamcontract-2021.pdf>>.

9 I. Koenen, 'De aparte status Marktvisie verdwijnt bij Rijkswaterstaat', *Cobouw*, 7 december 2018; <<https://www.marktvisie.nu/>>.

10 De aandacht richt zich al enige tijd op tweefasen contracten waar ook de Bouwteam Modellen uit 2020 en 2021 onder te scharen vallen: T. van Belzen, 'Rijkswaterstaat belooft eerlijke prijzen bij renovatie bruggen A12', *Cobouw*, 7 september 2020: '(...) "De twee-fasen-aanpak moet ervoor zorgen dat die onzekerheden niet pas naar boven komen als het werk al is aanbesteed en gegund. De nieuwe aanpak biedt de gelegenheid om gezamenlijk de benodigde vooronderzoeken te doen om in fase 1 de precieze opgave en bijhorende onzekerheden in kaart te brengen", schrijft Rijkswaterstaat daar zelf over'.

keuze van de opstellers¹¹ van de Modellen bespreken om in de bouwteamovereenkomst uitsluitend de rechtsverhouding tussen de opdrachtgever en de aannemer te regelen, het hybride karakter van de Modellen en de niet-paritaire toestandkoming van de drie Modellen (par. 3). In paragraaf 4 bespreek ik de Model Bouwteamovereenkomst 2021 waarbij de overeenkomsten en verschillen met het VGBouw Model en het DG 2020 Model wat betreft de in het oog springende punten aan de orde komen. In paragraaf 5 kijk ik naar de ‘Aanbevelingen voor een totaalregeling’ van Chao-Duivis¹² en bekijk ik in grote lijnen of en in hoeverre deze aanbevelingen in de Modellen uit 2020 en 2021 zijn geïncorporeerd. In paragraaf 6 bespreek ik hoofdpunten uit het recente onderzoek¹³ naar de procesinrichting en het informatierisico (par. 6.1), specifiek bouwteamgerelateerd (par. 6.2 tot en met 6.4) en hoe dat risico kan worden beheerst. Afsluitend zal ik stilstaan bij de keuzemogelijkheden die de liefhebbers van het werken in een bouwteam hebben en kom ik toe aan het antwoord op de vraag: wie van de drie? (par. 7).

2. Het bouwteam: doel

Om niet in herhalingen te vallen, verwijs ik allereerst naar mijn uitgebreide bespreking over de ‘Achtergrond en positionering van het bouwteammodel’ in het artikel ‘Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep’, in het Tijdschrift voor Bouwrecht van juli 2020.¹⁴ Het doel van het bouwteam is om samen te werken in de ontwerp-

fase¹⁵ waarbij iedere deelnemer in het bouwteam op gelijke voet en met behoud van de eigen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, zijn specifieke ervaring en deskundigheid inbrengt.¹⁶ De bouwteam-aannemer kan, vanwege zijn vroege betrokkenheid bij het ontwerp, zijn uitvoeringsexpertise en kostendeskundigheid inbrengen. Zodoende kan hij bijdragen aan een besparing op de uitvoeringskosten. Voor de aannemer geldt dat hij als eerste en enige een prijsaanbieding mag doen om het ontwerp te mogen uitvoeren. De opdrachtgever contracteert voor het ontwerp met zijn ontwerper(s)/ adviseurs op basis van een overeenkomst van opdracht. Met de aannemer contracteert hij voor de ontwerpfase op basis van een bouwteamovereenkomst¹⁷ met aansluitend een overeenkomst van aanneming van werk¹⁸ voor de uitvoeringsfase. In het VGBouw Model zijn enkele bepalingen opgenomen over (het werken van) de leden van het bouwteam maar deze bouwteamdeelnemers zijn geen partij bij de bouwteamovereenkomst. In paragraaf 3 zal ik hier nader op ingaan en ook hoe in het Model DG 2020 en het Model 2021 met deze ‘spagaat’ wordt omgegaan.

3. De belangrijkste kenmerken van de drie Modellen Bouwteamovereenkomst

3.1 Bilateraal en hybride

De Modellen Bouwteamovereenkomst gaan alle drie uit van het tijdelijk samenwerken tijdens de ontwerpfase in een complementair en multi-

11 Auteurs van de Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 zijn vijf leden van het Bouwgenootschap, een special interest group binnen Duurzaam Gebouwd: A.M.B. Chao (Bird & Bird), J. Merema (PRO6 Managers), H. Remmerts (Tauf), A. Hoevinck (Tauf) en J. de Koning (Witteveen+Bos). Auteurs van de Koninklijke Bouwend Nederland Model Bouwteamovereenkomst 2021 zijn B.F. Lindeboom (BAM Bouw en Techniek B.V.), A.M.J. Vos (Koninklijke VolkerWessels B.V.), Z.G.J. Wijnands (Heijmans Nederland B.V.), V.M. Vogel (Boskalis Nederland B.V.), D.E. van Werven (Koninklijke Bouwend Nederland), P. Vermeij (Koninklijke Bouwend Nederland) en A. Duijverman (Koninklijke Bouwend Nederland).

12 M.A.B. Chao-Duivis, *Het bouwteam model, een studie naar de juridische vormgeving en het functioneren in de praktijk*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2012, p. 223-226.

13 C.E.C. Jansen, ‘Over “twee-fasen-proces”, “bouwteam met UAV-GC” en “alliantie”’: mogelijke oplossingen voor een verbeterde beheersing van het informatierisico bij de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde projecten’, *TBR 2021/94*, p. 692-710; A.M.B. Chao, *Bouwteam samenwerking als procesinrichting om het informatierisico en de gevolgen daarvan het hoofd te bieden*, *TBR 2021/97*, p. 743-759.

14 B.E. Hertzstein, ‘Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep’, *TBR 2020/88*, p. 596-602; ‘In dit (TBR 2020/88) artikel zal ik allereerst teruggaan in de tijd. Ik zal de achtergrond voor het ontstaan van de VGBouw Model Bouwteamovereenkomst 1992 schetsen en de positie van het bouwteammodel in het bouwcontractenrecht (par. 2). Vervolgens zal ik de Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 bespreken en daarbij ook de overeenkomsten en verschillen tussen de 1992 en 2020 Modellen op hoofdpunten bespreken (par. 3). Aansluitend zal ik iets zeggen over de kritiek op en de lof over het nieuwe Model (par. 4). Ik zal afronden met een conclusie over de bruikbaarheid van het nieuwe Model (par. 5).’

15 M.A.M.C. van den Berg, ‘De mee-ontwerpde aannemer’, *BR 1994*, p. 462 (‘...’) *Het belangrijkste motief om voor het bouwteam Model te kiezen is de verwachting dat in belangrijke mate op de uitvoeringskosten kan worden bespaard door reeds in de planfase te kunnen beschikken over de specifieke uitvoerings- en kostendeskundigheid van de aannemer*; Asser/Van den Berg 7-VI 2017/260 over het bouwteam: ‘Een tijdelijke vorm van samenwerking op voet van gelijkheid tussen vertegenwoordigers van de bouwprocesfuncties initieel nemen, ontwerpen en uitvoeren waarbij de deelnemers in geïntegreerd verband werkzaamheden verrichten die uit de eigen functie voortkomen en daarenboven, waar mogelijk, door het geven van advies medewerken aan de taakvervulling van collega-deelnemers’.

16 Art. 1 VGBouw Model: ‘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’; Art. 1 lid 1 Model 2021: ‘Binnen het bouwteam werken de Opdrachtgever, de Aannemer en de hulpverleners samen aan de voorbereiding van het Project en, met inachtneming van het vierde lid en het bepaalde in artikel 4 lid 6, aan de totstandkoming van het Ontwerp voor het Werk (verder aangeduid als ‘het Ontwerp’), waarbij iedere partij zijn specifieke ervaring en deskundigheid zal inbrengen’.

17 Rechtskarakter van de bouwteamovereenkomst is een overeenkomst van opdracht in de zin van art. 7:400 BW (art. 1.1 DG 2020 Model en art. 1.6 Model 2021).

