

Samenwerking in de bouw juridisch operationaliseren: wat werkt (niet)?

Een raamwerk voor onderzoek naar de werking en effectiviteit van juridisch geoperationaliseerde instrumenten die op samenwerking gericht gedrag van actoren bij een bouwproces zouden kunnen bevorderen

Aalstein, Malcolm; Bruggeman, E.M.; Jansen, C.E.C.; Koolwijk, J.S.J.

Publication date

2025

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Aalstein, M., Bruggeman, E. M., Jansen, C. E. C., & Koolwijk, J. S. J. (2025). *Samenwerking in de bouw juridisch operationaliseren: wat werkt (niet)? Een raamwerk voor onderzoek naar de werking en effectiviteit van juridisch geoperationaliseerde instrumenten die op samenwerking gericht gedrag van actoren bij een bouwproces zouden kunnen bevorderen*. Instituut voor Bouwrecht (IBR).

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Samenwerking in de bouw juridisch operationaliseren: wat werkt (niet)?

Een raamwerk voor onderzoek naar de werking en effectiviteit van juridisch geoperationaliseerde instrumenten die op samenwerking gericht gedrag van actoren bij een bouwproces zouden kunnen bevorderen

Versie: september 2025



Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1.	Bouwsector en bouwrecht: ontwikkelingen en behoeften	2
1.2.	Uitgangspunten voor herijking van bouwprocessen: onderzoekskader	4
1.3.	Focus en doel van het Deelproject Samenwerking (DPS)	4
1.4.	Wat is 'samenwerking'?	7
2	Nadere afbakening van het onderwerp van onderzoek	7
2.1.	Onderzoekskader: afbakening van het onderwerp van onderzoek	7
2.2.	DPS onderzoek: afbakening van het onderwerp van onderzoek	9
2.2.1	'Instrumenten'	10
2.2.2	'Op samenwerking gericht gedrag bevorderen'	11
2.2.3	'Juridische operationalisering'	12
2.2.4	'Vermoeden van significant effect'	12
2.2.5	Instrumenten toepasbaar in de Nederlandse context	13
2.2.6	Concluderend: kern van het DPS onderzoek	13
2.3.	Beperkingen, benadering en afbakening van het onderzoek	14
3	Het raamwerk	14
3.1.	Eerste onderdeel van het raamwerk: Instrument	16
3.1.1	<i>Instrumenten zijn niet statisch</i>	17
3.1.2	<i>Volwassenheid van een instrument</i>	17
3.1.3	<i>Karakteristieken van het instrument</i>	18
3.1.3.1	<i>Karakteristiek 1: Stimulerende versus repressieve instrumenten</i>	19
3.1.3.2	<i>Karakteristiek 2: Indirect werkende versus direct werkende instrumenten</i>	20
3.1.3.3	<i>Karakteristiek 3: Principle-based versus rule-based instrumenten</i>	20
3.1.3.4	<i>Karakteristiek 4: Instrumenten op inspanningsverplichting versus resultaatsverplichting</i>	21
3.1.3.5	<i>Karakteristiek 5: Bindende versus niet-bindende instrumenten</i>	22
3.1.3.6	<i>Karakteristiek 6: Preventieve versus curatieve instrumenten</i>	23
3.1.3.7	<i>Karakteristiek 7: Eenzijdige versus gezamenlijke instrumentdefinitie</i>	23
3.1.3.8	<i>Karakteristiek 8: Eenzijdige versus meerzijdig werkende instrumenten</i>	25
3.1.3.9	<i>Karakteristiek 9: Mate van integratie van samenwerking</i>	25
3.2.	Tweede onderdeel van het raamwerk: Doelen van het instrument	26
3.2.1	<i>Doelen op verschillende actorniveaus</i>	27
3.2.2	<i>Doelen op 'resultaat' en doelen op 'gedrag'</i>	31
3.2.3	<i>Gezamenlijke en individuele doelen</i>	32
3.2.4	<i>Expliciete en Impliciete doelen</i>	32
3.2.5	<i>Actorbelang</i>	32
3.2.6	<i>Doelen zijn dynamisch</i>	33
3.2.7	<i>Ketens van doelen</i>	33
3.3.	Derde onderdeel van het raamwerk: Omstandigheden van invloed op het instrument	33
3.3.1	<i>Opgave</i>	34
3.3.2	<i>Actoren</i>	35
3.3.3	<i>Samenwerkingsverband</i>	35
3.3.4	<i>Neven- en sub-instrumenten</i>	36
3.3.5	<i>Leiderschap en gedrag</i>	37
3.3.6	<i>Fysieke context</i>	37
3.3.7	<i>Maatschappelijke context</i>	37

3.3.8	<i>Gebruiken en gewoonten</i>	38
3.3.9	<i>Wet- en regelgeving</i>	38
3.3.10	<i>Macro-aspecten</i>	38
3.3.11	<i>Waarden</i>	39
3.4.	Samenhang onderdelen van het raamwerk	40
3.4.1	<i>Samenhang tussen omstandigheden en instrumenten</i>	40
3.4.1.1	<i>Omstandigheden als input</i>	41
3.4.1.2	<i>Omstandigheden als voorwaarden</i>	42
3.4.1.3	<i>Omstandigheden als gevolg</i>	42
3.4.1.4	<i>Omstandigheden als onderdeel van het instrument</i>	42
3.4.1.5	<i>Omstandigheden zijn dynamisch</i>	43
3.4.2	<i>Samenhang tussen doelen en instrumenten</i>	43
4	Gebruik van het raamwerk	43
	Bijlage A - Inrichting en methoden van het DPS onderzoek	45
	Bijlage B - Resultaten literatuuronderzoek fasen 1 en 2	48
	Bijlage C - De Lens	51
	Literatuurlijst	57

Samenwerking in de bouw juridisch operationaliseren: wat werkt (niet)?

Een raamwerk voor onderzoek naar de werking en effectiviteit van juridisch geoperationaliseerde instrumenten die op samenwerking gericht gedrag van actoren bij een bouwproces zouden kunnen bevorderen

Versie: september 2025

ir. M.C. Aalstein, prof. mr. dr. E.M. Bruggeman, prof. mr. C.E.C. Jansen en dr. ir. J.S. Koolwijk¹

1 Inleiding

In de bouwsector² wordt al jaren gesproken over het verbeteren van ‘samenwerking’ als dé oplossing voor de uitdagingen waar de bouw voor staat. Ook bouwrechtjuristen doen hier volop aan mee door de aandacht te vestigen op concrete instrumenten³ die coöperatief gedrag van de bij een bouwproject betrokken actoren zouden kunnen faciliteren en zelfs stimuleren. We weten echter nog weinig over hoe die instrumenten in de aanbestedings- en contractuitvoeringsfase juridisch het best kunnen worden geoperationaliseerd om tot de gewenste gedragseffecten te leiden. Die vraag lijkt zowel in de theorie als in de praktijk nog onvoldoende te zijn beantwoord. Het gaat hier bovendien om een vraag die zich niet leent voor beantwoording door juristen alleen: daar is ook expertise vanuit andere disciplines voor nodig.

In deze publicatie beantwoorden wij de bovenstaande vraag evenmin.

Wat deze publicatie echter wél biedt, is een aanzet voor een raamwerk met behulp waarvan het mogelijk is om de werking van concrete op samenwerkingsgedrag gerichte en juridisch geoperationaliseerde instrumenten te onderzoeken, binnen de bredere context van omstandigheden waarbinnen zij worden toegepast, teneinde uitspraken te kunnen doen over hun effectiviteit.

De totstandkoming van dit raamwerk is een tussentijds resultaat van een in 2023 door het Instituut voor Bouwrecht (IBR) en de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) gestart onderzoek naar de juridische operationalisering van op samenwerking gericht gedrag in de bouw.⁴ Het onderzoek

1 Malcolm Aalstein is visiting research fellow bij van het Instituut voor Bouwrecht, werkzaam bij de gemeente Amsterdam als adviseur Markt & inkoop en als onafhankelijke zelfstandige werkzaam in conflictmanagement en mediation in de bouw. Evelien Bruggeman is hoogleraar bouwrecht aan de TU Delft en directeur van het Instituut voor Bouwrecht. Chris Jansen is hoogleraar privaatrecht verbonden aan het Centre for Public Contract Law & Governance (CPC) aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is ook raadsheer-plaatsvervanger in de gerechtshoven 's-Hertogenbosch en Den Haag. Jelle Koolwijk is senior onderzoeker ketensamenwerking aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft. De auteurs bedanken mr. C.A.E. Wouda voor de werkzaamheden die hij verricht om de totstandkoming van deze working paper mogelijk te maken.

2 Wanneer wij in deze publicatie spreken van ‘bouwsector’ bedoelen wij daarmee zowel de B&U- als de GWW-sector.

3 Zie voor een uitgebreide bespreking van het begrip ‘instrument’ hierna par. 2.2.1 en par. 3.1.

4 Zie over dit onderzoeksproject par. 1.3 en par. 2.2. Zie ook <www.ibr.nl/onderzoekskader-een-coherent-en-toekomstbestendig-stelsel-van-aanbestedings-en-juridisch-administratieve-kaders-voor-de-bouw/>.

maakt deel uit van een meeromvattend onderzoekskader.⁵ Zie bijlage A. voor een toelichting op de inrichting en methoden van dit onderzoek.

Deze publicatie is als volgt opgebouwd. In deze eerste paragraaf staan wij kort stil bij de ontwikkelingen en de in de bouwsector en het bouwrecht gesignaleerde behoeften (par. 1.1), de vertaling van die behoeften naar uitgangspunten voor het meeromvattend onderzoekskader (par. 1.2), de focus en het doel van het onderhavige onderzoek op ‘samenwerking’ (par. 1.3) en de betekenis die wij aan dat containerbegrip geven (par. 1.4). In par. 2 wordt vervolgens uitgebreid ingegaan op de afbakening van het onderwerp van onderzoek. Hierin is uiteengezet hoe het brede onderwerp ‘samenwerking’ is teruggebracht tot een hanteerbaar, concreet onderzoeksobject, te weten het gebruik van juridisch operationaliseerbare instrumenten die op samenwerking gericht gedrag faciliteren en stimuleren. Par. 3 bevat de kern van deze publicatie. In deze paragraaf wordt het onderzoeksraamwerk uiteengezet en nader toegelicht. Dit raamwerk is ontwikkeld om toekomstig onderzoek naar instrumenten, waarvan wordt beweerd dat zij op samenwerking gericht gedrag kunnen bevorderen, op eenduidige en consistente wijze uit te voeren. Het doel is om met behulp van het raamwerk instrumenten, de doelen die met hun toepassing worden nagestreefd en de omstandigheden die van invloed zijn op hun toepassing en werking in kaart te brengen en hun effectiviteit op zo objectief mogelijke wijze vast te stellen. In par. 4 hebben wij een stappenplan uitgewerkt voor onderzoekers die met het raamwerk aan de slag willen gaan. Aan het einde van deze publicatie zijn een aantal bijlagen bijgevoegd (Bijlagen A t/m C) die inzicht geven in tussenstappen en tussentijdse resultaten die wij gedurende het onderzoek dat geleid heeft tot deze publicatie hebben gezet respectievelijk bereikt.

1.1. *Bouwsector en bouwrecht: ontwikkelingen en behoeften*

Het heeft er alle schijn van dat het huidige stelsel van aanbestedings- en juridisch-administratieve kaders voor de bouw niet langer aansluit op de huidige context, opgaven en ontwikkelingen waar de bouwsector in Nederland voor staat.⁶ De gehele sector lijkt in toenemende mate behoefte te hebben aan andere wijze van inrichten van het bouwproces⁷ en aan daarmee samenhangende

5 Zie over dit onderzoekskader par. 1.2 en par. 2.1. Zie ook <www.ibr.nl/deelproject-i-het-juridisch-vormgeven-van-samenwerking-in-de-aanbestedings-en-contractfase-2/> en A.E. Chatzakis, ‘Het juridisch vormgeven van samenwerking in de aanbestedings- en contractfase. Verslag van het IBR-congres gehouden op 1 april 2022 te Utrecht’, *TBR* 2022/66, p. 444-457.

6 Te denken valt aan ontwikkelingen die zich voordoen aan de vraagzijde (renovatieopgave infrastructuur, woningbouwopgave, energietransitie, verduurzaming, circulair bouwen, toenemende complexiteit van opgaven) en aan de aanbodzijde van de markt (schaarse capaciteit, afnemende inschrijvingen op aanbestedingen), mede gezien in relatie tot problemen waar opdrachtgevers zich mee geconfronteerd zien (suboptimale marktwerking, hoge transactiekosten, maatschappelijke opgaven die niet dan wel te traag worden gerealiseerd).

7 Jansen doelt met het begrip ‘procesinrichting’ op het resultaat van het geheel aan gestandaardiseerde en projectspecifieke beslissingen die actoren volgorde- en tijds-afhankelijk nemen tijdens alle fasen van het bouwproces. Belangrijke procesbeslissingen houden bijvoorbeeld verband met de keuze van de bouworganisatievorm, de invulling van de vraagspecificatie en de keuze van de contractvorm, zie: C.E.C. Jansen, *Herbezinning op de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde bouwprojecten*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2021, p. 7-8. Zoals hierna nog zal blijken, kunnen beslissingen ook betrekking hebben op de keuze en wijze van toepassing van (andere) instrumenten, zie par. 2.2.1 en par. 3.1.

aanbestedings- en juridisch administratieve voorwaarden, waarmee de gewenste omslag in de sector kan worden gefaciliteerd en bevorderd.⁸

Aanbestedings- en juridisch administratieve voorwaarden - hierna: juridische kaders - normeren en faciliteren de actoren bij een bouwproces wanneer zij in het kader van de organisatie, inrichting en uitvoering van dat proces beslissingen nemen en daarnaar handelen.

In dit onderzoek heeft de term '**juridische kaders**' een ruime betekenis. De kaders omvatten niet alleen wet- en regelgeving, zoals de Aanbestedingswet en het Burgerlijk Wetboek, contractmodellen en algemene voorwaarden, maar ook convenanten, leiddraden, gedragscodes en werkafspraken waarmee een samenwerkingsverband - binnen de kaders van de hiervoor bedoelde wet- en regelgeving en overeengekomen contractvoorwaarden - juridisch nader wordt geoperationaliseerd.

Neutraal geformuleerd zouden juridische kaders de hiervoor genoemde procesbeslissingen en handelingen van actoren - hierna aangeduid als: gedrag - zodanig moeten faciliteren dat zij daarvoor in staat worden gesteld de met het bouwproces beoogde doelen te bereiken. Het probleem is nu, zoals hierboven opgemerkt, dat de juridische kaders niet 'mee-ontwikkelen' met de ontwikkelingen die zich binnen de bouwsector zelf voordoen.⁹ Dat verkleint de mogelijkheden dat de opgaven waarvoor de sector zich gesteld ziet, worden gerealiseerd.