18 Bij het gebruik van het Model DG 2020 of het Model 2021 kan de ontwerpfase worden gevolgd door de Model Basisovereenkomst met UAV-GC 2005/Thans ter visie Conceptversie UAV-GC 2020, 11 februari 2021; Evenals in het geval van de uitvoeringsfase met UAV 2012, is in het geval van de keuze voor UAV-GC sprake van een overeenkomst van aanneming van werk (art. 1.1 MBO) overeenkomstig art. 7:750 BW.

disciplinair bouwteam. Niet alleen in het VGBouw Model¹⁹ maar ook in het DG Model 2020²⁰ en het Model 2021²¹ zijn bepalingen opgenomen voor het samenwerken met de deelnemers in het bouwteam maar de contractuele relatie met die deelnemers wordt niet in de bouwteamovereenkomst geregeld. Alle drie regelen uitsluitend de rechtsverhouding tussen de opdrachtgever en de bouwteamaannemer. De 'nieuwkomers' hebben er in dit opzicht voor gekozen om aan te sluiten bij de juridisch bilaterale in plaats van het VGBouw Model tussen de opdrachtgever en de aannemer. In het DG 2020 Model wordt in het Voorwoord²² bij die bewuste keuze voor een tweepartijenovereenkomst - in plaats van een meerpartijenovereenkomst - stilgestaan. Het Model 2021 is er ook duidelijk over. In de Inleiding²³ is opgenomen dat bij dit Model sprake is van een bilaterale bouwteamovereenkomst.

Al vanaf het moment van zijn verschijnen in 1992²⁴ werd de VGBouw Bouwteamovereenkomst (reeds) als vooruitstrevend en innovatief beschouwd. Door niet te classificeren als een traditioneel bouwcontractmodel van strikt gescheiden ontwerp (destijds RVOI 1987) en van uitvoering (destijds UAV 1989) maar ook niet als een vorm van geïntegreerd contracteren van ontwerp en uitvoering in één hand, wordt het bouwteammodel wel een hybride bouwcontractmodel genoemd. Een kenmerk van een bouwteammodel is dat het 'hybride' is in meerdere opzichten namelijk: een samenwerking in een bouwteam terwijl de bouwteamovereenkomst de samenwerking tussen alle betrokken deelnemers niet regelt. Over het hybride aspect van het niet re-

gelen van de contractuele relatie van de bouwteamdeelnemers in de bouwteamovereenkomst, merkt Chao-Duivis op²⁵: 'Het model bevat namelijk ook bepalingen die betrekking hebben op de relatie opdrachtgever en andere bouwteamleden. Het model heeft daarmee een hybride karakter'.²⁶ Zelf heb ik het VGBouw Model altijd beschouwd als een combinatie van 'something old something new' (zoals in Angelsaksische kringen gebruikelijk is voor een gelukkig huwelijk) en misschien in bepaalde gevallen wel 'best of both worlds'. Het VGBouw Model wordt (werd) in de praktijk ook wel de Toyota Prius onder de bouwcontractmodellen genoemd. Dat is een van de eerste auto's die op benzine én elektrisch kon rijden (elektrisch rijden weliswaar met een beperkte actieradius en net als een bouwteammodel niet voor ieder project geschikt). Inmiddels is er een ruime keuze uit volledig elektrische modellen en een ruimere keuze uit bouwcontractmodellen.²⁷ Hoeveel gebruik je wilt maken van de optie om volledig elektrisch²⁸ te rijden ligt aan de keuze van de bestuurder.²⁹ Het DG 2020 Model is als eerste met de mogelijkheid gekomen om voor de aansluiting op de bouwteamfase te kiezen tussen UAV 2012

25 M.A.B. Chao-Duivis, *Het bouwteam model, een studie naar de juridische vormgeving en het functioneren in de praktijk*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2012, p. 12 en voetnoot 34: 'Het Model bevat namelijk ook bepalingen die betrekking hebben op de relatie opdrachtgever en andere bouwteamleden. Het Model heeft daarmee een hybride karakter' en ook p. 12 '(...) onder meer naar het verschil met allianties waarin (...) sprake is van echte gelijkheid, is daarvan in het bouwteam slechts op een bepaalde manier sprake'.

26 Raad van Arbitrage in bouwgeschillen, <<https://www.raadvan-arbitrage.nl/>>. Interessant is in dit kader (onder overwegingen 5 en 6) RvA 13 mei 2020, No. 36.900 waarin partij A een geschil heeft met C. A stelt dat C deel uitmaakte van het bouwteam en als zodanig werkzaamheden heeft verricht, zodat de bouwteamovereenkomst ook op hem van toepassing is. Arbitrator gaat mee in de stelling van C dat C geen partij is bij de bouwteamovereenkomst waar A naar verwijst. (...) dat C, zoals A stelt, werkzaamheden heeft verricht als deelnemer in het bouwteam, maakt het voorgaande niet anders. Dit betekent immers niet dat hij akkoord is gegaan met de inhoud van de bouwteamovereenkomst (...)'.

27 M.A.B. Chao-Duivis en J.W.F. Wamelink, *Juridische aspecten van ketensamenwerking*, VBR Preadvies nr. 41, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2013; Netwerkgroep Contracteren Ketensamenwerking, *Modelcontracten Ketensamenwerking*, 2016 te downloaden <<https://www.bouwrechtbedrijf.nl/>>.

28 B. van den Berg, *Alleen Samen. Opstellen aangeboden aan prof. mr. M.A.M.C. van den Berg. Alliantie: het ultieme bouwteam*. Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2010, p. 14-15.

29 I. Koenen, 'Droomcontract Stadsdijken Zwolle: Griezellig transparent' *Cobouw*, 27 augustus 2019: '(...) Rijkswaterstaat is door McKinsey geadviseerd risico's te beperken en twee fasen-contracten te introduceren. In Zwolle gebeurt dat al. (...) Bij het wegen van de "softe skills" werd gelet op een eerlijke vergelijking. De drie partijen moesten twee plannen van aanpak schrijven, maar zijn ook doorgelicht op teamcompetenties. (...) Contractvorm: Hybride, fase 2 UAV-gc; *Cobouw* 27 augustus 2019.' Rijkswaterstaat 'gaat ervoor' lijkt het. Interessant vind ik dat ook hier de soft skills meewegen. Die zijn overigens een vast onderdeel in de Modelcontracten Ketensamenwerking, zoals in het bijbehorende Model Visiedocument: '(...) De functionaliteit van contracteren bij Ketensamenwerking is om naast harde juridische criteria juist van de "zachte open normen" uit te gaan. Dat betekent dat contracteren als een verlengde en een neerslag voor het vertrouwen in de samenwerking kan dienen'; Zie ook in het kader van beter samenwerken: '(...) door Opdrachtgever geëiste competenties en kwalificaties' in Model DG 2020, overweging 2.

19 Uit het VGBouw Model: In de aanhef staan de opdrachtgever en de aannemer genoemd als de ondergetekenden bij de bouwteamovereenkomst. In overweging 2 'dat de opdrachtgever de voorbereiding van het project wenst te doen plaatsvinden in bouwteamverband' en 3 'dat de opdrachtgever daartoe aan daarvoor in aanmerking komende ondernemingen heeft verzocht om zitting te nemen in het bouwteam'.

20 In de titel die het Model DG 2020 heeft meegekregen, is de keuze voor bilateraal als volgt verwoord: 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 voor de bilaterale relatie tussen de opdrachtgever en de aannemer'. In het Voorwoord wordt de achtergrond voor het maken van die keuze uiteengezet. Boven de considerans wordt nogmaals duidelijk dat de overeenkomst tussen de Opdrachtgever en de Aannemer wordt gesloten. In overwegingen 6 en 7 worden de Deelnemers in het Bouwteam namens de Opdrachtgever respectievelijk namens de Aannemer genoemd.

21 Het Model 2021 start met het duidelijk maken wie partij zijn bij de bouwteamovereenkomst (De ondergetekenden zijn de Opdrachtgever en de Aannemer) en in artikel 2 (Samenstelling van het bouwteam) is opgenomen: 'De opdrachtgever maakt voor de uitvoering van deze overeenkomst gebruik van de volgende hulppersonen (...). De hier genoemde hulppersonen zitten in het bouwteam maar zijn geen partij bij de bouwteamovereenkomst'.

22 DG 2020 Model: In het Voorwoord bij 'Achtergrond' optie 2.

23 'Gehandhaafd is het uitgangspunt dat de Bouwteamovereenkomst wordt gesloten tussen Opdrachtgever en Aannemer. De andere leden van het bouwteam dienen wel te worden genoemd in de overeenkomst, maar zij zijn geen partij bij deze overeenkomst'.

24 B.E. Hertzstein, 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep', *TBR* 2020/88, p. 596-597. (...) In de jaren vijftig is het werken in bouwteams 'in de mode' geraakt. Het duurde tot 1992 voordat de VGBouw Model Bouwteamovereenkomst zijn intrede deed.

en UAV-GC 2005 (2020)³⁰ en volgt daarmee de in 1992 ingezette innovatieve route van de bouwteamovereenkomst. Het Model 2021 kent ook de keuze voor een vervolgcontract met UAV-GC en sluit daarmee, net als het Model DG 2020, goed aan bij de wensen uit de (bouw)praktijk. Echter bij alle drie Modellen Bouwteamovereenkomst blijft het bij een bilaterale regeling tussen opdrachtgever en aannemer. Dat op het Model DG 2020 en het Model 2021 kan worden aangesloten met een aannemingsovereenkomst met UAV-GC, betekent niet dat ze minder hybride zijn. Waarin het Model 2021 verschilt van zijn twee voorgangers, wat het Model toevoegt en hoe innovatief 'de Koninklijke' eigenlijk is, bespreek ik in paragraaf 4.

3.2 Niet-paritair

De twee groepen opstellers van de nieuwe Bouwteam Modellen hebben allebei gemeend, mede vanwege de vraag uit de (bouw)praktijk en ontwikkelingen in de markt, dat een update van het VGBouw Model aan de orde was. Beide groepen hebben met een nieuw Model Bouwteamovereenkomst een eigen klemtoon willen leggen op wat zij het belangrijkste vinden. Voor gebruikers van een bouwteamovereenkomst lijkt het een luxe om zoveel keuze te hebben, immers naast de twee recente Modellen is er ook nog 'de oude meester'³¹: het VGBouw Model.

Afwijken van de Modellen mag en gebeurt in de praktijk van het werken in een bouwteam veelvuldig. Er is voornamelijk sprake van regelend recht. En aangezien geen van de (drie) Bouwteam Modellen paritair tot stand gekomen zijn³², hoeft het afwijken van de standaard tekst in de Modellen - in het kader van een aanbesteding - niet gemotiveerd te

veerd te gebeuren.³³ Echter op de aannemingsovereenkomst die volgt op de bouwteamfase kunnen bij zowel het Model DG 2020 als het Model 2021 (alsook bij het VGBouw Model) de UAV 2012 van toepassing zijn. Anders dan bij het VGBouw Model is het bij het Model DG 2020 en het Model 2021 mogelijk om te kiezen voor aansluiting door ofwel de UAV 2012 ofwel de UAV-GC 2005 (2020). Zowel de UAV 2012 als de UAV 2005 (2020) zijn voorwaarden die wél paritair tot stand gekomen.³⁴

Hoe erg is het eigenlijk dat er in de drie Modellen geen sprake is van paritair tot stand gekomen voorwaarden? Immers van paritair tot stand gekomen voorwaarden, zoals de UAV versies en de UAV-GC versies³⁵ wordt gezegd dat de voorwaarden - na lang wikken en wegen door een ruim en divers gremia aan vertegenwoordigers in de bouw - door alle partijen geaccepteerd zijn en mede daarom, evenwichtige voorwaarden zijn. Desalniettemin zijn de UAV 2012³⁶ - die in opdracht van het (destijds) Ministerie van VROM aan het Instituut voor Bouwrecht in breed overleg in de Werkgroep Herziening UAV 1989 zijn opgesteld - niet louter met gejuich ontvangen bij onder meer Defensie en Rijkswaterstaat.³⁷ Afwijken van de UAV en UAV-GC teksten komt veel voor, ook door de partijen waarvan vertegenwoordigers akkoord zijn gegaan met genoemde (paritaire) algemene voorwaarden. Afwijken door aanbestedende diensten en speciale sectorbedrijven kan uitsluitend gemotiveerd.³⁸ In 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep'³⁹ stelde ik vast dat Chao-Duivis⁴⁰ voor-

³⁰ Zie noot 19.

³¹ Geen bespreking van een Model Bouwteam(overeenkomst) kan zonder verwijzing naar twee grootmeesters in het bouwrecht en het bouwteammodel: M.A.M.C. van den Berg, *Samenwerkingsvormen in de Bouw* (diss. Tilburg KUB), Goirle: Kluwer 1990; Uit de inleiding bij de VGBouw Bouwteamovereenkomst 1992: '(...) Op basis van de door het Instituut voor Bouwrecht gemaakte concepten en door Prof. Van den Berg gegeven adviezen heeft de commissie de navolgende modelovereenkomst tot stand gebracht.'; M.A.B. Chao-Duivis, *Het bouwteam model, een studie naar de juridische vormgeving en het functioneren in de praktijk*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2012.

³² Model DG 2020 in Voorwoord: '(...) het model is niet paritair tot stand gekomen. Dit model is dus ook geen contractmodel of set van algemene voorwaarden in de zin van voorschift 3.9 C van de Gids Proportionaliteit (...)' Ook het Model 2021 van Bouwend Nederland is niet paritair tot stand gekomen net zo min als het VGBouw Model. In het Model 2021 is in de Inleiding opgenomen '(...) Omdat het model ook in de infra zal worden toegepast, zal vaker sprake zijn van aanbestedingsplichtige opdrachten. De opdrachtgever (aanbestedende dienst) moet dan rekening houden met de eisen die voortvloeien uit de Aanbestedingswet. De gekozen opzet veronderstelt dat in dat geval zowel het bouwteam als aansluitend de uitvoering als één werkpakket wordt aanbesteed. Gunningcriteria en vaststelling van de aanneemsom in relatie tot (niet toegestane) wezenlijke wijzigingen verdienen daarbij aandacht'.

³³ De Nieuwe Regeling, voorheen DNR 2005, thans DNR 2011 (herziene versie juli 2013) is een mooi voorbeeld van niet paritair tot stand gekomen voorwaarden.

³⁴ Zie verder in de tekst de uitleg en zie ook noot 33.

³⁵ Zie noot 19.

³⁶ In het kader van de (toekomstige) Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb) die naar verwachting in werking zal treden op 1 juli 2022 - en de daarmee gepaard gaande wijzigingen in het BW - is in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de Werkgroep herziening UAV 2012 samengesteld bestaande uit vertegenwoordigers van opdrachtgevers- en opdrachtnemerszijde. De Werkgroep heeft als taak te bezien of bepalingen in de UAV 2012 in lijn moeten worden gebracht met de wijzigingen van het BW die met de Wkb zijn beoogd, en zo ja op welke wijze dat moet gebeuren. Het doel is te komen tot een breed gedragen aanpassing van de UAV 2012, anticiperend op de invoering van de Wkb en de daarmee gepaard gaande wijziging van het Boek 7 BW. Het secretariaat wordt gevoerd door het Instituut voor Bouwrecht (<<https://www.ibr.nl/researches/werkgroep-herziening-uav-2012/>>).

³⁷ B.E. Hertstein, *Aansprakelijkheid in de bouw*, Het BouwRechtBedrijf, 2013, p. 47-48.

³⁸ Afwijken door aanbestedende diensten en speciale sector-bedrijven kunnen niet 'zomaar' afwijken van de UAV 2012 en UAV GC 2005 maar dienen te motiveren: A.M.B. Chao, 'Aanbesteden van bouwteam: kansen binnen wettelijke kaders', *Tender Nieuwsbrief* 2019/8; CROW; <<https://www.crow.nl/publicaties/handreiking-aanbesteden-van-twee-fasen-contracten>>.

³⁹ B.E. Hertstein, 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep', *TBR* 2020/88, p. 600, voetnoot 38 (aldaar).

⁴⁰ M.A.B. Chao-Duivis, *De zaak van de smeltende dinosaurus. Overpeinzingen bij 22 jaar werken in de wereld van het bouwrecht*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2019, p. 66.

stander is van een betere vormgeving van de VG-Bouw Model Bouwteamovereenkomst, dat zij de nieuwe Modelovereenkomst voor het Bouwteam DG 2020 verwelkomt maar dat zij betreurt dat de initiatiefnemers van het DG 2020 Model niet hebben gekozen om dat Model in paritair overleg tot stand te doen komen. Zowel in wetenschappelijke kringen als vanuit de praktijk wordt de discussie gevoerd over de relevantie van het paritair tot stand komen van voorwaarden. Eerder dit jaar begreep ik van Chao-Duivis dat zij zich thans afvraagt of polderen nog wel de beste manier is om tot een goed eindresultaat te komen en dat zij tot het inzicht is gekomen dat evenwicht in algemene voorwaarden wellicht ook op andere manieren kan worden bereikt. Ook in de bouw⁴¹- en rechtspraktijk⁴² lijkt sprake van voortschrijdend inzicht.⁴³ De discussie gaat verder dan 'gewoon' een kwestie van voor- en tegenstanders van paritaire voorwaarden. De tijd (de praktijk?) zal het leren.⁴⁴ Wat mij betreft zitten er plussen en minnen aan paritaire voorwaarden.⁴⁵

De nieuwe Bouwteam Modellen kennen tal van invulopties ten behoeve van nadere keuzes. Rechttoe-rechtaan zijn de Modellen uit 2020 en 2021 dus niet. Er valt niet alleen te kiezen tussen de nieuwe Modellen maar ook uit de verschillende opties binnen de Modellen. Echter het kiezen van het ene is meestal het verliezen van het andere: 'you can't have your cake and eat it'. Dat is op zich helemaal niet erg zolang partijen weloverwogen en evenwichtige keuzes maken waarbij het type, de scope van het project en de risicoverdeling betrokken worden en waarbij ook de ervaringsdeskundigheid, soft skills en wensen van partijen een grote rol spelen. Het goed invulling geven daaraan zorgt

immers voor de grootste kans om in goede harmonie, tijdig en binnen budget het werk te realiseren.⁴⁶

Om een keuze voor een bepaald Model weloverwogen te kunnen maken, moet je weten waarin de Modellen verschillen van elkaar en dus ook wat het nieuwe Model 2021 toevoegt aan de reeds eerder geïntroduceerde Modellen Bouwteamovereenkomst of misschien juist weglaat. Kort gezegd: wat is anders aan het Model 2021 en hoe verhoudt dit Model zich tot de andere twee Modellen?