8 Dat de behoefte aan een andere, nieuwe, aanpak en nieuwe bouworganisatievormen met bijpassende (model)contracten en algemene voorwaarden breed wordt gevoeld, blijkt uit tal van ontwikkelingen en initiatieven. Denk bijvoorbeeld aan de introductie van de twee-fasen aanpak (naar aanleiding van het McKinsey Rapport ('Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW-sector', Rijkswaterstaat, 2019), de introductie van twee nieuwe sets van algemene voorwaarden naar aanleiding van revival die het bouwteam (Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020 en de Modelbouwteamovereenkomst 2021 red.) doormaakt, de recente introductie van de zogenoemde Kost+ aanpak met bijbehorend modelcontract (het 'Kost+ contract' is een gezamenlijk initiatief van AT Osborne, Duet Advocaten en Rozemond Advocaten en behelst een contractvorm waarbij de opdrachtnemer inzicht verschaft in alle werkelijk gemaakte kosten en deze ook vergoed krijgt. Volgens de initiatiefnemers heeft het contract een 'totaal ander uitgangspunt' dan traditionele bouwcontracten.) en vele andere grotere en kleinere initiatieven in de sector. Het bestaan van de behoefte aan een nieuwe en andere aanpak is voorts bevestigd door een brede vertegenwoordiging van experts uit de sector op 22 september 2021 tijdens een IBR congres over de toekomst van het Nederlandse bouwcontractenrecht. Ter voorbereiding van dat congres, en als startpunt van het IBR/VU onderzoek naar de toekomst van het bouwcontractenrecht, verschenen zowel een themanummer van het Tijdschrift voor Bouwrecht met als titel 'Herbezinning op het bouwcontractenrecht' alsook een agenderende publicatie van de hand van Jansen, zie: Jansen 2021. In die publicatie en het TBR themanummer is met behulp van een probleemanalyse en een eerste inventarisatie van de hiervoor bedoelde ontwikkelingen en initiatieven een analyse uitgevoerd van de sterke en zwakkere kanten van een aantal beschikbare bouworganisatievormen die op dit moment in de praktijk worden toegepast.

9 Tijdens het IBR congres van 22 september 2021 was op de vraag of de tijd rijp is voor een andere benadering van de (opzet, inhoud, en totstandkoming van) de juridische kaders, het antwoord van de overgrote meerderheid van de aanwezigen (83,9%) bevestigend (A.D. de Jonge, 'Naar een coherent en toekomstbestendig stelsel van juridisch-administratieve voorwaarden in de bouw: voorstel voor een routekaart', *TBR* 2021/140, p. 1132 e.v.). Ook wijzen we in dit verband op de los van elkaar staande herzieningen van de DNR (2011 en 2013), de UAV (2012) en de UAV-GC (vanaf 2016), geïnitieerd en uitgevoerd door onafhankelijk van elkaar opererende gremia, zie ook 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, p. 774-787.

1.2. Uitgangspunten voor herijking van bouwprocessen: onderzoekskader

Uit eerder onderzoek¹⁰ naar de ontwikkelingen in de afgelopen twintig jaar, valt op te maken dat vooral behoefte lijkt te bestaan aan bouwprocessen die - wat hun inrichting betreft - zoveel mogelijk voldoen aan de volgende vijf uitgangspunten: 1) vroegtijdige betrokkenheid van de aannemer (bij de ontwerpfase); 2) actoren worden in alle fasen van het bouwproces zoveel mogelijk geprikkeld tot 'op samenwerking gericht gedrag'; 3) alvorens prijsbinding ontstaat, dient er voldoende zekerheid te bestaan over de beheersing van het zogenoemde informatierisico, waarbij geldt dat de gevolgen van dat risico ook overigens contractueel evenwichtig dienen te zijn belegd; en 4) de met de risicobeheersing gemoeide kosten dienen zoveel mogelijk het karakter van preventiekosten te hebben. Deze uitgangspunten houden vooral verband met de doelmatigheid van het bouwproces. Het proces zal uiteraard ook rechtmatig dienen te verlopen, in die zin dat het binnen de geldende aanbestedingsrechtelijke kaders zal moeten passen. Daarmee is het vijfde uitgangspunt geformuleerd.

Deze publicatie is zoals eerder opgemerkt het resultaat van een onderzoeksproject dat deel uitmaakt van een meeromvattend onderzoekskader getiteld "Een coherent en toekomstbestendig stelsel van aanbestedings- en juridisch-administratieve kaders voor de bouw".¹¹ Het doel dat met het onderzoekskader wordt nagestreefd is het Nederlandse stelsel van aanbestedings- en juridisch-administratieve kaders bij te stellen, dan wel aan te vullen, zodat deze de huidige context, opgaven en ontwikkelingen van de bouwsector in Nederland beter faciliteren en beter voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen. In par. 2.1 gaan wij nog uitgebreider in op de reikwijdte en afbakening van het onderzoekskader.

1.3. Focus en doel van het Deelproject Samenwerking (DPS)

Uit de hiervoor in par. 1.1 en par. 1.2 zeer kort samengevatte ontwikkelingen en in kaart gebrachte voorlopige uitgangspunten valt op te maken dat, naast een veelheid aan andere behoeften, de bouwsector vooral (ook) op zoek is naar manieren waarop de samenwerking tussen actoren in het bouwproces beter georganiseerd en bevorderd kan worden.¹² Het verbeteren van 'samen-

10 Zoals in het TBR-themanummer is opgemerkt (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), zijn de in deze alinea weergegeven uitgangspunten voortgekomen uit een meerjarig proces van intuïtief observeren van en luisteren naar de praktijk en de zich daarin afspelende ontwikkelingen. Het ging in 2021 om premissen die nog onvoldoende gebaseerd waren op wetenschappelijk (veld)onderzoek, en die mogelijk onvolledig en of onjuist kunnen blijken. De tijdens het congres van september 2021 uitgevoerde toets van deze aanname, bevestigt echter dat de analyse (in ieder geval) in grote lijnen herkend en gedeeld wordt. De afgelopen jaren heeft met name de analyse van de al in 2021 geschetste ontwikkelingen in de praktijk, en de bevestiging van de verdere voortgang van die ontwikkelingen in de jaren na 2021, de juistheid van deze eerste analyse bevestigd. Of de eerder gedane aannames inderdaad juist zijn, en zo ja, of en in hoeverre zij moeten worden aangevuld en of verbeterd, moet echter door middel van vervolgonderzoek duidelijk worden.

11 In 2021 is het Instituut voor Bouwrecht (IBR) in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) gestart met een onderzoek naar de toekomst van het Nederlandse bouwcontractenrecht. Zie over dit onderzoek ook: <www.ibr.nl/onderzoekskader-een-coherent-en-toekomstbestendig-stelsel-van-aanbestedings-en-juridisch-administratieve-kaders-voor-de-bouw/>.

12 Zowel het in het themanummer (TBR, augustus 2021) geformuleerde tweede uitgangspunt (zie par. 1.1 van deze publicatie), als de gegeven analyse, zijn tijdens het congres op 22 september 2021, aan de eerder genoemde brede vertegenwoordiging van experts uit de sector, voorgelegd en bediscussieerd. Zij benadrukten dat de noodzaak tot samenwerking zich niet beperkt tot een enkele bouworganisatievorm, maar van waarde is voor alle bouworganisatievormen. Van alle deelnemers ondersteunde 95,7% van de 93 stemmers deze gedachte. Een groot deel van de deelnemers meende daarnaast dat 'contracten' op samenwerking gericht gedrag kunnen faciliteren; 81,7%. Er bleek brede instemming en toenemende behoefte te zijn aan verder onderzoek naar juridische kaders waarmee op samenwerking gericht gedrag zou kunnen worden gefaciliteerd en bevorderd. Zie: De Jonge 2021, p. 1131. Dit vormde voor IBR/VU de bevestiging van het reeds opgevatte plan om verder onderzoek op te starten.

werking' wordt door velen gezien als dé oplossing voor de uitdagingen waar de bouw mee te maken heeft. Winch ziet het verbeteren van samenwerking zelfs als een noodzaak die inherent is aan de onzekerheid waarmee de realisatie van bouw- en infrastructurele projecten gepaard gaat.¹³

De kern van de benadering van Winch is dat projectorganisaties kunnen worden begrepen als informatieverwerkende systemen. In elke fase van het bouwproces worden beslissingen genomen op basis van de informatie die op dat moment beschikbaar is maar die zelden volledig is.¹⁴ Winch wijst op het verschil tussen initiële onzekerheid bij de start van het project en dynamische onzekerheid die ontstaat bij elk volgend beslismoment. Pas naarmate het project vordert, wordt meer bekend, neemt de onzekerheid af en kunnen keuzes met meer precisie worden gemaakt. In deze context is wederzijdse afhankelijkheid tussen de betrokken actoren onvermijdelijk. Geen enkele actor beschikt zelfstandig over alle benodigde informatie, middelen of besluitvormingscapaciteit. Bovendien kunnen de gevolgen van procesbeslissingen van de ene actor direct ingrijpen op de ruimte en verantwoordelijkheid van een andere actor. Dit vraagt om continue afstemming, het delen van informatie, het gezamenlijk verkennen van oplossingsrichtingen en - cruciaal - het vermogen tot wederzijdse aanpassing. De complexiteit en veranderlijkheid van de context vereisen een flexibele manier van organiseren waarin de actoren samen doen wat nodig is, eerder dan strikt te handelen naar formele contracten met vooraf vastgelegde procedures. De realiteit van het project moet voortdurend opnieuw worden geïnterpreteerd, wat vraagt om een responsieve houding van de actoren en inrichting van het samenwerkingsverband en het vermogen om besluiten gaandeweg aan te passen. Bouwprocessen zijn daarmee geen lineaire routes van planning naar uitvoering, maar eerder een steeds verdiepend en verbredend besluitvormingsproces, waarin informatie zich stap voor stap ontvouwt en waar op samenwerking gericht gedrag en gezamenlijke oordeelsvorming essentieel zijn om voortgang te boeken.

Ook (bouwrecht)juristen hebben zich de afgelopen decennia beziggehouden met de vraag hoe samenwerking tussen de bij een bouwproces betrokken actoren kan worden verbeterd, waarbij zij dan de focus leggen op de rol en betekenis van de juridische kaders waarbinnen de actoren bij

13 G. M. Winch, *Managing Construction Projects*, 2e druk, Hoboken: Wiley-Blackwell 2010.

14 Vgl. ook Jansen 2021, p. 21-24.

een bouwproces moeten opereren.¹⁵ Het is overigens niet zo dat de bestaande juridische kaders die actoren geen ruimte zouden bieden om op samenwerking gericht gedrag te vertonen. Wat er volgens sommigen aan de hand lijkt te zijn, is dat de huidige juridische kaders de actoren in het bouwproces juist ertoe bewegen om zich maar terug te trekken op het eigen domein en van daaruit beschuldigend dan wel verwerend met de vinger naar een ander te wijzen.¹⁶ Dat roept de vraag op of het realiseren van een zo door de sector gewenste ‘goede’ samenwerking op basis van de huidige juridische kaders eigenlijk wel mogelijk is. Daarnaast zijn vragen gerezen over wat nu concreet de effecten van eventuele juridische operationalisering van op samenwerking gericht gedrag zouden kunnen zijn.¹⁷ Al deze vragen zijn in de theorie en in de praktijk nog onvoldoende beantwoord.¹⁸

In deze publicatie doen wij verslag van het onderzoek dat is verricht in het kader van het Deelproject Samenwerking (DPS) dat deel uitmaakt van het hierboven genoemde meeromvattend onderzoekskader. Het onderzoek richt zich op een specifieke behoefte van de **bouwsector** die volgt uit het tweede in par. 1.2 geformuleerde uitgangspunt: het bouwproces dient zodanig te zijn ingericht dat de betrokken actoren in alle fasen van het proces zoveel mogelijk in staat zijn tot op samenwerking gericht gedrag. Waar het **bouwwrecht** in het verlengde hiervan behoefte heeft, is antwoord op de vraag of en hoe een eventuele aanpassing van de bestaande juridische kaders dat gewenste gedrag kan bevorderen.

-
- 15 Zie hierover bijvoorbeeld: Y.P. Kamminga, *Towards effective governance structures for contractual relations: Recommendations from social psychology, economics and law for improving project performance in infrastructure projects*, diss. Tilburg 2008, Tilburg: Tilburg University Press 2008; A.G.J. van Wassenauer en C.H.J. Thomas, *www.werkinuitvoering21.com - interactief naar een nieuwe generatie bouwcontracten*, Preadviezen Vereniging voor Bouwrecht nr. 35, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2008; Y.P. Kamminga en S. Smits, ‘Samenwerking in de aanbesteding. Teleurstellende aanbestedingskaders en hoe van samenwerking toch ‘de norm’ te maken’, *TBR* 2012/103, p. 586-601; S. van Gulijk, ‘De rol van het privaatrecht - contact in plaats van contract’, in: *Constructieve veiligheid: een onderzoek naar communicatie en borging in bouwprocessen*, Preadviezen Vereniging voor Bouwrecht nr. 42, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2014; A.G.J. van Wassenauer, *A practical guide to successful construction projects*, Abingdon: Routledge 2017. Zie voorts diverse bijdragen aan Liber Amicorum Van Wassenauer 2016: A.M.B. Chao, ‘Een kennismaking met het New Engineering Contract: Engineering and Construction Contract (NEC3 ECC)’, p. 1-25; B. Spiering, ‘Samenwerken in een netwerksamenleving’, p. 39-46; C. Thomas, ‘EPCM - Een andere alliantie?’, p. 61-72; J.J. van de Vijver, ‘Geschillenvrij bouwen, waarom eigenlijk niet?’, p. 99-106. Zie voorts: A.G.J. van Wassenauer, ‘De Modellen Ketensamenwerking van de Netwerkgroep KetenSamenWerking - dappere poging, maar ook concreet genoeg?’, *TBR* 2017/72, p. 449-459; Toekomstige opgave Rijkswaterstaat 2019, p. 5, 14, 21, 35 en 46. Zie tevens diverse bijdragen aan Liber Amicorum Chao-Duivis 2019: B.E. Hertstein, ‘Het con(t)ract in de bouwketen’, p. 229-247; G.J. Huith, ‘Waarde creëren door veranderende rollen!’, p. 249-254; M. Aalstein, ‘Vruchtbaar samenwerken bij infra-projecten. Een nieuw evenwicht tussen markt, recht en ethiek’, p. 515-537; A.M.B. Chao, ‘Praktische reflectie op recente ontwikkelingen van bouwteams: het vervolg op de Monografie Bouwteam’, p. 615-633; C.H.J. Thomas en A.G.J. van Wassenauer, ‘Samenwerken - een kwestie van vertrouwen: een zoektocht naar een dilatatievoegprofiel ter overbrugging van de kloof tussen opdrachtgever en aannemer’, p. 747-762; M.C.J. Nagelkerke, ‘Positief contracteren en contractbeheersing in de bouw’, p. 845-859. Zie ook: A.G.J. van Wassenauer, C.E.C. Jansen, J. Ochtman, P.H.M. Smeets en J.J. van de Vijver, ‘De kunst van het verleiden: over de Presolve Zienwijzemethode bij bouwprojecten’, *TBR* 2020/116, p. 754-760; C.E.C. Jansen 2021, p. 32-33 en dezelfde, *TBR* 2021/94, p. 696-697; E.M. Bruggeman en C.E.C. Jansen, ‘Naar een coherent aanbestedings- en juridisch-administratief kader voor de bouw: voorstel voor een routekaart’, *TBR* 2021/99; Chatzakis, *TBR* 2022/66, p. 444-457.
- 16 Jansen spreekt in dit verband van het klassiek juridisch paradigma, zie: Jansen 2021, p. 28 en dezelfde, *TBR* 2021/94, p. 695-696; Bruggeman & Jansen 2021, p. 778.
- 17 Zie bijvoorbeeld over de introductie van de nieuwe bouwteammodellen DG 2020 en DG 2025 de daarin opgenomen bepalingen die zich veel meer dan de meer traditionele sets van algemene voorwaarden op communicatie en informatie-uitwisseling en ook samenwerking richten, evenals § 2a UAV-GC 2025: ‘Verslag Expertmeeting Herziening UAV-GC - 15 maart 2021’, onder redactie van E.M. Bruggeman en A.G.J. van Wassenauer, *TBR* 2021/54, p. 384; H. Plas, ‘Proactief gedrag en interactie in § 2a UAV-GC 2025. Verkenning van een wederzijdse algemene verplichting’, *TBR* 2025/52, p. 425-433.
- 18 Zie opnieuw voetnoot 8 voor een bevestiging van de noodzaak tot nader onderzoek.

1.4. Wat is 'samenwerking'?

In het voorgaande is het woord 'samenwerking' meermaals gevallen. Maar wat nu te verstaan onder samenwerking of 'goede' samenwerking? Uit zowel de literatuur als de praktijk blijkt dat de term 'samenwerking' veel betekenissen heeft. Voor dit onderzoek is het ondoenlijk, maar ook onnodig om een definitie van de term 'samenwerking' te geven. Daarom verdient het de voorkeur te spreken van een 'samenwerkingsverband', waarmee het volgende wordt bedoeld:

Een **samenwerkingsverband** is het verschijnsel waarbij twee of meerdere actoren hun capaciteiten, competenties of middelen gezamenlijk dan wel op elkaar afgestemd inzetten of bundelen, om doelen te bereiken of effecten te realiseren die elk van de afzonderlijke actoren moeilijk of in het geheel niet zelfstandig kan bereiken of realiseren.

Een **actor** is een persoon, team of partij die bij het samenwerkingsverband betrokken is of door gedrag van het samenwerkingsverband wordt geraakt.¹⁹

Een samenwerkingsverband wordt daarmee een separate actor - een 'derde entiteit' - die fungeert en handelt naast de individuele actoren die deelnemen aan een bouwproces. Dit geldt ongeacht of het gaat om een informeel samenwerkingsverband, dan wel een samenwerkingsverband dat formeel is vormgegeven door het aangaan van een overeenkomst of het oprichten van een rechtspersoon. Evenmin is relevant of het een samenwerkingsverband betreft waarbij de actoren intensief dan wel 'op enige afstand' met elkaar samenwerken. Het samenwerkingsverband kan derhalve vele vormen aannemen.²⁰ Ondanks dat de vorm en intensiteit van samenwerking tussen de betrokken actoren kan verschillen, is dit onderzoek niet gericht op verbanden waarbinnen samenwerking geheel vrijblijvend is.

2 Nadere afbakening van het onderwerp van onderzoek

In deze paragraaf zetten wij uiteen op welke wijze het onderwerp van onderzoek dat tot deze publicatie heeft geleid is afgebakend. In par. 2.1 komt de afbakening van het bredere onderzoekskader, waar het DPS onderzoek deel van uitmaakt, wat uitgebreider aan bod.²¹ In par. 2.2 gaan wij dieper in op de afbakening van het DPS onderzoek zelf.²² In par. 2.3 bespreken wij kort welke beperkingen de gekozen insteek en afbakening van het onderzoek met zich brengt.

2.1. Onderzoekskader: afbakening van het onderwerp van onderzoek

In par. 1.2 wezen wij erop dat het bredere onderzoekskader waar het DPS onderzoek deel van uitmaakt, aansluit bij de in de bouwsector levende behoefte aan bijgestelde juridische kaders. In die paragraaf hebben wij ook laten zien dat met die bijstelling wordt beoogd te bewerkstelligen dat bouwprocessen, wat hun inrichting betreft, zoveel mogelijk voldoen aan een aantal uitgangspunten. De vraag is vervolgens hoe de bijgestelde juridische kaders er dan uit zouden moeten zien. Het voert te ver om in deze publicatie uitgebreid bij deze vraag stil te staan. In het navolgende volstaan wij met een overzicht van een aantal randvoorwaarden die zijn gebaseerd op eerder onderzoek.²³

Uit de in par. 1.2 besproken uitgangspunten volgt allereerst dat bouwprocessen en hun juridische kaders een zodanige inrichting zouden moeten hebben, dat zij de actoren bij een bouwproces

19 Zie over het begrip 'actor' hierna ook nog uitgebreid par. 3.2.2.

20 In de bouwsector bestaat een samenwerkingsverband vaak uit meerdere actoren, die elk uit onderlinge samenwerkingsverbanden kunnen bestaan. Het samenwerkingsverband kan bijvoorbeeld bestaan uit consortia van opdrachtgevers en opdrachtnemers en ketens van onderaannemers en leveranciers, actoren die elk een andere mate van belang, betrokkenheid en invloed op het samenwerkingsverband hebben.

21 Zie voor een kort overzicht hierboven par. 1.2.

22 Zie ook hierboven par. 1.3.

23 Bruggeman & Jansen, 2021, p. 783-787.

beter faciliteren in het nemen van **zowel doelmatige als rechtmatige procesbeslissingen, ongeacht de gekozen bouworganisatievorm**. Wat het aspect van de rechtmatigheid betreft, gaat het dan in het bijzonder om de **aanbestedingsrechtelijke inpassing** van andere wijzen van inrichting van het bouwproces.²⁴

In de tweede plaats blijkt dat behoefte bestaat aan juridische kaders die zo veel mogelijk **gestandaardiseerd en in de praktijk ‘getest’** zijn.²⁵ Er gebeurt al veel goeds in de sector, maar de aangedragen juridische kaders zijn steeds op zichzelf staande initiatieven die als gevolg daarvan niet bijdragen aan uniformiteit en (daarmee) ook niet bijdragen aan de onderlinge juridische consistentie.²⁶ De lappendeken aan initiatieven draagt in veel gevallen bij aan het vervullen van individuele of projectgerelateerde wensen,²⁷ maar het vele maatwerk draagt niet bij aan duidelijkheid omtrent de eigen rechtspositie en daarmee ook niet aan het efficiënt en doelmatig inzetten van bepaalde juridische kaders.²⁸ De indruk bestaat bovendien dat de keuze voor de eventuele toepassing eerder is gebaseerd op overtuiging en persoonlijke voorkeur dan op inhoudelijke afwegingen en bewezen effectiviteit.

In de derde plaats: het voorgaande laat tegelijkertijd zien dat niet kan worden volstaan met juridische kaders die zijn gestandaardiseerd: er bestaat in de praktijk, mede als gevolg van de toegenomen complexiteit van projecten en de toename van contractspartijen, immers een duidelijke behoefte aan juridische kaders die ook **‘flexibel’** zijn en de **mogelijkheid tot maatwerk** bieden.²⁹

Gegeven de in par. 1.2 geformuleerde uitgangspunten waar bouwprocessen zoveel mogelijk aan zouden moeten voldoen, gegeven de daarvoor benodigde bijstelling van de juridische kaders en gegeven ook de aan die bijstelling te stellen randvoorwaarden zoals hiervoor genoemd, is het

24 Zie bijvoorbeeld Jansen 2021, p. 21 en dezelfde, *TBR* 2021/94, p. 695.

25 In de afgelopen jaren hebben in de praktijk al veel initiatieven en publicaties het licht gezien die juridische kaders (kunnen) bieden, maar een centraal gecoördineerde analyse, toepassing en evaluatie van deze juridische kaders ontbreekt. Zie hierover Bruggeman & Jansen, 2021, p. 774-787. Zie ook: Uit: <www.ibr.nl/onderzoekskader-een-coherent-en-toekomstbestendig-stelsel-van-aanbestedings-en-juridisch-administratieve-kaders-voor-de-bouw/>.

26 Zie vorige noot.

27 C. Wang, J.B.H. Yap, L.C. Wood & H. Abdul-Rahman, ‘Knowledge modelling for contract disputes and change control’, *Production Planning & Control* 30(8) 2019, p. 650-664.

28 Analyses van gerechtelijke uitspraken laten zien dat er regelmatig geschillen optreden door wijzigingen in standaard contracten, bijvoorbeeld als gevolg van onredelijke clausules en slecht gedefinieerde procedures, E.E. Chan, M. Nik-Bakht & S.H. Han, ‘Sources of ambiguity in construction contract documents, reflected by litigation in supreme court cases’, *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction* 13(4) 2021.

29 Als het gaat om juridische kaders die kunnen bijdragen aan de behoefte aan zowel standaardisatie als flexibiliteit, kunnen twee complementaire sporen worden onderscheiden. Enerzijds het hanteren van een set aan contracten, een ‘suite of contracts’, of zoals dat in het PSIBouw rapport uit 2007 (Eindrapport Masterstudie PSIB V310: *Institutioneel Kader: de invloed van regels op de organisatie, het verloop en de resultaten van bouwprocessen*). Het eindrapport is te vinden op: <www.ibr.nl/psib_v310/> al werd genoemd, een ‘geüniformeerd systeem van alle privaatrechtelijke bouwcontracten’, anderzijds een modulaire opbouw van die contracten binnen de set (zie ook Bruggeman & Jansen 2021, p. 777-778). Het gaat daarbij derhalve om een aantal parallel aan elkaar te ontwikkelen voorwaarden die voor verschillende typen contractverhoudingen binnen verschillende bouworganisatievormen bruikbaar zijn en waarin een modulair systeem van voorwaarden leidt tot een gestandaardiseerd doch flexibel keuzemenu. De stip op de horizon zou een *suite* van algemene voorwaarden kunnen zijn, geschikt voor een veelheid aan procesinrichtingen, met daarin opgenomen coherente aanbestedings- en juridisch-administratieve voorwaarden waarin meer ruimte is voor niet alleen juridische kaders die passen binnen de hiervoor genoemde uitgangspunten, maar die ook gestandaardiseerd zijn en breed kunnen worden toegepast binnen de aanbestedingsrechtelijke randvoorwaarden. (Zie ook hierover Bruggeman & Jansen 2021, p. 778-779). Het idee is niet nieuw, integendeel, het is in de literatuur meermaals geopperd en ook FIDIC en NEC werken al jaren (succesvol) op deze wijze.

mogelijk tot de navolgende afbakening van zowel het onderzoekskader als het hierna in par. 2.2 nog verder te bespreken DPS onderzoek te komen.

Het onderzoek is allereerst afgebakend in die zin dat we op zoek zijn naar juridische kaders die zodanig zijn geoperationaliseerd dat zij de actoren bij een bouwproces zoveel mogelijk ondersteunen bij het nemen van zowel **doelmatige als rechtmatige procesbeslissingen**. Procesbeslissingen worden verondersteld doelmatig te zijn wanneer daarmee zoveel mogelijk kan worden **voorzien in de behoeften die in de bouwsector leven**. Het onderzoek legt wat die behoeften betreft de focus op die procesbeslissingen die zoveel mogelijk bijdragen aan een **optimale beheersing van het informatierisico**³⁰ en aan het **voorkomen en beheersen van (de gevolgen van) andere problemen**³¹ die zich bij de realisatie van bouwprojecten kunnen voordoen.

Een verdere afbakening van het onderzoek is dat we idealiter streven naar juridische kaders die **gestandaardiseerd en uniform** zijn en wat hun inhoud betreft **innerlijk consistent**, maar die ook aansluiten bij de behoefte van de praktijk aan **flexibiliteit**. Het gaat hier in het bijzonder om juridische kaders anders dan wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld: contractmodellen, algemene voorwaarden en leiddraden.³² Deze specifieke juridische kaders zouden zoveel mogelijk **modulair** ingericht en gebruikt moeten kunnen worden. Wij denken aan een set van voorwaarden die een keuzemenu bevat van diverse op elkaar afgestemde bepalingen die op verschillende fasen van het bouwproces van toepassing kunnen worden verklaard. Die bepalingen dienen eveneens weer gestandaardiseerd en innerlijk consistent te zijn in terminologie, opbouw en inhoud en daarmee zowel sectorbreed als bij (een netwerk aan) bilaterale contracten terminologische en inhoudelijke eenduidigheid te bieden.

Tot slot zijn we met het onderzoek op zoek naar juridische kaders die **hun waarde al in de praktijk hebben bewezen** en naar verwachting **toekomstbestendig** zullen zijn.

2.2. DPS onderzoek: afbakening van het onderwerp van onderzoek

Hierboven hebben wij opgemerkt dat juridische kaders de actoren bij een bouwproces normeren en faciliteren wanneer zij in het kader van de organisatie, inrichting en uitvoering van dat proces beslissingen nemen en daarnaar handelen.³³ Ook hebben we laten zien wat het doel is van het DPS onderzoek: we willen weten of en hoe we met een eventuele aanpassing van de bestaande juridische kaders op samenwerking gericht gedrag van de actoren bij een bouwproces kunnen bevorderen.³⁴ Wij voegen daar nu het volgende aan toe. Voorgaande doelstelling vraagt om onderzoek naar de mogelijkheden tot juridische operationalisering van concrete 'instrumenten' - wij noemden dit begrip al kort in par. 1 - die de actoren in het kader van de organisatie, inrichting en uitvoering van het bouwproces toepassen en waarmee het gewenste gedrag zou kunnen worden gefaciliteerd en zelfs gestimuleerd. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de betekenis van de termen 'instrumenten' (par. 2.2.1), 'op samenwerking gericht gedrag' (par. 2.2.2) en 'juridisch operationaliseren' (par. 2.2.3). Verder wordt stilgestaan bij de keuze het onderzoek verder af te bakenen tot die instrumenten waarvan een significant effect wordt vermoed (par. 2.2.4) en enkel

30 Zie Jansen 2021.

31 Te denken valt bijvoorbeeld aan het probleem dat de betrokken actoren een verschillende uitleg geven aan de door de opdrachtgever gestelde eisen, of dat de opdrachtgever zich te laat realiseert hoe die eisen zouden moeten luiden en op basis van voortschrijdend inzicht tot een bijstelling daarvan besluit. Een ander probleem betreft het verschil van inzicht over de vraag of de door de opdrachtnemer gekozen technische oplossingen voldoen aan de eisen van de opdrachtgever. Zie ook TBR 2021/99.