4. Model Bouwteamovereenkomst 2021 in de spotlight

4.1 Eerste indruk

Bij het lezen van het nieuwe Model 2021 overviel me in eerste instantie een gevoel van nostalgie. Met mijn ruim 20 jaar in het bouwrecht was ik erg gewend geraakt aan het VGBouw Model. De indeling van het Model 2021 volgt het oude vertrouwde VGBouw Model en kent daarbij een duidelijke 'Ter Introductie'.⁴⁷ Ik realiseer me dat het lezen me vrij gemakkelijk afgang mede omdat in het algemeen geldt: 'wat-de-boer-kent-dat-lust-ie-ook'. De vraag is dan ook: smaakt het naar meer? Wat mij betreft wel.

Het Model 2021 maakt een prettige algemene eerste indruk. Er zijn nog wel mogelijkheden om de leesbaarheid te vergroten zoals het opnemen van een definitielijst voor 'de belangrijke begrippen'. Het VGBouw Model kent geen definitielijst maar het is dan ook een eenvoudiger Model. Het heeft de 'Raad van Arbitrage in bouwgeschillen' weinig aan het werk gezet in de afgelopen decennia en dat is natuurlijk een groot compliment voor het Model. Het Model werd over het algemeen goed begrepen met als uitschieter 'de bandbreedte' van art. 19 lid 5. Het invullen daarvan zorgde wel eens voor verwarring en is in het Model 2021 verdwenen en vervangen.⁴⁸ Wat betreft de genoemde definitielijst: die is handig vanwege meer complexiteit en om uit de vele opties in het Model 2021 'naar smaak' te kunnen kiezen zodat het Model 2021 op maat kan worden gemaakt. Wat 'de belangrijke begrippen' zijn in het nieuwe Model, lijken mij de begrippen die in de tekst van het Model geschreven staan met een hoofdletter.

⁴¹ Zie onder andere: J. de Koning, 'Het einde der paritaire tijden', *Cobouw*, 22 november 2019.

⁴² R. Bleeker, 'Bouwteam of UAV-GC?', *Cobouw*, 6 november 2019: '(...) Binnen het kader van paritair overleg (...) kan ook voor het bouwteam worden voorzien in een model met mogelijke aansluiting op een UAV-GC contract, getoetst op aanbestedingsrechtelijke beperkingen (...)'; Zie voor de problematiek van het werken met de UAV-GC: R.G.T. Bleeker, W.J.M. Herber, B. van der Zijpp, *UAV-GC 2005, Over problemen bij het werken met geïntegreerde contracten*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2016.

⁴³ Zie hiervoor ook het recente themanummer van het Tijdschrift voor Bouwrecht 'Herbezinning op het bouwcontractenrecht', Augustus 2021.

⁴⁴ I. Koenen, 'Afwijkingen doorbreken balans UAV-GC', *Cobouw*, 13 december 2016; In het artikel van Koenen quote zij opmerkingen van Bleeker: '(...) Opdrachtnemers hebben weinig keus: het slikken of stikken bij het accepteren van de afwijkingen. Wie de voorwaarden niet zit zitten, staat buitenspel en met lege handen'.

⁴⁵ B.E. Hertzstein, 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep', *TBR* 2020/88, p. 600, '(...) Onze beroemdste Nederlandse filosoof verwoordde het al: "Ieder voordeel heb z'n nadeel" (...)'

⁴⁶ Zie ook: Netwerkgroep Contracteren Ketensamenwerking, Samenwerkingsovereenkomst 2016 Model 1 art. 6.1 'Ketenpartners streven ernaar om in Ketensamenwerking meerwaarde te creëren ten opzichte van de traditionele werkwijze. In het kader van deze Samenwerkingsovereenkomst wordt onder meerwaarde verstaan: een betere kwaliteit van het proces en/of van het werk, een hogere tevredenheid bij de uiteindelijke gebruiker, een kortere Bouwtijd, minder (faal)kosten en een duurzamer product.' te downloaden op <www.bouwrechtbedrijf.nl>.

⁴⁷ In de 'Ter introductie' zijn opgenomen een paragraaf 'Inleiding' en een paragraaf 'Korte toelichting op de belangrijkste veranderingen'.

⁴⁸ Art. 15 lid 5 Model 2021.

Gezien de ruimere mogelijkheden die in de Bouwteamovereenkomst Model 2021 worden geboden, is het prettig dat gekozen is om de overeenkomst te beperken tot de kern en te schakelen met bijlagen voor zaken die nader geregeld moeten worden. Zo zitten bijvoorbeeld in het nieuwe Model de nog in te vullen opslagpercentages niet meer in overeenkomst zelf - zoals bij het VGBouw Model het geval is - maar zijn ze in een bijlage opgenomen. Wel zou gedacht kunnen worden aan het toevoegen van een rangorderegeling⁴⁹ in bijvoorbeeld art. 20 van het Model.

4.2 Scala aan keuzes

Dat het Model 2021 enerzijds het leegemak behouden heeft van het VGBouw Model en anderzijds een fikse sprong naar de huidige praktijk van de bouw en infra heeft gemaakt, wordt duidelijk als je de keuzes bekijkt die partijen samen maken met betrekking tot het niveau van uitwerking in de ontwerpfase door de Aannemer.⁵⁰ In de (bouw) praktijk zie je dat de aannemer vaak al veel vroeger betrokken wordt bij het ontwerp dan het geval was destijds toen het VGBouw Model werd geïntroduceerd. Voor de fase waarin de aannemer betrokken wordt, kunnen partijen keuzes maken en vastleggen in het Model. Samen vullen partijen in of het een PvE, VO, DO, Bestek/TO en/of ander 'relevant' stuk betreft. Die aangekruiste stukken worden door de Opdrachtgever aan de Aannemer verstrekt voor het sluiten van de bouwteamovereenkomst. Welke stukken voor het overige nog relevant zullen zijn voor een project, zal blijken uit de aangehechte bijlage(n). Dit is vooruitstrevend en past binnen de praktijk dat als je binnen een bouwteam de ontwerpfase niet tot DO met aansluitend UAV voor de uitvoering wilt brengen, je dan bijvoorbeeld tot een PvE of VO-fase gaat met aansluitend de aannemingsovereenkomst met daarop van toepassing de UAV-GC.⁵¹ De keuze voor UAV of UAV-GC als vervolg op de bouwteamovereenkomst - en na overeenstemming over de prijsaanbieding - is opgenomen in art. 17 van het Model 2021.

Waren in het VGBouw Model de taken van het bouwteam en die van de opdrachtgever en de aannemer als leden van dat bouwteam nog standaard vastgelegd⁵², in het Model 2021 is sprake van een keuzemenu.⁵³ Wat onveranderd is, is dat het de taak/verplichting van de Opdrachtgever is gebleven zijn wensen en verlangens ter zake van het Werk *tijdig* kenbaar te maken en dat hij *tijdig* alle beslissingen moet nemen die nodig zijn voor de voortgang van de werkzaamheden in het bouw-

team. Verder kunnen partijen ervoor kiezen bepaalde werkzaamheden/verplichtingen⁵⁴ ofwel aan de Opdrachtgever toe te bedelen ofwel aan de Aannemer. De werkzaamheden van de Aannemer zijn vrij te kiezen uit de keuzelijst in art. 4 lid 1. Hoe ver die (vrijheid in) keuzemogelijkheden gaat, verbaast mij wel enigszins. Immers in Overweging 4 staat 'dat de Aannemer bij de voorbereiding van het Project door het bouwteam zijn specifieke ervaring en deskundigheid op het gebied van uitvoerings-, plannings- en kostentechnische aspecten van het bouwen ter beschikking zal stellen, teneinde een optimale verhouding van prijs en kwaliteit van het aan de Aannemer op te dragen Werk als onderdeel van het Project te bereiken'. Uiteraard is dat de insteek van een bouwteam. Hoe verhoudt zich deze Overweging en daarmee het vroegtijdig betrekken van de aannemer bij het ontwerp indien de aannemer bijvoorbeeld niet de eerste vijf opties van art. 4 lid 1 aankruist?⁵⁵ En wat nu als de Opdrachtgever in art. 4 lid 2⁵⁶ niet kiest voor de tweede keuzemogelijkheid die als een reden voor beëindiging van de bouwteamovereenkomst aangegeven staat in art. 18 lid 1 sub b: 'Deze overeenkomst eindigt (...) indien: De opdrachtgever er niet in slaagt om tijdig de volgende voor het Project benodigde overheidsgoedkeuringen en -vergunning te verkrijgen (...)'.⁵⁷

Zoals met iedere vernieuwing is het verstandig om wat al goed is, te behouden. De waarschuwingplicht zoals in het VGBouw Model⁵⁷ opgenomen, was al een uitstekende bepaling⁵⁸ en heeft een toevoeging van wederkerigheid gekregen in het

⁵⁴ Model 2021: De werkzaamheden staan onder het kopje 'Verplichtingen van de Opdrachtgever en de Aannemer in het bouwteam' genoemd in art. 4.