32 Zie par. 1.1.

33 Zie par. 1.1.

34 Zie par. 1.3.

die instrumenten te onderzoeken die toepasbaar zijn in de Nederlandse context (par. 2.2.5).³⁵ In par. 2.2.6 volgt een samenvatting van deze paragraaf.



Figuur 1. De inkaderingscriteria voor de selectie van de instrumenten.

2.2.1 'Instrumenten'

Uit de vorige paragraaf volgt reeds een eerste belangrijke afbakening van het DPS onderzoek. Wanneer de actoren bij een bouwproces beslissingen nemen ten aanzien van de organisatie, inrichting en uitvoering van een bouwproces, hebben die beslissingen ook betrekking op de keuze en de wijze van gebruik van - zoals dat in dit onderzoek wordt aangeduid - 'instrumenten'.

Instrumenten omvatten werkwijzen, technieken, afspraken of tools die worden ingezet om het samenwerkingsverband te structureren en te ondersteunen. Het doel van deze instrumenten is om bij te dragen aan het behalen van de doelen die binnen het samenwerkingsverband worden nagestreefd. Deze instrumenten kunnen invloed uitoefenen op verschillende aspecten van het samenwerkingsverband, zoals de organisatie, de werkwijze en de interactie tussen de betrokken actoren, waaronder organisaties, teams en individuen.

Het onderzoek is niet beperkt tot instrumenten die uitsluitend zijn gericht op het vormen en behouden van de relatie tussen de actoren binnen het samenwerkingsverband. Ook instrumenten die gedrag van actoren kunnen beïnvloeden dat verband houdt met organisatorische, juridische of financiële aspecten zijn onderwerp van dit onderzoek.

35 Zie Figuur 1. De keuze voor het onderzoeken van instrumenten die aan deze criteria voldoen, komt voort uit het in Bijlage A beschreven literatuuronderzoek en de sessies die in fase 1 t/m 3 van het DPS onderzoek met het Kernteam en het Expertteam hebben plaatsgevonden. Zie voor een overzicht van de fasering van het onderzoek eveneens Bijlage A.

Voorbeelden van instrumenten zijn: organisatie- en contractvormen, zoals de vele verschijningsvormen van bouwteam³⁶ of alliantie,³⁷ guiding principles,³⁸ toets- en acceptatieprocedures, informatie-, communicatie- en waarschuwingsplichten, risicomanagementsystemen, validatiewerkshops, betalingsmechanismen, bonus-malus systemen en dispute resolution boards.³⁹

Instrumenten zijn veelal ontwikkeld buiten de juridische kaders. Juridische kaders zijn vervolgens één van de manieren waarop instrumenten verder kunnen worden geoperationaliseerd.⁴⁰ Dit geldt zelfs voor instrumenten die op het eerste gezicht strikt juridisch lijken, zoals een early warning clause.⁴¹ Zolang een early warning clause niet is vastgelegd in een duidelijk geformuleerde contractbepaling waarvan de niet-naleving juridische gevolgen heeft, is er niets 'juridisch' aan.

De premisse in dit onderzoek is dat het nut en de noodzaak van instrumenten die bijdragen aan op samenwerking gericht gedrag groter is naarmate de gezamenlijk te realiseren opgave complexer, langduriger en risicovoller is en naarmate de wederzijdse afhankelijkheid van de in het samenwerkingsverband betrokken actoren toeneemt.

Het gebruik van instrumenten waar dit onderzoek op ziet, zal in de meeste gevallen recht doen aan het adagium 'voorkomen is beter dan genezen'. De instrumenten hebben een preventieve werking, in die zin dat zij worden ingezet vóórdat gedrag van actoren tot faalkosten zou kunnen leiden. Een procesinrichting wordt verondersteld - in beginsel althans - beter te scoren naarmate de opgeroepen kosten meer het karakter hebben van preventie- dan van faalkosten.⁴² Het voorgaande laat onverlet dat instrumenten die op samenwerking gericht gedrag bevorderen ook nuttig en nodig kunnen zijn in een fase van het bouwproces waarin faalkosten reeds zijn opgetreden, al dan niet als gevolg van daaraan voorafgaand gedrag van de actoren dat niet dan wel minder op samenwerking gericht was. Te denken valt bijvoorbeeld aan het instellen van periodieke gezamenlijke risicosessies nadat een risico zich heeft gerealiseerd dat de ene actor in beeld had, maar dat niet gekend was door de actor die dat risico het beste kon beheersen.

2.2.2 'Op samenwerking gericht gedrag bevorderen'

De te onderzoeken instrumenten hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat het vermoeden bestaat dat zij op samenwerking gericht gedrag van de bij het bouwproces betrokken actoren bevorderen.

Een instrument bevordert **op samenwerking gericht gedrag** wanneer de toepassing van het instrument tot gevolg heeft dat actoren binnen het samenwerkingsverband, vanuit een besef van wederzijdse afhankelijkheid, besluiten om (de gevolgen van) kwesties die de realisatie van de doelstellingen die zij met het bouwproces voor ogen hebben zouden kunnen bedreigen, samen te voorkomen, te beheersen en/of op te lossen. Zij staan in dat kader open voor een gezamenlijke aanpak en hebben oog voor het gezamenlijk belang, in plaats van alleen maar het eigen belang of verantwoordelijkheid te bewaken. De actoren trekken zich in de

36 A.M.B. Chao, 'Bouwteam samenwerking als een procesinrichting om het informatierisico en de gevolgen daarvan het hoofd te bieden', *TBR* 2021/97.

37 A.G.J. van Wassenae, 'De Alliantie verder ontrafeld', *TBR* 2021/98.

38 M.C. Aalstein en A.G.J. van Wassenae, 'Een lans breken voor Guiding Principles', *TBR* 2022/38.

39 FIDIC Yellow Book 2017; FIDIC Red Book 2017, Sub-Clause 21.1.

40 Zie ook par. 2.2.3 waarin de term juridische operationalisering is uitgelegd.

41 De early warning clause, zoals opgenomen in Section 16 in NEC3 en Section 15 in NEC4, is een in een overeenkomst opgenomen en uitgewerkt mechanisme waarmee partijen bij die overeenkomst (mogelijke) problemen die zich tijdens het bouwproces (kunnen) voordoen tijdig kunnen ontdekken. Beide partijen hebben op basis van de early warning clause een contractuele verplichting om de ander te informeren op het moment dat zij zich bewust worden van feiten en omstandigheden die mogelijk invloed hebben op de uitvoeringstijd, de kosten of de kwaliteit van het project.

42 Zie in dit verband het in par. 1.2 genoemde vierde uitgangspunt. Het moge duidelijk zijn dat met het gebruik van instrumenten preventiekosten worden opgeroepen.

hiervoor bedoelde kwesties niet terug op hun eigen domein, maar stellen zich actief coöperatief op en zoeken actief de betrokkenheid van de ander.⁴³

Het gaat derhalve over instrumenten die de interactie tussen actoren binnen het samenwerkingsverband beïnvloeden, en niet om instrumenten die uitsluitend tot gedragseffecten ten aanzien van één actor leiden zonder dat effect te hebben op de interactie tussen actoren.

Het containerbegrip **bevorderen** omvat alle formuleringen van gedragsbeïnvloeding die zich bevinden op de glijdende schaal tussen 'hulp' en 'dwang' (ondersteunen, faciliteren, prikkelen, stimuleren, etcetera).

2.2.3 'Juridische operationalisering'

Hiervoor merkten wij al op dat instrumenten veelal zijn ontwikkeld buiten de juridische kaders⁴⁴ en dat het begrip 'juridische kaders' in dit onderzoek een ruime betekenis heeft.⁴⁵ Ook hebben we aangegeven dat de focus van ons onderzoek ligt op instrumenten die juridisch te operationaliseren zijn.⁴⁶

De **juridische operationaliseerbaarheid** van een instrument verwijst naar de wijze waarop en de mate waarin het op samenwerkingsgedrag gerichte instrument in de juridische kaders kan worden vormgegeven, gestructureerd en ingebed.

Dit criterium ziet dus niet op de aard en inhoud van het instrument zelf - lees: de mate waarin het op samenwerking gericht gedrag kan bevorderen - maar op de wijze waarop dit instrument kan worden ingepast in de juridische kaders. Waar het dan in dit onderzoek in de kern om gaat is na te gaan of en hoe via eventuele aanpassingen van die kaders op samenwerking gericht gedrag van de actoren bij een bouwproces kan worden bevorderd. Dat betekent tevens dat de mate waarin dat laatste kan gebeuren niet enkel afhankelijk is van de aard en inhoud van het instrument zelf, maar dat ook de wijze waarop het instrument juridisch is geoperationaliseerd aan het bevorderen van op samenwerking gericht gedrag kan bijdragen.

Het juridisch operationaliseren van een instrument behoeft vervolgens niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat een instrument dat zelf niet 'juridisch' is - en dat geldt voor veel instrumenten - als gevolg van de hiervoor bedoelde operationalisering alsnog 'juridisch' worden gemaakt, in die zin dat (de wijze van) gebruik van het instrument juridische gevolgen kan hebben.⁴⁷

Te denken valt aan de inzet van een teamcoach. De toepassing van dat instrument kan op samenwerking gericht gedrag bevorderen, als deze teamcoach bijvoorbeeld wordt ingezet om de teams van opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk de projectdoelen nader te laten concretiseren en te internaliseren, hen bewust te maken van elkaars belangen en hen te trainen op communicatieve vaardigheden, houding en gedrag. Dit instrument kan juridisch worden geoperationaliseerd door in de juridische kaders - bijvoorbeeld in de tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gesloten overeenkomst - te bepalen welke partij verantwoordelijk is voor het aanstellen van de teamcoach en voor het beschrijven van de doelen en taken van deze teamcoach en hoe de kosten van de inzet van de teamcoach zullen worden verrekend.

2.2.4 'Vermoeden van significant effect'

Een belangrijk afbakeningscriterium met betrekking tot de selectie van te onderzoeken instrumenten, betreft het vermoeden van een significant effect van het te bestuderen instrument. Dit criterium ziet op de mate waarin het instrument een positief effect heeft op de doelen die met

43 Vgl. ook Jansen 2021, p. 21 e.v. en dezelfde, *TBR* 2021/94, p. 695.

44 Zie par. 2.2.1.

45 Zie par. 1.1.

46 Zie par. 1.1.

47 Zie in dit verband het in par. 2.2.1 besproken voorbeeld van de early warning clause.

behulp van de inzet van het instrument worden nagestreefd. De selectie van een instrument ten behoeve van het onderzoek is steeds gebaseerd op de mate waarin de beschrijving van het instrument in de literatuur aanleiding geeft om dit significant effect te vermoeden. Het vermoeden van een significant effect kan groter zijn naarmate (i) het instrument (succesvol) is geïmplementeerd, (ii) het instrument in meerdere afzonderlijke projectomgevingen is toegepast, (iii) de invloed van die projectomgevingen en daarmee verband houdende overige relevante omstandigheden is onderzocht, (iv) het effect van het instrument geobjectiveerd is gemeten en (v) het oordeel over het effect van het instrument is onderbouwd.

Met het criterium van het vermoeden van significant effect is enerzijds beoogd het aantal te onderzoeken instrumenten hanteerbaar te houden om zo binnen afzienbare tijd tot (een eerste) onderzoeksresultaat te kunnen komen, anderzijds om te komen tot inzicht in de werking van die instrumenten, die het meest effectief lijken te zijn.

2.2.5 Instrumenten toepasbaar in de Nederlandse context

In par. 1.1 en pr. 1.2 hebben wij laten zien dat de aanleiding van het onderzoek is gelegen in de opgaven waar de Nederlandse bouwsector en de daarmee verband houdende behoeften. Die opgaven en behoeften moeten worden gerealiseerd respectievelijk vervuld binnen de Nederlandse context, met inbegrip van de in Nederland bestaande juridische kaders. Dat betekent weliswaar niet dat het onderzoek beperkt dient te blijven tot Nederlandse instrumenten - nog daargelaten dat veel instrumenten, vanwege hun veelal niet-juridische karakter, op diverse plaatsen in de wereld worden gebruikt - maar dat in het onderzoek wel rekening dient te worden gehouden met de mate waarin de te onderzoeken instrumenten te operationaliseren zijn binnen de in Nederland geldende juridische kaders.

2.2.6 Concluderend: kern van het DPS onderzoek

De kern van het onderzoek wordt, zoals in par. 2.2 beschreven, gevormd door het onderzoeken van instrumenten die het bevorderen van op samenwerking gericht gedrag als doel hebben en die te operationaliseren zijn binnen de in Nederland geldende juridische kaders.

Onderwerp van dit onderzoek is om op samenwerkingsgedrag gerichte instrumenten te inventariseren en de wijze waarop zij juridisch kunnen worden geoperationaliseerd te beschrijven, om vervolgens de effectiviteit van de juridische operationalisering van deze instrumenten te duiden en een beschouwing te geven van de voorwaarden waaronder die operationalisering effectief is. Het onderzoek omvat tot slot het doen van suggesties voor de wijze waarop de beschikbare juridische kaders kunnen worden bijgesteld zodat deze beter aansluiten op de huidige ontwikkelingen, opgaven en behoeften in de Nederlandse bouwsector.

Het gaat er in dit onderzoek uitdrukkelijk niet om zelf instrumenten te ontwikkelen die op samenwerking gericht gedrag kunnen bevorderen, maar om bestaande instrumenten en hun mogelijke implementatie in de juridische kaders te inventariseren en te beschrijven teneinde uitspraken te kunnen doen over hun effectiviteit.



Figuur 2. Inventarisatie en beschrijving van instrumenten.

In aanvulling op het voorgaande wordt met dit onderzoek tevens gepoogd om containerbegrippen als ‘samenwerken’, ‘transparantie’, ‘vertrouwen’, ‘respect’, enz. te demystificeren en te concretiseren, hetgeen bijdraagt aan objectiveerbare en te vergelijken onderzoeksresultaten en praktisch toepasbare kennis. Om het onderzoek uit te kunnen voeren, is het in par. 3 beschreven raamwerk ontwikkeld.⁴⁸

2.3. Beperkingen, benadering en afbakening van het onderzoek

Het staat buiten kijf dat het positief beïnvloeden van het gedrag van de bij een bouwproces betrokken actoren, gedurende alle fasen van dat proces, van essentieel belang is. In dit onderzoek vervullen juridische kaders wat dat betreft een belangrijke functie. Wij onderkennen dat daarin ook een belangrijke beperking schuilt. Het gedrag van actoren kan immers niet enkel en alleen worden beïnvloed via juridische kaders.⁴⁹ Het is daarom noodzakelijk die mogelijkheden tot beïnvloeding vanuit de juridische discipline in samenhang met kennisgebieden zoals (bouw)management, organisatiekunde en gedragswetenschappen te beschouwen.⁵⁰

Verder is het natuurlijk zo dat het beoogde juridische kader en de gewenste gedragsbeïnvloeding niet los van elkaar staan. Wanneer actoren in de bouw zich stelselmatig op een bepaalde manier gedragen en de sector dat gedrag zou willen veranderen, is het zaak om na te gaan of de juridische kaders daarop kunnen worden afgestemd en dat vervolgens ook te doen. Omgekeerd beïnvloeden de juridische kaders op hun beurt ook weer het gedrag. De uitdaging is om te komen tot een goede balans.⁵¹

De focus van dit onderzoek ligt op het *juridisch* operationaliseren van op samenwerkingsgedrag gerichte instrumenten, waarbij tegelijkertijd oog blijft voor de relevante niet-juridische disciplines.⁵² Deze insteek wordt duidelijker zichtbaar in par. 3, waar ingegaan wordt op het in dit onderzoek ontwikkelde raamwerk.

3 Het raamwerk

Het raamwerk is bedoeld om de werking van concrete op samenwerkingsgedrag gerichte en juridisch geoperationaliseerde instrumenten te onderzoeken, binnen de bredere context van omstandigheden waarbinnen zij worden toegepast, teneinde uitspraken te kunnen doen over hun effectiviteit. Het raamwerk biedt daarmee een conceptuele basis voor vervolgonderzoek door onder meer studenten die in het kader van hun afstuderen de werking van bepaalde instrumenten willen onderzoeken.

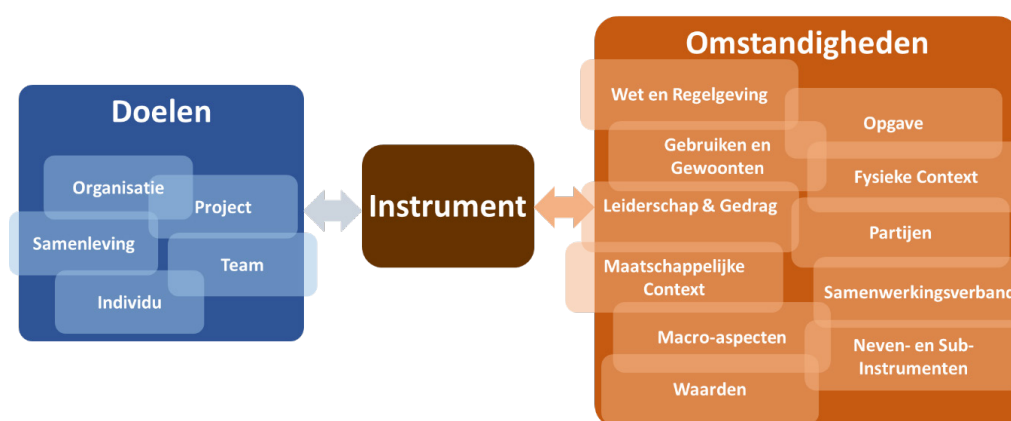
48 Zie ook over de ontwikkeling van het raamwerk Bijlage A.

49 Bruggeman & Jansen 2021.

50 Wij hebben met deze randvoorwaarde geprobeerd rekening te houden bij het samenstellen van het onderzoeksteam en bij de opzet en uitvoering van het onderzoek.

51 Bruggeman & Jansen 2021.

52 Zie ook: <www.ibr.nl/deelproject-i-het-juridisch-vormgeven-van-samenwerking-in-de-aanbestedings-en-contractfase/>.



Figuur 3. Het raamwerk.

Het raamwerk heeft een driedelige functie. In de eerste plaats biedt het de mogelijkheid om de wijze waarop een instrument is ingericht en juridisch is geoperationaliseerd in kaart te brengen, teneinde een duidelijke en consistente beschrijving van het instrument te genereren.⁵³ In de tweede plaats is het raamwerk bedoeld om in kaart te brengen welke aspecten van de wijze waarop een instrument is ingericht bijdragen aan het effectief functioneren daarvan. Het gaat hierbij vooral om de beschrijving en evaluatie van de wisselwerking tussen (i) de inrichting en werking van het instrument, (ii) de doelen die met de toepassing van het instrument worden beoogd en (iii) de omstandigheden waaronder die toepassing plaatsvindt. In de derde plaats draagt het raamwerk bij aan eenheid en eenduidigheid in perspectief en terminologie, waardoor de samenhang tussen de verschillende onderzoeken binnen het DPS onderzoeksprogramma wordt ondersteund en de resultaten objectiveerbaar zijn. In de navolgende subparagrafen worden de hiervoor genoemde drie onderdelen van het raamwerk nader uitgewerkt en beschreven.

In par. 3.1 gaan wij in op het eerste onderdeel van het raamwerk: het **instrument**. Dit onderdeel kan onderzoekers houvast bieden bij het eenduidig beschrijven, karakteriseren en analyseren van instrumenten. In par. 3.2 bespreken wij het tweede onderdeel van het raamwerk. Dat onderdeel kan behulpzaam zijn bij het analyseren en beschrijven van de **doelen** van een instrument. Het uitgangspunt van dit onderzoek is immers dat actoren het samenwerkingsverband niet aangaan om het samenwerken zelf, maar om doelen te realiseren die de actoren niet, dan wel moeilijk zelfstandig kunnen realiseren.⁵⁴ De doelen zijn veelal (en idealiter) bepalend voor de keuze en vormgeving van de in te zetten instrumenten. De nagestreefde doelen vormen tegelijkertijd het ijkpunt waar de effectiviteit van de instrumenten aan kan worden getoetst. Dit onderdeel van het raamwerk vormt een leidraad bij de analyse van instrumenten door een differentiatie aan te brengen in de doelen die binnen het samenwerkingsverband kunnen worden nagestreefd. Maar ook door een toetssteen te bieden voor zowel de keuze als de beoordeling van de effectiviteit van instrumenten. In par. 3.3 bespreken wij het derde onderdeel van het raamwerk: de zogenoemde **omstandigheden**. De effectiviteit en het functioneren van instrumenten wordt beïnvloed door factoren die 'extern' zijn aan de instrumenten zelf. Denk hierbij aan de aard, omvang en complexiteit van de opgave, de organisatie en competenties van de deelnemende actoren, de

53 Opgemerkt wordt dat de literatuur leert dat eenduidige omschrijvingen van instrumenten veelal ontbreken. Veel instrumenten zijn abstract en algemeen beschreven, waardoor vooraf vaak niet duidelijk is wat het instrument precies inhoudt. De uitwerking kan per geval sterk verschillen in verschijningsvorm, gebruik en effect. Een ander complicerend aspect is dat een instrument vaak bestaat uit een samenstel van sub-instrumenten. De verscheidenheid en volledigheid van deze sub-instrumenten en de mate waarin hun samenhang effectief is ingericht, bepalen in grote mate de aard en effectiviteit van het hoofdinstrument.

54 Zie par. 1.4. Deze te realiseren doelen bevinden zich op verschillende niveaus. Het projectdoel ligt veelal ten grondslag aan het aangaan van het samenwerkingsverband. Daarnaast worden vaak andere doelen nagestreefd.

gebruiken en gewoonten binnen de specifieke (deel)sector, de conjunctuur, etcetera.⁵⁵ Dit derde onderdeel van het raamwerk biedt onderzoekers de mogelijkheid om deze externe factoren en contextuele omstandigheden, die van invloed zijn op de keuze, inrichting en werking van instrumenten, in kaart te brengen. In par. 3.4 gaan wij tot slot nog in op de samenhang en wisselwerking tussen de drie onderdelen van het raamwerk.

3.1. **Eerste onderdeel van het raamwerk: Instrument**

Zoals hierboven reeds opgemerkt, ligt de focus van het DPS onderzoek op de werking en effectiviteit van op samenwerkingsgedrag gerichte en juridisch geoperationaliseerde instrumenten.⁵⁶ Het onderdeel 'instrument' vormt dan ook het hart van het onderzoeksraamwerk. In par. 2.2.1 is een omschrijving van het begrip 'instrumenten' gegeven die wij hieronder voor het gemak herhalen.

Instrumenten omvatten werkwijzen, technieken, afspraken of tools die worden ingezet om het samenwerkingsverband te structureren en te ondersteunen. Het doel van deze instrumenten is om bij te dragen aan het behalen van de doelen die binnen het samenwerkingsverband worden nagestreefd. Deze instrumenten kunnen invloed uitoefenen op verschillende aspecten van het samenwerkingsverband, zoals de organisatie, de werkwijze en de interactie tussen de betrokken actoren, waaronder organisaties, teams en individuen.

Instrumenten kunnen de organisatie en processen binnen het samenwerkingsverband en de governance⁵⁷ van het samenwerkingsverband, maar ook de interactie tussen de actoren, op verschillende manieren structureren, stimuleren of beïnvloeden. In de praktijk is de veelheid en diversiteit aan instrumenten groot.⁵⁸ Instrumenten verschillen zowel in de wijze waarop zij werken als de wijze waarop zij juridisch zijn geoperationaliseerd.

Denk aan de verschillen tussen instrumenten als werkafspraken, protocollen, werkvormen zoals Project Start-Up, systemen zoals VISI en BIM of begeleiding door een projectcoach.

Instrumenten verschillen voorts met betrekking tot het **actorniveau** waar zij binnen het samenwerkingsverband op aangrijpen.

Denk aan een instrument dat gericht is op het gedrag van de gezamenlijke projectorganisatie, in vergelijking met een instrument dat stuurt op beoogde effecten op het teamniveau of op het niveau van de individuele medewerker.

55 Denk ook aan de aard van de opgave, de kenmerken van de betrokken actoren, het samenwerkingsverband zelf, de fysieke en maatschappelijke context, sectorale gebruiken, relevante wet- en regelgeving, macro-economische factoren en gedeelde waarden.

56 Zie par. 1 en par. 2.2.

57 Met de term 'governance' wordt bedoeld het geheel van processen, regels, beleidsmaatregelen, instellingen en relaties waarmee organisaties worden bestuurd en gecontroleerd. Het omvat de mechanismen waarmee macht en verantwoordelijkheid worden verdeeld en uitgeoefend, beslissingen worden genomen en belanghebbenden worden betrokken. Governance is essentieel voor het waarborgen van transparantie, verantwoording, en integriteit binnen organisaties, zowel in de publieke als de private sector. Hieronder vallen de bestuurlijke structuren en mechanismen, transparantie en verantwoording, interne controlemechanismen, risicomanagement, ethiek en integriteit, stakeholderbetrokkenheid, beleids- en strategievorming en naleving van wetgeving en beleid. Voor een meer juridische benadering van 'governance', zie *Stb.* 30 augustus 2023, nr. 23578. Voor een meer sociaal-wetenschappelijke benadering, zie onder andere Kooijman et al. 2007, *Interactive governance and governability: an introduction*, par. 3.4 wij konden alleen een stuk vinden uit 2008? Moet nog in literatuurlijst opgenomen worden, of S. Arjoon, Striking a balance between rules and principles-based approaches for effective governance: A risks-based approach. *Journal of Business Ethics* 2006, p. 53-61.

58 Zie voor voorbeelden ook par. 2.2.1.

Er bestaan ook verschillen tussen instrumenten met betrekking tot het **domein** waar het instrument invloed op uitoefent.

Denk aan domeinen als informatiemanagement, besluitvorming, conflictmanagement, kostenbeheersing, competenties van actoren en culturele aspecten zoals gebruiken, houding en gedrag.

Daarnaast is nog een onderscheid te maken in het **soort doelen** die met de toepassing van instrumenten worden beoogd. Hier wordt in par. 3.2 dieper op ingegaan.

De hiervoor genoemde aspecten - de inrichting en werking van het instrument, het domein waarop het instrument ingrijpt en het soort (sub)doelen dat het instrument dient - kunnen onder meer worden gebruikt voor het in kaart brengen en beschrijven van verschillende karakteristieken en eigenschappen van instrumenten, teneinde deze beter te begrijpen. In de navolgende paragrafen proberen wij hier een aantal concrete handvatten voor te bieden die behulpzaam kunnen zijn bij het in kaart brengen van instrumenten in vervolgonderzoek. In par. 3.1.1 wordt allereerst ingegaan op het gegeven dat instrumenten nooit statisch zijn. In par. 3.1.2. worden de verschillen of gradaties in volwassenheid van instrumenten besproken. In par. 3.1.3 wordt tot slot een groot aantal (mogelijke) karakteristieken van instrumenten besproken.

3.1.1 Instrumenten zijn niet statisch

Een van de uitgangspunten van het raamwerk is dat instrumenten niet statisch zijn. Dit sluit aan bij het procesdenken, waarin verandering en voortdurende interactie centraal staan. Instrumenten - zoals afspraken, procedures of hulpmiddelen - zijn geen vaststaande entiteiten met een universele werking. In plaats daarvan ontstaan hun functie en effectiviteit voortdurend in en door de praktijk, in wisselwerking met de context waarin ze worden ingezet.⁵⁹

Dat een instrument niet statisch is, betekent ten eerste dat het in verschillende contexten verschillend uitpakt. De werking en effectiviteit van het instrument hangen sterk af van hoe het wordt ingezet en toegepast door betrokken actoren. De effecten zijn dus mede het resultaat van interacties, routines, interpretaties en betekenisgeving in een specifieke situatie.

Met 'niet statisch' wordt daarnaast ook bedoeld dat de werking en effectiviteit van het instrument in de loop van de tijd kan veranderen. Naarmate actoren ermee vertrouwd raken, verandert niet alleen de wijze van toepassing, maar ook de betekenis die eraan wordt toegekend en de impact die het instrument heeft. Er is een constante beweging en wederzijdse beïnvloeding tussen het instrument en de omstandigheden. Ook om die reden is in het onderzoeksraamwerk ruimte gemaakt voor het beschrijven van de omstandigheden die van invloed zijn op de werking of effectiviteit van het instrument.⁶⁰ Door instrumenten te benaderen vanuit een procesmatig perspectief, verschuift de aandacht van 'wat is het instrument?' naar 'hoe wordt het instrument steeds opnieuw ingericht en toegepast in de praktijk?'. Dit biedt inzichten in de manier waarop sturing, samenwerking en verandering binnen projecten daadwerkelijk vorm krijgen.