⁵⁵ Art. 4 sub 1 Model 2021:

'In het bouwteam zal de Aannemer de hieronder aangekruiste werkzaamheden verrichten: Het adviseren over kostentechnische aspecten, waaronder optimalisaties van het Werk

Het adviseren over de technische haalbaarheid van de realisatie van het Werk en van het Ontwerp daarvoor

Het adviseren over planningstechnische aspecten van (de realisatie van) het Werk

Het adviseren over de financiële haalbaarheid van de realisatie van het Werk en van het Ontwerp daarvoor (is het Taakstellend Budget toereikend?)

Het adviseren over de voor het Werk toe passen bouwmethodiek(en):

⁵⁶ Art. 4 sub 2 Model 2021:

'Naast het tijdig kenbaar maken van wensen en verlangens ter zake van het Werk en het tijdig nemen van alle beslissingen die nodig zijn voor de voortgang van de werkzaamheden in het bouwteam, zal de Opdrachtgever de hieronder aangekruiste werkzaamheden verrichten:

Het coördineren van de werkzaamheden van de hulppersonen die op initiatief van Opdrachtgever deelnemen in het bouwteam

Het voeren van overleg ter zake van de voor de opzet van het Project - en het daarvan deel uitmakende Werk - benodigde publiekrechtelijke goedkeuringen en vergunningen, alsmede privaatrechtelijke toestemmingen, teneinde die goedkeuringen, vergunningen en toestemmingen tijdig te kunnen verkrijgen

Overige werkzaamheden, te weten:

⁵⁷ Art. 12 VGBouw Model.

⁵⁸ RvA 6 juli 1982, No. 10.516, BR 1982, p. 715, met noot H.O. Thunnissen.

⁴⁹ Zie art. 2 Model DG 2020 'Contractdocumenten en rangorde' en in lid 2.1 sub b een rangorde regeling voor de Appendices.

⁵⁰ Art. 4 Model 2021 '(...) door partijen in te vullen.'

⁵¹ Model DG 2020 kent een soortgelijke regeling in art. 3.

⁵² Art. 4 t/m 10 VGBouw Model.

⁵³ Art. 4 t/m 7 Model 2021.

Model 2021⁵⁹: partijen waarschuwen (elkaar) tijdig. Zinnvolle toevoeging die de belangrijke waarschuwingplicht (ook op papier) meer in balans brengt. De aansprakelijkheid voor toerekenbare tekortkomingen van de eigen hulpverleners van partijen⁶⁰ is een gangbare bepaling⁶¹ en sluit goed aan bij de bepaling over de waarschuwingplicht.

Wat betreft de beperking van de aansprakelijkheid van de Aannemer in het kader van zijn (ontwerp)verplichtingen uit de bouwteamovereenkomst is gekozen voor de regeling in de DNR 2011.^{62 63} Dit is een logische update van de in het VGBouw Model genoemde RVOI 1987.

Om te komen tot een Ontwerp zullen de Opdrachtgever en de Aannemer zich naar beste weten en kunnen inspannen zodat het Ontwerp binnen het Taakstellend Budget van de Opdrachtgever past.⁶⁴ Ook is er sprake van een open begroting⁶⁵ en moet de prijsaanbieding van de Aannemer⁶⁶ passen binnen het Taakstellend Budget om het Werk te mogen uitvoeren. Indien de prijsaanbieding past, komt een aannemingsovereenkomst tot stand.⁶⁷ Indien de prijsaanbieding niet past, gaan partijen onderhandelen over de door de Aannemer gedane aanbieding terwijl exclusiviteit tijdens de duur van de bouwteamovereenkomst door de Opdrachtgever gegarandeerd is.⁶⁸ Een uitgebreide procedure is er voor het geval er geen overeenstemming over (onderdelen van) de prijsaanbieding voor het Werk is na de onderhandeling.⁶⁹ In het geval het advies van de kostendeskundige resulteert in een prijs die hoger dan of gelijk is aan de aanbieding van de Aannemer geldt die prijs als bindend maar bij een prijs lager dan de aanbieding moet het verschil worden onderzocht en moet dit worden 'uit onderhandeld' tussen partijen om alsnog tot een passende aanbieding te komen.⁷⁰

De Aannemer heeft recht op een vergoeding voor zijn Werkzaamheden in het bouwteam en kan voor de betaling daarvan kiezen (ongeacht of een vervolguitvoeringsovereenkomst tot stand is gekomen) tussen een vast bedrag of een kostenvergoeding. Pas na betaling door de Opdrachtgever aan de Aannemer voor de door de Aannemer in het bouwteam ontwikkelde en ingebrachte documenten, kan de Opdrachtgever daarover voor gebruik, op eigen risico, beschikken. Daarbij komt dat de Opdrachtgever, niet de Aannemer, aan de hulpverleners die op initiatief van de Aannemer in het bouwteam hebben geparticipeerd toestemming moet vragen, schriftelijk of digitaal, of hij die gegevens mag gebruiken.⁷¹

4.3 'Soft skills'

Het Model 2021 is wars van bepalingen over houding en gedrag en allerlei zogeheten 'soft skills' in de verplichtingen van het samenwerken. Ik kom daar in mijn conclusie nog op terug. Het ademt een andere 'sfeer' uit dan het DG 2020 Model.⁷² Het betekent vooral dat er voor partijen in de bouw wat te kiezen is betreffende het werken met een Model Bouwteamovereenkomst zodat zij zich behalve in de juridische opzet⁷³ ook qua gevoel kunnen 'thuis voelen'. Bovendien zijn er naast strakke juridische regelingen ook tendensen in de bouw⁷⁴ om steeds meer niet alleen harde criteria maar ook soft skills⁷⁵ vast te leggen. Op 'een andere manier samenwerken' bevordert gelijkwaardige verhoudingen zoals deze vastgelegd zijn in allianties voor grote(re) projecten en voor ketensamenwerking in projectoverstijgen-

59 Art. 4 lid 5 Model 2021.

60 Art. 9 Model 2021.

61 BW en DNR 2011 (versie juli 2013)

62 Model 2021 art. 10 met in lid 2 een keuze voor de omvang van de aansprakelijkheid (overeenkomstig de keuze in de DNR 2011); B.E. Hertstein, 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep', TBR 2020/88, p. 600.

63 Model 2021 in art. 10 lid 2 de keuze voor de omvang van de aansprakelijkheid overeenkomstig art. 15 lid 2 DNR 2011.

64 Art. 1 lid 2 en bijlage 1 Model 2021.

65 Overeenkomstig het VGBouw Model (art. 17) is er in het Model 2021 sprake van een open begroting (art. 12 en 13 met bijbehorende bijlage).

66 Model 2021 Artikel 14 lid 1 'Indien de prijsaanbieding van de Aannemer past binnen het Taakstellend Budget, komt een aannemingsovereenkomst tot stand, een en ander met inachtneming van artikel 17 lid 2 en 3'. En betreffende de overstemming over de prijsaanbieding na overleg volgens de regels van art. 14 en 15, wordt de totstandkoming van de aannemingsovereenkomst nogmaals genoemd in art. 17 lid 1. Art. 14 lid 2 gaat in op wat er moet gebeuren in geval de prijsaanbieding niet past binnen het Taakstellend Budget.

67 Zie noot 66.

68 Art. 14 leden 2 en 3 Model 2021

69 Art. 15 Model 2021

70 Art. 15 lid 5 Model 2021

71 Art. 19 lid 3 Model 2021

72 B.E. Hertstein, 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep', TBR 2020/88, p. 601, par. 3.2 'Houding en gedrag in het bouwteam (...)'.
73 De juridische opzet van zowel het Model 2021 als het DG 2020 Model kent, vergeleken bij het VGBouw Model, veel contractuele keuzes waardoor communicatie en overleg nog meer vaste onderdelen zullen (moeten) zijn van de samenwerking.

74 'In par. 2a (uit UAV-GC 2020 ter visie liggend document) is voorzien in een wederzijdse verplichting van Partijen tot *proactief gedrag* en *interactie*. Deze verplichting is onderdeel van de meeromvattende systematiek van kwaliteitsmanagement en contractbeheersing waarop de Model Basisovereenkomst met bijbehorende UAV-GC 2020 is gebaseerd.'

75 Zie noot 46; Soft skills zijn niet weg te denken uit totaalregelingen als ketensamenwerking. Ze worden ook als verplichting opgenomen in een bij de contracten ketensamenwerking behorende visie op de samenwerking. Die visie wordt door alle partijen ondertekend voor akkoord en geldt als contractstuk. Daarnaast staat met name de samenwerkingsovereenkomst vol met verplichtingen van ketenpartners aangaande loyaliteit en fatsoen zoals in 'Model 1 Samenwerkingsovereenkomst Art. 4 Gezamenlijke verantwoordelijkheid.'

4.1 Alle Ketenpartners onderschrijven de uitgangspunten en visie zoals neergelegd in het Visiedocument, dat onlosmakelijk met deze Samenwerkingsovereenkomst is verbonden en is bijgevoegd.

4.2 De Ketenpartners zijn verantwoordelijk voor een goede onderlinge samenwerking en voor het gezamenlijk eindresultaat.

de meerpartijenovereenkomsten.⁷⁶ Het vertrouwen⁷⁷ is bij ketensamenwerking zelfs een startpunt voor partijen en wordt daarom ook in de bepalingen in het samenwerkingscontract vastgelegd.

Wat ik jammer vind is dat het Model 2021 gekozen heeft voor de term ‘hulpverleners’⁷⁸ in plaats van de in het VGBouw Model gebezigde termen ‘bouwteamleden’ of ‘deelnemers in het bouwteam’. Ik begrijp dat ‘hulpverleners’⁷⁹ beter aansluit bij de terminologie van het BW en bij de UAV-GC⁸⁰ maar voor bijvoorbeeld een onderaannemer (ook zo’n term die nuttig is voor de juridische lijn maar qua connotatie ook niet echt prettig is) klinkt ‘deelnemer’ of ‘bouwteamlid’ volwaardiger ondanks het feit dat zij geen partij zijn bij de bouwteamovereenkomst. Soms is het ook een beetje ‘le ton qui fait la musique’!

5. Aanbevelingen voor een totaalregeling

In Hoofdstuk 8 van ‘Het bouwteam model’: ‘Aanbevelingen voor een totaalregeling van het bouwteam’⁸¹

⁷⁶ B.E. Hertstein, ‘Het cont(r)act in de bouwketen’, in: A.G. Bregman, E.M. Bruggeman & N. van Wijk-van Gilst (red) *Eindafrekening met pepernoten. Voor een onbetaalbare bijdrage aan het bouwrecht and beyond* (Liber Amicorum M.A.B. Chao-Duivis, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2019, p. 229-247; Zachte factoren, zachte aspecten, soft skills, zachte criteria: bedoeld wordt in ruime zin datgene wat *het contact in het contract* is. Zie voetnoot 88 aldaar; T.F.E. Tjong Tjin Tai, *Meerpartijenovereenkomst en samenhangende overeenkomsten*, (Monografieën BW) A29, Deventer: Wolters Kluwer 2019; S. van Gulijk, ‘Samenwerking in meerpartijenverhoudingen in de bouw, stand van zaken en praktische tools’, *Contracteren*, 2016/1, p. 10-18.

⁷⁷ zie noot 75. Uitgangspunten van en visie op de samenwerking Model 1 Samenwerkingsovereenkomst

^{5.1} Door ondertekening van deze Samenwerkingsovereenkomst nemen Ketenpartners afstand van de traditionele rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ketenpartners zullen zich ruimhartig opstellen om al hetgeen dat ten grondslag ligt aan en verwoord is in deze Samenwerkingsovereenkomst en in het Visiedocument na te leven.

^{5.2} Omdat er zowel gezamenlijke als ook afzonderlijke belangen zijn, “beloofd” elke Ketenpartner de belangen van de overige Ketenpartners te respecteren.

^{5.3} Ketenpartners zullen op een open en transparante wijze samenwerken, waarbij “vertrouwen” de basis is’.

⁷⁸ Art. 2 Model 2021, ‘Samenstelling van het bouwteam: De Opdrachtgever / De Aannemer maakt voor de uitvoering van deze overeenkomst gebruik van de volgende hulpverleners: (...) ‘maakt gebruik van’ wordt in de praktijk door onderaannemers en leveranciers veelal gevoeld als ‘maakt misbruik van’. Zie ook noot 79.

⁷⁹ Art. 9 lid 1 Model 2021: ‘(...) Opdrachtgever en Aannemer jegens elkaar aansprakelijk voor toerekenbare tekortkomingen van hun hulpverleners (...)’. Voor mij voelt ‘hulpverleen zijn’ niet als een gelijkwaardig lid van een team zijn. Dat het meer dan een gevoel is maar ook juridisch in de praktijk zo is, blijkt immers uit het feit dat ongeacht de term ‘hulpverleners’ (of de iets sympathieker term ‘deelnemers’ zoals in VGBouw Model of Model DG 2020) wordt gebezigd, er nog steeds niet sprake is van het volledig geïntegreerd meedoen als partij bij de bouwteamovereenkomst; B.E. Hertstein, ‘Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep’, *TBR 2020/88*, p. 598: ‘(...) Het vergezellen zou op afroep zijn en onbetaald (...)’.

⁸⁰ Art. 7:751 BW en par. 6 UAV-GC 2005.

⁸¹ M.A.B. Chao-Duivis, *Het bouwteam model, een studie naar de juridische vormgeving en het functioneren in de praktijk*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2012, p. 223-226.

worden door Chao-Duivis, refererend aan het hybride aspect van het bouwteammodel⁸² aanbevelingen gegeven (...) ‘om te komen tot een totaalregeling van alle relaties in het bouwteam: de relatie van de opdrachtgever met de verschillende leden van het team middels bilaterale overeenkomsten, en de relaties van de leden van het bouwteam met elkaar’. Als vertrekpunt noemt zij het VGBouw Model ‘dat zulke goede diensten heeft bewezen’. Een totaalregeling zou naar haar mening ‘niet alleen van juridische expertise maar ook van expertise op het gebied van bouwmanagement gebruik moeten maken’. In het korte bestek van dit artikel verwijs ik voor de volledige tekst van haar voorstellen naar het boek. Wat opvalt bij de 17 punten die zij noemt, is dat er zeker voortgang is geboekt bij de twee nieuwe Modellen Bouwteamovereenkomst, zij het op verschillende punten. De aanbevolen totaalregeling lijkt echter niet tot stand gekomen.

Het bouwteammodel blijft in de beide nieuwe Modellen een tweepartijenovereenkomst tussen de opdrachtgever en de aannemer. Het formieren van het bouwteam zo vroeg mogelijk in het proces lijkt wel te gaan lukken nu ook het vroeger in het ontwerpproces betrekken van de aannemer gemakkelijker vastgelegd kan worden. Met de keuzemenu’s voor de takenverdeling van de opdrachtgever en de aannemer in het bouwteam in plaats van standaard vastgelegde taken in de overeenkomst, kan waarschijnlijk ook beter gebruik gemaakt worden van de expertises van alle leden van het bouwteam. Er is meer wederkerigheid in de nieuwe Modellen voor wat betreft de aansprakelijkheid en de waarschuingsplicht. ‘Teambuilding’ heeft aandacht in het DG 2020 Model gekregen. In beide nieuwe Modellen is een taakstellend budget geïntroduceerd waardoor het komen tot een reële prijs voor het werk in het Model 2021 een enorme vereenvoudiging ten opzichte van het VGBouw Model is. Ook is er door meer mogelijkheden voor het maken van keuzes en voor frequenter overleg, ruimte om voortschrijdend ontwerpzicht te accommoderen.

Is er sprake van een gemiste kans nu er geen totaalregeling ligt voor het bouwteammodel? Het ligt er maar net aan hoe je het bekijkt en of de opstellers⁸³ en de markt daar op een gegeven moment (wel) iets in zien. Immers bij gebrek aan een totaalregeling voor het bouwteammodel zijn er sinds de oproep van Chao-Duivis in 2012 ook andere contractvormen ontstaan waarin het mogelijk is voor verschillende partijen een verdergaande geïntegreerde samenwerking vast te leggen. Thans ligt het verken-

⁸² Zie noot 24 en paragraaf 3.1 Bilateraal en hybride.