3.1.2 Volwassenheid van een instrument

Instrumenten kunnen zich in verschillende stadia van volwassenheid bevinden. Het onderscheiden van categorieën van volwassenheid geeft een indicatie van de mate waarin een instrument is

59 R.M. Bakker, R.J. DeFillippi, A. Schwab, & J. Sydow, Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies* 37(12) 2016, p. 1703-1719. </doi-org.tudelft.idm.oclc>.org/10.1177/0170840616655982.

60 Zie hierna par. 3.3.

doorontwikkeld, toegepast en getoetst op effectiviteit.⁶¹ Het raamwerk onderscheidt een viertal categorieën:

1. Instrumenten die zich qua ontwikkeling en juridische operationalisering nog op conceptueel niveau bevinden.
2. Instrumenten die in juridische kaders zijn geoperationaliseerd.⁶²
3. Als 2 maar dan ook nog toegepast in de praktijk.
4. Als 3 maar dan ook nog getoetst op effectiviteit bij de realisatie van de doelen waarvoor het instrument is ingericht.



Figuur 4. Volwassenheid instrument.

3.1.3 Karakteristieken van het instrument

Om in vervolgonderzoek tot een systematische analyse van instrumenten te komen, kunnen deze worden ingedeeld (of gekarakteriseerd) met behulp van een aantal in deze paragraaf in kaart gebrachte (mogelijk aanwezige) karakteristieken. De mate waarin deze karakteristieken een rol spelen in de effectiviteit van instrumenten is mede onderwerp van dit onderzoek. Dat geldt ook voor de mate waarin deze karakteristieken van invloed zijn op de interactie tussen deze instrumenten en de specifieke omstandigheden waaronder zij worden toegepast.⁶³ Het beschrijven van de karakteristieken helpt derhalve om de inhoud, werking en het effect van een instrument beter te beschrijven.

61 De hier beschreven categorieën van volwassenheid zijn mede ontwikkeld en getest in het kader van het ontwikkelen van de zogenoemde “Lens” waarmee literatuur over bestaande instrumenten gedurende dit onderzoek is beoordeeld. Deze “Lens” is beschreven in Bijlage C.

62 Zie ook par. 2.2.3.

63 Zie daarvoor par. 3.3.

Het onderstaande overzicht van karakteristieken is zowel intuïtief, als met behulp van literatuur-onderzoek en validatiesessies met het Expertteam⁶⁴, (iteratief) tot stand gekomen. Instrumenten kunnen één of (veelal) meer van de volgende karakteristieken vertonen:

1. Het instrument heeft een stimulerende of repressieve werking.
2. Het instrument heeft een indirecte of directe werking.
3. Het instrument is principle-based of rule-based geoperationaliseerd.
4. Het instrument is als een inspanningsverplichting of als een resultaatsverplichting geoperationaliseerd.
5. Het instrument is juridisch bindend of niet-bindend.
6. Het instrument heeft een preventieve of curatieve werking.
7. Het instrument is eenzijdig of door actoren gezamenlijk gedefinieerd.
8. Het instrument heeft een eenzijdige of meerzijdige werking.
9. Het instrument bewerkstelligt in meer of mindere mate integratie van samenwerking.

3.1.3.1 *Karakteristiek 1: Stimulerende versus repressieve instrumenten*⁶⁵

Stimulerende en repressieve instrumenten hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat zij op samenwerking gericht gedrag beogen te bevorderen. De wijze waarop zij dat doen, is echter verschillend.⁶⁶ Stimulerende instrumenten doen dat door het stellen van doelen of het formuleren van normen aan op samenwerking gericht gedrag en de interactie tussen de in het samenwerkingsverband betrokken actoren, of door de (gezamenlijke) governance of organisatie zodanig in te richten dat deze op samenwerking gericht gedrag mogelijk maken of zelfs stimuleren.

Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan projectstart-ups en projectfollow-ups, als deze tot doel hebben het gezamenlijk doorgronden van de projectdoelen, de belangen van de betrokkenen actoren, de eisen die uit de overeenkomst voortvloeien en/of eventuele leer- en verbeterpunten. Ook gezamenlijk risicomanagement of een pain-gain mechanisme, waarmee de actoren financiële mee- en tegenvallers gezamenlijk delen, alsook performance incentives, kunnen als stimulerende instrumenten worden begrepen.^{67, 68}

Repressieve instrumenten werken andersom, namelijk: door 'adversarieel' of niet op samenwerking gericht gedrag te ontmoedigen, bemoeilijken, verbieden of te bestraffen.

Zoals de eerdergenoemde **early warning clause** die de actoren over en weer verplicht om potentiële gebeurtenissen of risico's die de planning, kosten of kwaliteit van het project negatief kunnen beïnvloeden voortvarend te melden, zodat die kunnen worden aangepakt voordat deze gebeurtenissen escaleren of risico's zich voordoen. Het niet tijdig melden kan leiden tot het verlies van bepaalde rechten of claims van de actor die had moeten melden.⁶⁹

64 Zie over de samenstelling van het Expertteam Bijlage A.

65 J. Koolwijk, C. van Oel, H. Wamelink & R. Vrijhoef. 'Collaboration and Integration in Project-Based Supply Chains in the Construction Industry' *Journal of Management in Engineering* 2018.

66 Vgl. ook het onderscheid tussen 'Prevention Frames' en 'Promotion Frames' zoals door Mooi et. al. gedefinieerd: 'Prevention frames motivate the prevention of adverse events or outcomes because of their focus on punitive consequences. [...] Promotion frames cue positive emotions and benevolence attributions, which ultimately allow for processes, such as flexibility, to flourish as a means to goal attainment.' E. Mooi, Q. Wang, S. Seggie & S.D. Jap, 'The show must go on: The role of contract frames in safeguarding relationship continuity,' *Journal of the Academy of Marketing Science*, Springer 52(6) 2024, p. 1842-1858.

67 A. Shehadeh, O. Alshboul, & O. Hamedat, 'Risk assessment model for optimal gain-pain share ratio in target cost contract for construction projects', *Journal of Construction Engineering and Management* 148(2) 2022.

68 X. Meng & B. Gallagher, 'The impact of incentive mechanisms on project performance' *International journal of project management* 30(3) 2012, p. 352-362.

69 NEC4 ECC, Clause 15.

De bovenstaande voorbeelden laten overigens zien dat het onderscheid tussen stimulerende dan wel repressieve instrumenten niet zwart-wit is. Een early warning clause straft onwenselijk gedrag af door verlies van rechten, maar is gericht op het stimuleren van op samenwerking gericht gedrag in de vorm van het proactief delen van kritische informatie.

3.1.3.2 *Karakteristiek 2: Indirect werkende versus direct werkende instrumenten*

Met 'direct werkende instrumenten' worden instrumenten bedoeld die onmiddellijk en rechtstreeks aangrijpen op de interactie tussen de actoren in de samenwerking, waarbij het instrument direct stuurt op de relatie tussen de samenwerkende actoren. Het kan hierbij gaan om een gebod om iets te doen, bijvoorbeeld elke week bepaalde documenten te overleggen, of een verbod iets te doen.

Denk bijvoorbeeld aan de acceptatieprocedure bij overeenkomsten gebaseerd op de UAV-GC, die over het algemeen in de Vraagspecificatie Proces is uitgewerkt en waarin de processtappen, termijnen, de betrokken actoren en hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voorgeschreven zijn. Het instrument als geheel is bedoeld om het acceptatieproces te ordenen. De tussenstappen die partijen daarin moeten ondernemen kunnen dan bestaan uit direct werkende geboden of verboden, eventueel aangevuld met 'zachtere aanwijzingen' met betrekking tot houding en gedrag.

Een deels direct, deels indirect werkend instrument kan een instrument zijn dat gericht is op het uitvoeren van bepaalde procedures of processtappen.

Een voorbeeld hiervan is een escalatie mechanisme voor het afhandelen van conflicten waarin naast de processtappen en de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot het conflictmanagement⁷⁰, zachtere aanwijzingen opgenomen kunnen zijn met betrekking tot aan te houden principes, houding en gedrag.

Indirect werkende instrumenten kunnen bijvoorbeeld het onderschrijven, of van toepassing verklaren van samenwerkingsprincipes of gedragscodes zijn. De gedragscode grijpt niet rechtstreeks in op de interactie tussen de actoren nu het geen specifieke ver- of geboden oplegt, maar kleurt wel het handelen van de actoren.

3.1.3.3 *Karakteristiek 3: Principle-based versus rule-based instrumenten*

Principle-based instrumenten geven een abstracte of algemeen geformuleerde beschrijving van de handelswijze, doelen of resultaten die de betrokkenen dienen te realiseren. Zij adresseren de 'hogere doelen' of na te leven principes en bieden flexibiliteit en ruimte om deze afhankelijk van de context en de specifieke omstandigheden van het moment te realiseren. Andersom kan de abstracte formulering aanleiding geven tot interpretatieverschillen in de tijd of tussen de actoren.⁷¹

Aangenomen wordt dat in complexe projecten, waar omstandigheden voortdurend veranderen en niet alles vooraf te overzien of te regelen is, (ook) principle-based afspraken van belang zijn. In dergelijke projecten zijn de onderlinge afspraken onvermijdelijk *incomplete* - eenvoudigweg omdat niet alles te voorzien of te specificeren valt.⁷² In deze context bieden principle-based afspraken een alternatief voor gedetailleerde en rigide contractvoorwaarden door algemeen geaccepteerde sociale waarden/principes, zoals eerlijkheid, redelijkheid en integriteit, expliciet op te

70 H.S. Ng, F. Peña-Mora, & T. Tamaki, T. 'Dynamic conflict management in large-scale design and construction projects', *Journal of Management in Engineering* 23(2) 2007, p. 52-66.

71 S. Arjoon, 'Striking a balance between rules and principles-based approaches for effective governance: A risks-based approach', *Journal of Business Ethics* 2006 68(1), p. 57-61.

72 G.M. Winch, 'Project organizing as a problem in information', *Construction Management and Economics* 33(2) 2015, p. 106-116.

nemen in formele contracten als leidende principes. Deze principes kunnen vervolgens richting geven aan het handelen van de actoren in gevallen waarvoor in het contract geen nadere voorziening is getroffen.⁷³

Samenwerkingsprincipes of Guiding Principles⁷⁴ zijn voorbeelden van een principle-based instrumenten. Een samenwerkingsprincipe kan als volgt luiden:

Wederkerigheid; Actoren zijn gecommiteerd aan een gebalanceerde uitwisseling en aan het realiseren van wederzijds voordeel en wederzijds begrip. Zij erkennen dat voortdurend geven en nemen nodig is en dat ieder zijn unieke sterke punten en middelen inbrengt in dienst van de gezamenlijke visie.

Rule-based instrumenten daarentegen beschrijven in concrete en gedetailleerde termen voor hoe actoren moeten handelen of waar het resultaat van hun handelen aan dient te voldoen. Een essentieel kenmerk van principle-based instrumenten is derhalve dat zij actoren aanzienlijke interpretatieruimte biedt, terwijl een essentieel kenmerk van een rule-based instrument is dat het slechts weinig of geen speelruimte laat.⁷⁵ Het is denkbaar dat onder bepaalde omstandigheden, juist bepalingen en afspraken die te karakteriseren zijn als rule-based, effectief zijn.

Hoewel het in theorie eenvoudig is om onderscheid te maken tussen principle-based en rule-based juridische kaders, is dit onderscheid in de praktijk echter vaak niet makkelijk te maken. Dit komt doordat veel van die kaders een combinatie van beide benaderingen zijn, aangezien zij zowel algemene 'principes' als concrete 'regels' bevatten.⁷⁶ Het is dan ook de vraag hoe de juiste balans te vinden tussen de twee.⁷⁷

Sommige auteurs beschrijven regels ook als "toepasbaar op een alles-of-niets-manier". Omdat regels gedetailleerd zijn en voorschrijven welke actie moet worden ondernomen of welke juridische gevolgen optreden als bepaalde feiten zich voordoen, moet erop worden gelet dat ze niet met elkaar in conflict komen. Regels die met elkaar in conflict zijn, kunnen niet blijven co-existeren. Als principes met elkaar in conflict zijn, moeten ze tegen elkaar worden afgewogen. Zelfs wanneer ze met elkaar in conflict zijn, kunnen ze blijven co-existeren.⁷⁸

3.1.3.4 ***Karakteristiek 4: Instrumenten op inspanningsverplichting versus resultaatsverplichting***

Instrumenten kunnen veelal ook onderscheiden worden op basis van hun inspannings- dan wel resultaatskarakter. In het recht wordt de inspanningsverbintenis omschreven als een verbintenis die strekt tot het verrichten van een zekere inspanning, bijvoorbeeld het verrichten van arbeid in het kader van een arbeidsovereenkomst. De inspanningsverbintenis wordt geacht te zijn nagekomen als de schuldenaar de van hem te verwachten inspanning heeft geleverd.⁷⁹ Bij de beantwoording van de vraag of een schuldenaar zijn verbintenis is nagekomen, dan wel daarin tekort is geschoten, is niet van belang of met de geleverde inspanning een bepaald resultaat is behaald.⁸⁰ Op inspanning gerichte instrumenten kunnen zien op intenties, activiteiten en midde-

73 D. Frydlinger & O. Hart, 'Overcoming contractual incompleteness: The role of guiding principles', *The Journal of Law, Economics, and Organization* 40(3) 2024, p. 625-647.

74 Frydlinger & Hart 2024, p. 625-647.

75 C. Jansen, R. Jacobs & F. van Ommeren, 'Regulating Competitive Tendering of Limited Rights: Principle-Based, Rule-Based, and Integrated Approaches', in: C. Jansen, F. van Ommeren, J. Wolswinkel, & S. Arrowsmith (red.), *Optimising Public Interests through Competitive Tendering: Concept, Context and Challenges*, Cambridge: Cambridge University Press 2025, p. 392-393.

76 Jansen, Jacobs & van Ommeren 2025, p. 393-394.

77 Arjoon 2006, p. 53-82.

78 Jansen, Jacobs & van Ommeren 2025, p. 393.

79 H.B. Krans, *Schadeergoeding bij wanprestatie (diss. Leiden)*, Deventer: Wolters Kluwer 1999, p. 45.

80 Voorbeeld ontleend aan Krans 1999, p. 45.

len die worden ingezet tijdens het samenwerkingsproces, waarbij de nadruk ligt op de bijdrage van elke actor, maar waarbij verder niets is opgenomen over het te bereiken resultaat.

Naast instrumenten die als een inspanningsverplichting zijn geoperationaliseerd, zijn er ook instrumenten met een resultaatkarakter. In het recht worden resultaatverbintenissen onderscheiden van inspanningsverbintenissen doordat bij een resultaatverbintenis de verbintenis niet is nagekomen als het overeengekomen resultaat niet wordt bereikt, ongeacht de geleverde inspanningen.⁸¹ Verbintenissen met een resultaatkarakter zijn bijvoorbeeld de verbintenis een goed op een bepaalde datum te leveren. Wordt het goed niet op die datum geleverd, dan geldt de verbintenis als niet nagekomen.

In het bouwcontractenrecht worden tal van resultaatverbintenissen onderscheiden (denk aan de verbintenis een bouwwerk op een bepaalde datum op te leveren), maar ook verbintenissen die gericht zijn op een specifiek resultaat, bijvoorbeeld de verbintenis tot het organiseren van een maandelijkse bouwvergadering. Is de vergadering niet georganiseerd, dan is sprake van een tekortschieten in de nakoming van die verbintenis.

Op resultaat gerichte instrumenten kunnen zijn gericht op een specifiek resultaat, zoals het organiseren van een project start-up. Of de project start-up vervolgens ook het beoogde effect heeft op de samenwerking, is een andere vraag. In deze karakterisering van de instrumenten wordt enkel gekeken naar de *aard* van het juridisch geoperationaliseerde instrument, en niet naar het bereikte *doel*.

In de (rechts)praktijk is het onderscheid tussen inspannings- en resultaatverbintenissen vooral relevant voor wat betreft stelplicht en bewijslast: het maakt verschil of kan worden volstaan met het stellen en bewijzen dat een bepaald resultaat is uitgebleven, of dat moet worden gesteld en aangetoond dat degene op wie de verbintenis rust zich onvoldoende heeft ingespannen.⁸² Overigens moet worden opgemerkt dat het onderscheid niet altijd duidelijk te maken is: het gaat hier niet om twee duidelijk en absoluut van elkaar te onderscheiden categorieën, maar om een glijdende schaal.⁸³ Voor de beoordeling van op samenwerkingsgedrag gerichte instrumenten kan het onderscheid vooral behulpzaam zijn om de aard en werking van een instrument beter te begrijpen. Te meer daar voor een veelheid aan instrumenten die juridisch zijn geoperationaliseerd, denk bijvoorbeeld aan communicatieverplichtingen, de wijze waarop de verplichting geformuleerd is, bepalend zal zijn voor de aard van de verplichting.

3.1.3.5 *Karakteristiek 5: Bindende versus niet-bindende instrumenten*

Instrumenten kunnen ook van elkaar worden onderscheiden al naar gelang hun juridische operationalisering het mogelijk maakt om wenselijk gedrag juridisch af te dwingen. Wanneer actoren de inrichting en toepassing van een instrument hebben ingebed in een contractuele afspraak waarvan - in het geval dat één van hen die afspraak niet nakomt - de ander nakoming bij de rechter kan vorderen, is sprake van de meest sterke vorm van binding.

Die binding is al minder sterk in het geval dat de juridische operationalisering van een instrument weliswaar de mogelijkheid biedt om schadevergoeding te vorderen van een actor, wanneer deze zich anders gedraagt dan met de toepassing van het instrument is beoogd, maar het juridisch kader geen mogelijkheid biedt om het gewenste gedrag in rechte af te dwingen. Een contractueel voorziene waarschuwingsplicht is een goed voorbeeld van een instrument dat in deze categorie past.

De juridische operationalisering van een instrument kan ook nog tot gevolg hebben dat wanneer een actor zich niet op de gewenste manier gedraagt, een andere actor hem enkel zal kunnen te-

81 Krans 1999, p. 45.

82 Conclusie A-G Huydecoper 30 mei 2008, ECLI:NL:PHR:2008:BD2984, voetnoot 7.

83 Conclusie A-G Huydecoper 30 mei 2008, ECLI:NL:PHR:2008:BD2984, punt 15 t/m 22; Krans 1999, p. 45.

genwerpen dat hij als gevolg hiervan bepaalde aanspraken heeft verloren. In een dergelijk geval heeft het ongewenste gedrag dus weliswaar juridische consequenties, maar is sprake van een zwakkere vorm van binding dan in de hiervoor genoemde gevallen.

Een goed voorbeeld van een instrument dat in deze laatste categorie past, is de in § 2a UAV-GC 2025 opgenomen contractuele regeling die contractpartijen verplicht tot proactief gedrag en wederzijdse communicatie. In de Toelichting op deze bepaling valt te lezen: ‘De opstellers hebben met deze paragraaf niet beoogd juridisch **afdwingbare** verplichtingen voor Partijen in het leven te roepen. Dat laat onverlet dat wanneer een van de Partijen zich niet of onvoldoende gedraagt overeenkomstig het in deze paragraaf uitgewerkte principe, de andere Partij haar dat eventueel kan tegenwerpen wanneer de eerstbedoelde Partij bepaalde aanspraken jegens de andere Partij geldend probeert te maken. In zoverre komt aan deze paragraaf wel degelijk juridische betekenis toe.’

Tot slot kunnen instrumenten een niet-bindend karakter hebben. Dat is het geval wanneer uit de wijze waarop zij juridisch zijn geoperationaliseerd kan worden afgeleid dat ongewenst gedrag geen juridische gevolgen heeft. De binnen een samenwerkingsverband gemaakte afspraak om een instrument toe te passen heeft in dat geval het karakter van een intentieverklaring. Denk bijvoorbeeld aan verklaringen waarin actoren opnemen elkaar met wederzijds respect te behandelen. Deze verklaringen zetten wellicht de ‘toon’ in een samenwerking en zeggen iets over de intenties van actoren, maar hebben geen juridische betekenis. Als actoren zich er niet aan houden, heeft dat geen juridische gevolgen.

3.1.3.6 *Karakteristiek 6: Preventieve versus curatieve instrumenten*

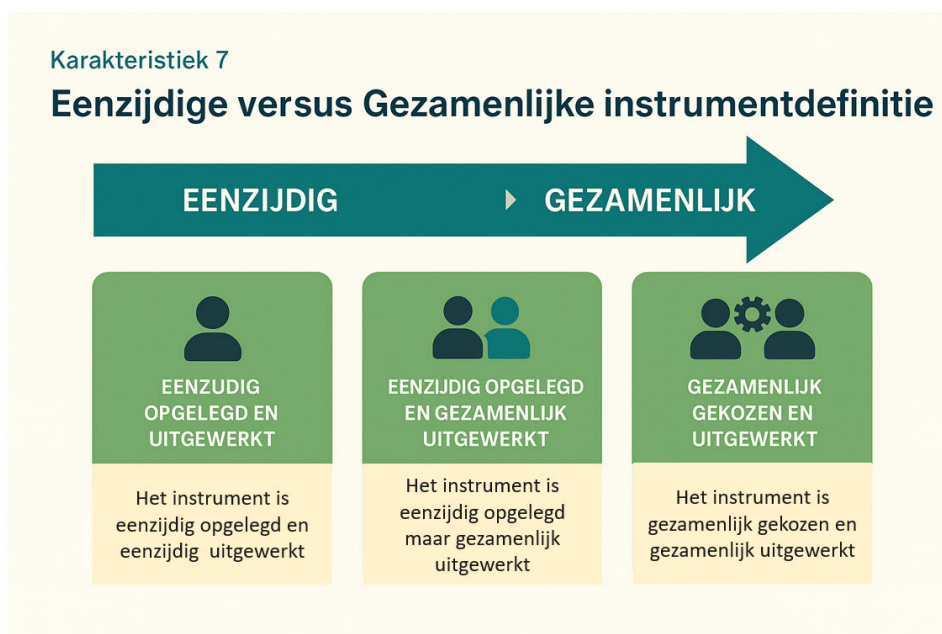
Instrumenten kunnen verder nog worden gecategoriseerd naar het moment waarop zij de wijze of kwaliteit van het gedrag van de actoren of de interactie reguleren. Preventieve instrumenten reguleren het gedrag of de interactie voorafgaand aan het gedrag of de interactie. Curatieve instrumenten worden pas ingezet als onwenselijk gedrag of interactie of onwenselijke gevolgen daarvan zich voordoen.⁸⁴

Een eisen-verificatiesessie, waarbij de in het samenwerkingsverband betrokken actoren gezamenlijk de betekenis, bedoeling en normering van de eisen in de vraagspecificatie bespreken om verrassingen en interpretatieverschillen te voorkomen, is een voorbeeld van een preventief instrument. Een escalatiemechanisme dat de actoren inrichten en toepassen om eventuele discussies over interpretatieverschillen van de eisen op te lossen, is een curatief instrument.

3.1.3.7 *Karakteristiek 7: Eenzijdige versus gezamenlijke instrumentdefinitie*

Een mogelijk belangrijk onderscheid betreft de vraag of de keuze voor het toepassen van een instrument eenzijdig (door één van de actoren) dan wel gezamenlijk is gemaakt. Daarnaast kan de situatie bestaan waarin één actor weliswaar het instrument kiest, maar de in het samenwerkingsverband betrokken actoren het instrument gezamenlijk inrichten. Het hier bedoelde onderscheid is relevant omdat de mate waarin keuzes voor het gezamenlijk inrichten, juridische operationaliseren en/of toepassen van het instrument gezamenlijk zijn gemaakt, mogelijk van invloed zijn op de effectiviteit van het instrument.

84 Zie Nagelkerke, 2020. Er bestaat tot op zekere hoogte samenhang tussen de hier besproken karakteristiek en de in par. 3.1.3.1 besproken karakteristiek die ziet op het onderscheid tussen instrumenten met een stimulerende dan wel repressieve werking. Bij de onderhavige karakteristiek gaat het echter primair om de vraag op welk moment een instrument feitelijk wordt toegepast, daar waar de in par. 3.1.3.1 besproken karakteristiek vooral ziet op de vorm die het instrument aanneemt om op samenwerking gericht gedrag te bevorderen. In die paragraaf hebben wij bovendien opgemerkt dat een repressief instrument ook een curatief effect kan hebben.



Figuur 5. Eenzijdige versus gezamenlijke instrumentdefinitie.

In dit onderzoek worden drie niveaus onderscheiden met betrekking tot het hierboven bedoelde onderscheid.

1. Het instrument is eenzijdig opgelegd en uitgewerkt door de opdrachtgever.

In de bouw geldt voor veel instrumenten dat deze eenzijdig door de opdrachtgever zijn gekozen, uitgewerkt en aan de deelnemers van het samenwerkingsverband worden opgelegd. De opdrachtgever bepaalt de meeste gevallen de samenwerkingsvorm, maakt de keuze voor de onderliggende contractvoorwaarden en werkt de overeenkomst uit op basis waarvan de opdracht wordt verleend. Veel van de instrumenten worden in de overeenkomst gedefinieerd en uitgewerkt. In het geval dat de overeenkomst door middel van een aanbesteding in concurrentie tot stand komt, is de ruimte voor inschrijvers voor het meebepalen of het mee helpen uitwerken van de overeenkomst en daarmee de hierin ingebede instrumenten over het algemeen beperkt.

2. Het instrument is eenzijdig opgelegd door de opdrachtgever en gezamenlijk met andere actoren uitgewerkt.

Het kan zijn dat de opdrachtgever een bepaald instrument heeft gekozen en in de overeenkomst heeft vastgelegd, maar het instrument daarin vervolgens niet of slechts op hoofdlijnen heeft uitgewerkt, met de bedoeling om dat pas na opdrachtverlening gezamenlijk met de opdrachtnemer te doen. De opdrachtgever heeft in de overeenkomst een voorziening getroffen én ruimte gecreëerd voor gezamenlijke uitwerking door contractpartijen.

Een voorbeeld van zo'n instrument is het escalatiemechanisme. Het escalatiemechanisme is een instrument dat gericht is op het oplossen van conflicten door deze steeds op een gestructureerde wijze naar het juiste organisatieniveau te tillen en stapsgewijs op te lossen, voordat deze escaleren naar juridische geschilbeslechtsingsprocedures. Het doel is om conflicten effectief en efficiënt te adresseren, met behoud van samenwerking tussen de betrokken actoren. Omdat de inrichting van een escalatiemechanisme dient aan te sluiten op de organisatie en governance van elk van deze actoren, kan het mechanisme het beste na opdrachtverlening door actoren gezamenlijk worden ingericht.

3. Het instrument is door de actoren gezamenlijk gekozen en uitgewerkt

Dit is het geval wanneer de betrokken actoren gezamenlijk het initiatief nemen tot het toepassen van een instrument en zij dit vervolgens gezamenlijk uitwerken en vaststellen. Dit zou in principe kunnen gebeuren tijdens de aanbestedingsprocedure of, wanneer een overeenkomst door middel van een enkelvoudige onderhandse gunning tot stand komt, tijdens de daaraan voorafgaande contractonderhandelingen. Het meest waarschijnlijk is echter dat dit gebeurt nadat de opdracht is verleend en de contractpartijen gezamenlijk overeenstemming bereiken dat hun samenwerkingsverband gebaat is bij toepassing van het instrument.

Contractpartijen kunnen tot de ontdekking komen dat zij door het inrichten van een validatieworkshop in te richten, waarin steeds conceptversies van ontwerpproducten met de belangrijkste stakeholders worden doorgesproken, de acceptatie-kans van de definitieve ontwerpproducten significant vergroten. Partijen spreken af om deze validatiewerkshops standaard in het samenwerkingsverband te implementeren en leggen in een werkafpraak de voorwaarden, het proces en de afwikkeling van deze validatieworkshop vast. Deze werkafpraak wordt onderdeel van de overeenkomst.

De in dit onderzoek gehanteerde premisse is dat instrumenten die door de actoren gezamenlijk zijn gekozen en/of uitgewerkt, effectiever zijn omdat zij beter aansluiten bij hun behoeften en processen en als gevolg daarvan op veel draagvlak binnen de organisaties van de afzonderlijke actoren kunnen rekenen.

3.1.3.8 *Karakteristiek 8: Eenzijdige versus meerzijdig werkende instrumenten*

In par. 2.2.2 hebben wij toegelicht aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om van een instrument te kunnen zeggen dat het 'op samenwerking gericht gedrag' bevordert. In dat kader merken wij op dat het ons vooral te doen is om instrumenten die de interactie tussen actoren binnen het samenwerkingsverband beïnvloeden, en niet om instrumenten die uitsluitend tot gedragseffecten ten aanzien van één actor leiden zonder dat effect te hebben op de interactie tussen actoren. In dat laatste geval is sprake van een eenzijdig werkend instrument.

Het instrument 'open boek' is een voorbeeld van een instrument met een eenzijdige werking. Het is immers de opdrachtnemer die inzage geeft in de kostenopbouw van het project, inclusief offertes, inkooprijzen, urenbesteding en marges.⁸⁵

Meerzijdig werkende instrumenten hebben op meerdere actoren binnen het samenwerkingsverband een structurerende of gedrag regulerende invloed.