⁸³ Op naar een totaalregeling van het bouwteammodel? Misschien een toekomstige samenwerking tussen de opstellers van het DG 2020 Model en het Model 2021?

nend onderzoek van Jansen⁸⁴ op tafel. Ook daarin is aandacht voor de ontwikkelingen en wensen voor het bouwteam. Omdat dit ook van belang is in het kader van deze bespreking ga ik hier in de paragraaf hierna kort op in.

6. Procesinrichting en informatierisico

6.1 Herbezinning op het bouwcontractenrecht

Onlangs is het verkennend onderzoek gepubliceerd van Jansen⁸⁵ met het thema 'Herbezinning op het bouwcontractenrecht'. Het Tijdschrift voor Bouwrecht heeft in augustus een Themamnummer aan dit onderzoek gewijd.⁸⁶ Vanuit verschillende invalshoeken op het thema hebben gerenommeerde auteurs⁸⁷ bijdragen geleverd. In de bijdragen van Jansen⁸⁸ en meer specifiek bij Chao⁸⁹ wordt de samenwerking in het bouwteam als mogelijke procesinrichting⁹⁰ besproken. In dat kader wordt onderzocht of het bouwteam een oplossing kan bieden voor de beheersing van het informatierisico.

Bij ieder bouwproject is sprake van informatieasymmetrie. Ik maakte kennis met het onderwerp in 2008 toen ik sprak met Henk Molenaar⁹¹ over mijn wens om 'iets te gaan doen' met ketensamenwerking. Molenaar wees mij op de principaal-agenttheorie (de agency theory)⁹² en de uitdaging om het agency probleem op te lossen. Vertrekpunt bij de agency theory is het economische gedrag van actoren (deelnemers). Het agency probleem doet zich voor als er sprake is van asymmetrie in informatie tussen de principaal (de opdrachtgever) en de agent (de opdrachtnemer c.q. de aannemer) en risicomijdend gedrag van beiden.

⁸⁴ C.E.C. Jansen, *Herbezinning op de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde contractvormen. Verkenning van bestaande en nieuwe inrichtingen van het bouwproces met het oog op een verbeterde beheersing van het informatierisico*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht, 2021.

⁸⁵ *ibidem*.

⁸⁶ Themamnummer 'Herbezinning op het bouwcontractenrecht', TBR augustus 2021.

⁸⁷ R.G.T. Bleeker, 'Een bouwcontract en geen juristencontract', TBR 2021/95; G.J. Huith, 'Eerlijk werk voor eerlijk geld?', TBR 2021/96; A.G.J. van Wassenaar, 'De Alliantie verder ontrafeld', TBR 2021/98, E.M. Bruggeman, C.E.C. Jansen, 'Naar een coherent aanbestedings- en juridisch-administratief kader voor de bouw: voorstel voor een routekaart', TBR 2021/99.

⁸⁸ C.E.C. Jansen, 'Over "twee-fasen-proces", "bouwteam met UAV-GC" en "alliantie": mogelijke oplossingen voor een verbeterde beheersing van het informatierisico bij de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde projecten', TBR 2021/94, p. 692-710.

⁸⁹ A.M.B. Chao, 'Bouwteam samenwerking als procesinrichting om het informatierisico en de gevolgen daarvan het hoofd te bieden', TBR 2021/97, p. 743-759.

⁹⁰ Zie voor een beschrijving van het begrip procesinrichting en de mogelijke varianten C.E.C. Jansen, TBR 2021/94.

⁹¹ H. Molenaar, em. hoogleraar Havenconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en verbonden aan de 'Phd. Club', een soort denktank en vraagbaak van de Erasmus Universiteit waarin docenten en hoogleraren participeren om in gesprek te gaan met alumni die een promotie overwogen.

⁹² A.A. Berle and G.C. Means, *The Modern Corporation and private property*, New York: Macmillan 1932.

De theorie gaat uit van twee veronderstellingen. De eerste is dat de opdrachtgever en de aannemer geen gemeenschappelijk doel hebben vanwege hun verschillende belangen bij de realisatie van het werk, zoals zo min mogelijk willen betalen (opdrachtgever) en zo veel mogelijk winst willen maken (aannemer). De tweede is dat de opdrachtgever het belang van de aannemer niet voldoende kan doorgronden omdat hij (de opdrachtgever) over onvoldoende informatie beschikt. De aannemer heeft vanuit zijn kennis en kunde, gerelateerd aan het uit te voeren werk, een informatievoorsprong op de opdrachtgever. Uit die informatieasymmetrie ontstaat ondoelmatigheid. Het onderwerp blijft de gemoederen al bijna 90 jaar bezighouden en niet alleen in de bouw. Dat het thema weer extra in de belangstelling staat, verbaast dan ook niet.⁹³

In het bouwcontractenrecht met name bij het gebruik van geïntegreerde contracten, zoals de UAV-GC, zijn onvoorziene omstandigheden - wanneer de feitelijke situatie afwijkt van de door de aannemer verwachte (en begrote situatie) - al langer onderwerp van discussie.⁹⁴ Ook Chao-Duivis heeft in een interview⁹⁵ en in haar afscheidsrede haar overpeinzingen over deze kwestie uitgesproken en aan het papier toevertrouwd.⁹⁶

6.2 Bouwteam en informatierisico

De redactie van het Tijdschrift voor Bouwrecht heeft mij in het kader van deze bijdrage naar aanleiding van het verschijnen van de Model Bouwteamovereenkomst 2021 en vanwege mijn eerdere bespreking van het Model Bouwteam DG 2020⁹⁷ gevraagd om op hoofdlijnen in te gaan op het thema van de beheersing van het informatierisico in het bouwteam.

Jansen heeft zijn verkennend onderzoek⁹⁸ bouwcontractenbreed ingestoken. Hij zegt daarover in zijn inleiding: '(...) *De aanleiding voor het onder-*

⁹³ Informatieasymmetrie en de vraag hoe en door wie het informatierisico kan worden beheerst, kwam aan de orde in eerder genoemd themamnummer van het Tijdschrift voor Bouwrecht (augustus 2021) en het door het Instituut voor Bouwrecht op 22 september 2021 georganiseerde congres 'Naar een coherent en toekomstbestendig stelsel van juridisch administratieve voorwaarden in de bouw, voorstel voor een routekaart' waarin onder meer dit onderwerp aan de orde kwam.

⁹⁴ R.G.T. Bleeker, W.J.M. Herber en B. van der Zijpp, *UAV-GC 2005. Over problemen bij het werken met geïntegreerde contracten*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2016.

⁹⁵ I. Koenen, 'Bouwrecht-coryfee Chao bij afscheid: Stop met geïntegreerde contracten', *Cobouw*, 25 oktober 2019.

⁹⁶ M.A.B. Chao-Duivis, *De zaak van de smeltende dinosaurus. Overpeinzingen bij 22 jaar werken in de wereld van het bouwrecht*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2019.

⁹⁷ B.E. Hertstein, 'Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 onder de loep', TBR 2020/88, p. 596-609.

⁹⁸ C.E.C. Jansen, 'Over "twee-fasen-proces", "bouwteam met UAV-GC" en "alliantie": mogelijke oplossingen voor een verbeterde beheersing van het informatierisico bij de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde projecten', TBR 2021/94, p. 692-710.

zoek is een al langer bestaande kwestie: de problematische totstandkoming van geïntegreerde contracten door middel van competitieve aanbestedingsprocedures en de doorwerking daarvan in de uitvoering van die contracten (...). Hij noemt naast de afscheidsrede van Chao-Duivis overige ontwikkelingen zoals de Marktvisie⁹⁹, de herziening van de UAV-GC 2005¹⁰⁰, het 'twee-fasen-proces'¹⁰¹ en de onlangs verschenen nieuwe Bouwteam Modellen als 'aan-zetten tot verbetering van de geïntegreerde bouworganisatie- en contractvorm'.

Met betrekking tot het bouwteam en de overige procesinrichtingen stelt Jansen vast dat de bij een bouwproces betrokken actoren het informatierisico als een gegeven en systeemkenmerk moeten beschouwen. Het door Jansen geschetste informatierisico bestaat eruit dat opdrachtgever en aannemer op het moment van contracteren altijd een bepaalde onzekerheid hebben over het zich al dan niet manifesteren van het risico dat de aannames omtrent de feitelijke toestand van projectspecifieke omgevingsfactoren onjuist of onvoldoende waren. Het inrichten van het bouwproces moet gericht zijn op het zoveel mogelijk weten te beheersen van het informatierisico. Die beheersing moet plaatsvinden door een optimale balans tussen de doelmatigheid en rechtmatigheid van een procesinrichting.¹⁰² Voor het bereiken van de optimale procesinrichting noemt hij vijf uitgangspunten¹⁰³ waarvan vier contractueel en een aanbestedingsrechtelijk: 1. (bouw) aannemer zoveel mogelijk betrekken bij ontwerpfase, 2. op samenwerking gericht, non-adversarief gedrag 3. voldoende zekerheid over beheersing informatierisico voordat gebondenheid aan prijs ontstaat 4. voorkomen is beter dan genezen 5. inpassing in het aanbestedingsrechtelijk kader. De aanbestedingsrechtelijke inpassing laat ik hier buiten de bespreking.

Chao heeft langs de lijnen van de genoemde vijf uitgangspunten het bouwteam besproken en dan met name het Model DG 2020 met als hoofdvraag: kan het bouwteam als procesinrichting het informatierisico en de gevolgen daarvan het hoofd te bieden?¹⁰⁴ Ik beperk me gezien de omvang van dit artikel tot de hoofdlijn en volg de gemaakte splitsing tussen het VGBouw Model waarna voor de uitvoering een aannemingsovereenkomst met UAV 2012 volgt en de twee nieuwe Modellen (DG

2020 en het Model 2021) gevolgd door ofwel UAV 2012 ofwel UAV-GC 2005.

6.3 Het traditionele bouwteam (procesinrichting 2)

Bij de procesinrichting 'het traditionele bouwteam' van het VGBouw Model sluit de opdrachtgever met de aannemer een aannemingsovereenkomst nog voordat het hele ontwerpproces klaar is. De opdrachtgever kan zodoende de uitvoeringskennis van de aannemer maximaal inzetten voor de verdere uitwerking van het ontwerp. Nadat het ontwerp klaar is, starten de contractonderhandelingen met de (bouwteam)aannemer als eerste en enige gegadigde en sluit hij met de opdrachtgever een overeenkomst van aanneming zodra er prijs-overeenstemming is. Voor het beheersen van het informatierisico is dit een goede procesinrichting omdat aan uitgangspunten 1, 3 en 4 wordt voldaan. Bovendien is in het geval van het zich toch voordoen van het informatierisico, veelal verrekening mogelijk op grond van de UAV 2012. Het spreekt bijna voor zich dat scoren op uitgangspunt 2 niet bepaald een kenmerk is waar het traditionele bouwteam in uitblinkt. Echter voor de procesinrichting 'het traditionele bouwteam' kan ook worden gekozen voor het Bouwteam Model DG 2020 en het Bouwteam Model 2021. Tussen deze twee nieuwe Modellen zijn er, ondanks de overeenkomst die zij hebben van een aansluitingsmogelijkheid op de bouwteamfase met UAV-GC 2005, wel verschillen op het gebied van samenwerking en houding en gedrag. Zie hetgeen ik hierover besproken heb bij paragraaf 4.3 'Soft skills'.

6.4 Het geïntegreerde bouwteam (procesinrichting 6)

De procesinrichting 'het geïntegreerde bouwteam' betreft het Bouwteam Model DG 2020 en het Bouwteam Model 2021. Het gaat om een uitbesteding van twee contracten met tussentijdse prijsvorming voor de uitvoering op grond van een aannemingsovereenkomst met UAV-GC. In eerdere paragrafen in dit artikel heb ik de overeenkomsten en verschillen tussen beide Bouwteam Modellen besproken. De procesinrichting en het informatierisico betreffen een geïntegreerde opdracht waarin de uitwerking van het ontwerp zit (vanaf het niveau tot waar het ontwerp is gevorderd) en de uitvoering van het project. De aannemer mag (exclusief) nog voor de voltooiing van het ontwerp een prijsaanbieding doen. Na overeenstemming over de prijs bij de geïntegreerde opdracht komt de aannemingsovereenkomst tot stand. Aan uitgangspunt 1 wordt voldaan door de beide Bouwteam Modellen. Met betrekking tot samenwerking (uitgangspunt 2) scoort het Model DG 2020 beter op houding en gedrag dan het Model 2021 maar dat wil niet zeggen dat er niet goed kan worden samengewerkt in het Model 2021. Ook het Model 2021 biedt tal van opties

⁹⁹ zie voetnoot 10.

¹⁰⁰ <<https://www.crow.nl/thema-s/contracteren/uav-gc/tervisielegging-uav-gc-2020>>.

¹⁰¹ Rijkswaterstaat, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW sector, mei 2019.

¹⁰² C.E.C. Jansen, 'Over "twee-fasen-proces"; "bouwteam met UAV-GC" en "alliantie": mogelijke oplossingen voor een verbeterde beheersing van het informatierisico bij de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde projecten', TBR 2021/94, p.693-695.

¹⁰³ C.E.C. Jansen, TBR 2021/94, par.3.

¹⁰⁴ zie voetnoot 89.

voor takenverdeling tussen opdrachtgever en aannemer maar, zoals ik in paragraaf 4.3 hiervoor heb besproken, is het Model 2021 wars van 'houding en gedragsverplichtingen'. Dat is een keuze van de opstellers en toekomstige bouwteamgebruikers hebben daardoor ook, als eerder gezegd, echt wat te kiezen. Jansen maakt een duidelijk verschil met het geïntegreerde bouwteam en de twee-fasen-overeenkomst (procesinrichting 6): bij het twee-fasen werken is er een knip tussen een voltooid ontwerp en de start van de uitvoering; bij het werken met een geïntegreerd bouwteam is dat niet het geval. Het geïntegreerde bouwteam lijkt meer op procesinrichting 3 (geïntegreerd bouwcontract) voor wat betreft de uitgangspunten 3 en 4. Daarmee is duidelijk dat het geïntegreerde bouwteam op de beheersing van het informatierisico vergeleken met (de procesinrichting 2 van) het traditionele bouwteam een stuk minder florissant scoort. Aanvullend aan Jansen biedt Chao kwalificatiekaders voor het inzichtelijk maken van de score op het informatierisico van het Model DG 2020.¹⁰⁵

7. En de winnaar is ...

'Winner takes all'? Nee hoor! Daarvoor heb je immers een winnaar nodig en die is er niet. Geen winnaar maar ook geen sprake van 'het (enige) echte Bouwteam Model' als antwoord op de vraag die ik stel in de titel van dit artikel. Het vorig jaar versche-

nen Model DG 2020 kan evenals het Model 2021 'royaal' verder als een bruikbare en nuttige vernieuwende bouwteamovereenkomst. Welk Model voor de gebruiker de X factor heeft, is een kwestie van smaak. En daar valt niet over te twisten, zegt men. En 'de oude meester', het VGBouw Model, is gewoon een ouwe taaie die doorwerkt na de pensioendatum, zeker in die situaties waarin sprake is van opvolging voor de uitvoeringsfase met de UAV 2012, bijvoorbeeld bij de kleinere niet aanbestedingsplichtige B&U projecten. Misschien ingehaald door jongere Modellen, maar de mottenballen kunnen wat mij betreft voor het VGBouw Model zeker nog wachten. Het is en blijft verstandig om bij *ieder* contractmodel, dus bij alle drie de Modellen Bouwteamovereenkomst¹⁰⁶, *voordat* je gaat afwijken van de bepalingen in het model, per project oefeningen te doen op de evenwichtsbalk. Slim afwijken doe je zonder verlies van evenwicht. Immers de beste samenwerking is een harmonieuze samenwerking en die is en blijft mensenwerk.¹⁰⁷ De juridische modellen blijven slechts handvatten. Het gaat om vertrouwen in elkaar, elkaar wat gunnen, gedeelde belangen, het projectdoel voorop stellen, relationeel samenwerken in plaats van oppositieel op basis van echte (ook juridische) gelijkwaardigheid maar tevens en vooral de kunst om van soft skills harde verplichtingen¹⁰⁸ te maken in het contract. Dan komt het goed met het project ongeacht welk van de drie Modellen Bouwteam wordt gebruikt! ●

¹⁰⁵A.M.B. Chao, *Bouwteam samenwerking als procesinrichting om het informatierisico en de gevolgen daarvan het hoofd te bieden*, TBR 2021/97, p. 747-749.

¹⁰⁶Op 17 november 2021 organiseert Het Instituut voor Bouwrecht de 'Stuudiemiddag Werken met een bouwteam': <<https://www.ibr.nl/onderwijs/privatrecht-onderwijs/stuudiemiddag-werken-met-een-bouwteam/>>.

¹⁰⁷Hertstein, 2019, p. 242, par. 5.5.1 'Kenmerkende uitgangspunten voor ketensamenwerking'.

¹⁰⁸T. Blommaert, S. van den Broek, *Vertrouwen als bron van winst: de harde resultaten van soft control*, Business Contact, 2013; R. de Blik, *Empirical studies on the economic impact of trust*, Proefschrift, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, 2015.