De early warning clause is een voorbeeld van een meerzijdig werkend instrument omdat het de contractpartijen verplicht om risico's, problemen of wijzigingen die het project kunnen beïnvloeden, zo vroeg mogelijk te signaleren en te melden.⁸⁶

3.1.3.9 *Karakteristiek 9: Mate van integratie van samenwerking*

Sanford en Milward hebben een raamwerk ontwikkeld voor het duiden van samenwerkingsniveaus tussen organisaties.⁸⁷ Dit raamwerk beschrijft een spectrum van interorganisationale relaties op basis van de diepgang en intensiteit van de samenwerking. Het raamwerk onderscheidt wat dat laatste betreft de volgende niveaus:

⁸⁵ Laeven e.a., 'Handreiking Bouwteams', p. 59.

⁸⁶ NEC4 ECC, Clause 15

⁸⁷ J. Sandfort & B. Milward, 'Collaborative Service Provision in the Public Sector', in: S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers & P. Smith Ring (red.) *The Oxford handbook of inter-organizational relations* Oxford: Oxford University Press 2008.

1. **Co-existentie:** Organisaties opereren onafhankelijk van elkaar met minimale bewustwording van elkaars bestaan en behouden afzonderlijke doelen en activiteiten.
2. **Communicatie:** Organisaties wisselen informatie uit om elkaar te informeren over hun activiteiten, waardoor wederzijds begrip wordt bevorderd zonder hun individuele operaties aan te passen.
3. **Coördinatie:** Organisaties stemmen hun activiteiten op elkaar af om overlap en conflicten te verminderen, vaak via formele overeenkomsten of gedeelde plannen, terwijl ze hun autonomie behouden.
4. **Samenwerking:** Organisaties delen actief middelen, verantwoordelijkheden en risico's om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Ze nemen gezamenlijk beslissingen en leveren geïntegreerde diensten.
5. **Integratie:** Organisaties fuseren bepaalde functies of operaties en creëren een uniforme structuur die individuele organisatorische grenzen overstijgt en die functioneert als één enkele entiteit.

Daar waar het raamwerk van Sanford en Milward met name gericht is op het duiden van de intensiteit van de samenwerking tussen organisaties, lijken de bovenstaande niveaus ook bruikbaar om de aard, diepgang en intensiteit van de samenwerking te duiden die met een op samenwerkingsgedrag gericht instrument wordt nagestreefd. John Child's werk over organisatiestructuur en strategische keuze helpt om deze niveaus van samenwerking - en met name het concept van 'de mate van integratie van samenwerking' - te begrijpen in relatie tot complexe en minder stabiele omstandigheden waar de organisatie mee om moet gaan.⁸⁸ Dat lichten we hieronder toe.

Een toenemende mate van integratie van samenwerking is noodzakelijk om gedeelde doelen te bereiken, zeker wanneer er sprake is van toenemende specialisatie en taakverdeling. Traditioneel gebeurt integratie in bureaucratische modellen via formele structuren: hiërarchische lijnen van gezag, vaste procedures en regels en gestandaardiseerde communicatie en rapportagevormen.⁸⁹ Dit werkt relatief goed in stabiele en voorspelbare omgevingen, waar taken en informatiebehoeften vooraf duidelijk zijn en weinig veranderen. In complexe en minder voorspelbare projecten is integratie echter geen kwestie van het eenvoudigweg invoeren van vaste, bureaucratische structuren en regels.⁹⁰ Traditionele vormen van integratie kunnen tekortschieten wanneer projecten worden gekenmerkt door onzekerheid, veranderende omstandigheden en diverse betrokken partijen met uiteenlopende belangen. Child stelt dat in zulke situaties een meer flexibele, adaptieve vorm van integratie noodzakelijk is, die ruimte biedt voor wederzijdse aanpassing. Dit houdt in dat samenwerking niet alleen via vaste structuren verloopt, maar vooral door continue interactie en afstemming tussen de betrokken actoren. De nadruk ligt op de actieve rol van actoren die, binnen een gedeeld kader van principes en doelen, zelf keuzes maken om het project aan te passen aan de realiteit op het moment. Wederzijdse aanpassing stelt actoren en betrokkenen in staat om snel en effectief te reageren op onverwachte ontwikkelingen, informatie en kennis te delen in realtime, gezamenlijk problemen op te lossen zonder afhankelijk te zijn van rigide regels en een effectief samenwerkingsverband en gedeeld begrip op te bouwen dat essentieel is voor langdurige samenwerking. Hierdoor verschuift integratie van samenwerking van een statische, top-down functie naar een dynamisch proces dat ingebed is in dagelijkse interacties en onderlinge relaties tussen actoren.

3.2. Tweede onderdeel van het raamwerk: Doelen van het instrument

In deze paragraaf wordt ingegaan op het tweede onderdeel van het onderzoeksraamwerk. Dit onderdeel kan onderzoekers ondersteunen bij het analyseren en beschrijven van de doelen die met de toepassing van een op samenwerkingsgedrag gericht instrument worden nagestreefd. Deze doelen zullen veelal, maar niet altijd direct, samenhangen met de doelen van het bouw- of

88 J. Child, *Organization: A guide to problems and practice*, London: SAGE Publications Ltd 1984.

89 G.R. Jones, 'Basic Challenges of Organizational Design', in: *Organizational theory, design, and change*, 7e druk, Harlow: Pearson Education Limited 2013, p. 114-140.

90 Jones 2013, p. 114-140.

infrastructurele project dat de aanleiding vormt voor het aangaan van het samenwerkingsverband.

Idealiter zijn de doelen die met een instrument worden nagestreefd bepalend voor de keuze en inrichting daarvan.⁹¹ Zij vormen tegelijkertijd het ijkpunt waar de effectiviteit van de instrumenten aan kan worden getoetst.⁹² De effectiviteit van een instrument wordt afgemeten aan de mate waarin het bijdraagt aan het realiseren van de doelen. Bij het ontwerpen, inzetten en beoordelen van een instrument is het dus essentieel om steeds helder te hebben welke doelen het instrument moet helpen realiseren. Indien actoren vooraf helder hebben welke doelen zij nastreven, is zowel de keuze voor het juiste instrument, de inrichting daarvan, als het meten van de effecten van het instrument op het behalen van die doelen, in beginsel beter in te richten. Dit neemt echter niet weg dat doelen ook onrealistisch kunnen zijn en aangepast dienen te worden gedurende het project.⁹³

Doelen kunnen variëren in aard en omvang.⁹⁴ Om de effectiviteit van instrumenten te kunnen analyseren en beoordelen, is het belangrijk bij die analyse een differentiatie aan te brengen wat betreft de verschillende soorten doelen die actoren binnen een samenwerkingsverband nastreven en de aard en omvang van die doelen.^{95,96} In de navolgende paragrafen reiken wij een aantal onderscheidingscriteria aan die onderzoekers kunnen helpen bij het in kaart brengen van doelen die actoren zoal nastreven met het toepassen van op samenwerkingsgedrag gerichte instrumenten. In par. 3.2.1 wordt allereerst ingegaan op het gegeven dat doelen op verschillende actorniveaus verschillend kunnen worden beleefd. In par. 3.2.2 bespreken wij het onderscheid tussen doelen die direct verband houden met het behalen van de door een samenwerkingsverband beoogde resultaten en doelen die meer ondersteunend aan die directe doelen zijn.⁹⁷ In par. 3.2.3 gaan wij in op het onderscheid tussen gezamenlijke en indirecte doelen, waarna in par. 3.2.4 het onderscheid tussen expliciete en impliciete doelen wordt besproken. Par. 3.2.5 behandelt de variatie in belangen die actoren aan de doelen van het samenwerkingsverband kunnen toekennen. In par. 3.2.6 besteden wij nog kort aandacht aan het gegeven dat doelen gedurende het bouwproces kunnen wijzigen. Tot slot gaan wij in par. 3.2.7 in op het gegeven dat in de regel samenhang zal bestaan tussen de met de toepassing van instrumenten nagestreefde doelen.

3.2.1 Doelen op verschillende actorniveaus

Onderzoek naar de doelen van bouw- en infrastructurele projecten benadert die doelen dikwijls vanuit het perspectief van het (hogere) management, terwijl effectieve uitvoering juist afhankelijk is van de afstemming van deze doelen op meerdere strategische en operationele niveaus.⁹⁸ Voor een succesvolle uitvoering is het cruciaal dat de verschillende actoren (waaronder de individuele medewerkers) binnen de projectorganisatie niet alleen inzicht hebben in deze doelen, maar ook in staat zijn om deze te vertalen naar het eigen actorniveau en rol, en de onderlinge afstemming van acties te begrijpen. Dit betekent dat zij de projectdoelen naar hun eigen actorniveau en indi-

91 H. Plantinga, H. Voordijk & A. Dorée, 'Clarifying strategic alignment in the public procurement process', *International Journal of Public Sector Management* 33(6/7) 2020, p. 791-807.

92 Zie over de samenhang tussen instrumenten en doelen hierna nog uitgebreid par. 3.4.

93 M. Rajabi Asadabadi & O. Zwikael, 'Unrealistic project goals: Detection and modification', *Journal of Construction Engineering and Management* 150(3) 2024.

94 S. Moradi, R. Ansari & R. Taherkhani, 'A systematic analysis of construction performance management: Key performance indicators from 2000 to 2020', *Iranian Journal of Science and Technology, Transactions of Civil Engineering* 2022, p. 1-17.

95 S.O. Ogunlana, 'Beyond the "iron triangle": Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects', *International Journal of Project Management* 28(3) 2010, p. 228-236.

96 M. Kagioglou, R. Cooper & G. Aouad, 'Performance management in construction: a conceptual framework', *Construction Management and Economics* 19(1) 2001, p. 85-95.

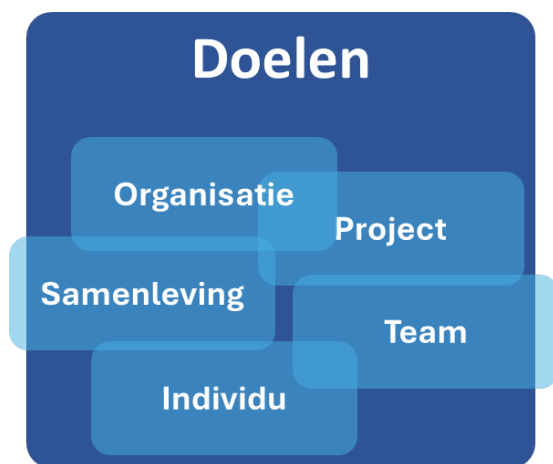
97 T. Rose & K. Manley, 'Motivation toward financial incentive goals on construction projects', *Journal of Business Research* 64(7) 2011, p. 765-773.

98 Plantinga, Voordijk & Dorée 2020, p. 791-807.

viduele rol, en dat zij begrijpen hoe hun acties bijdragen aan de bredere organisatiedoelen.⁹⁹ Dit geldt voor actoren op alle niveaus.

De belangen van de betrokken actoren verschillen. Daarmee verschillen ook de doelen van de actoren. Dit verschil in belangen en (impliciete) doelen kan zelfs spelen tussen actoren die ‘in elkaars verlengde liggen’. Zo hoeven de doelen en belangen van het projectteam en de individuele medewerker niet volledig met elkaar samenvallen, dat lijkt zelfs onwaarschijnlijk. Daarnaast worden doelen door verschillende actoren op uiteenlopende manieren beleefd en geïnterpreteerd. Daarom verschillen doelen op verschillende actorniveaus (individu, team, organisatie). Het is realistisch om aan te nemen dat het gebruik van instrumenten en processen kan bijdragen aan het behalen van projectdoelen, maar dat tegelijkertijd ook doelen op andere niveaus - zoals teamdoelen of organisatiedoelen - worden nagestreefd.

Daarnaast kunnen doelen zich op hogere abstractieniveaus bevinden, zoals strategische organisatiedoelen of beleidsdoelen van betrokken overheidsinstanties. Het is daarom belangrijk om een vorm van strategische afstemming te creëren, zodat doelen op alle niveaus coherent zijn en de implementatie in de praktijk daadwerkelijk bijdraagt aan het beoogde resultaat.¹⁰⁰



Figuur 6. Hoofdonderdeel “Doelen”.

Het begrip ‘actoren’ is al veelvuldig in deze publicatie gevallen en lijkt een ogenschijnlijk vanzelfsprekend betekenis te hebben. In het kader van de bespreking van de verschillende niveaus waarop actoren met behulp van instrumenten doelen kunnen nastreven is het van belang toch kort stil te staan bij dat begrip.

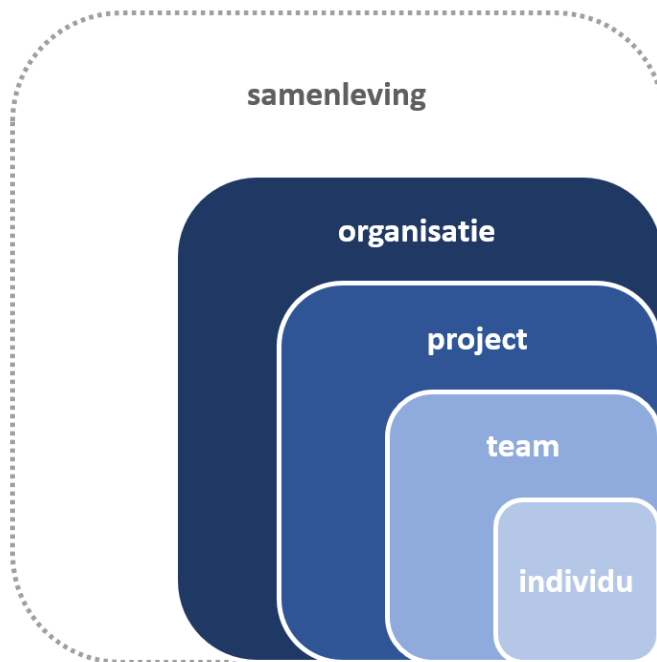
Actoren kunnen verschillen van hoedanigheid. Actoren kunnen de organisaties (rechtspersonen) zijn die hetzij zelf deelnemen in het samenwerkingsverband hetzij door gedragingen daarvan worden geraakt. Ook de projectorganisatie(s) en de teams die ‘in en rond’ het project werken zijn actoren. Dat geldt ook voor de individuele mensen betrokken bij het samenwerkingsverband. Hoewel het de vraag is in hoeverre de samenleving als actor is te identificeren of af te bakenen, kunnen er wel degelijk doelstellingen op maatschappelijk niveau worden geformuleerd voor het samenwerkingsverband.

Een **actor** is een persoon, team of partij die bij het samenwerkingsverband betrokken is of door de handelingen van het samenwerkingsverband wordt geraakt. Zoals wij in par. 1.4 heb-

99 I.M. Kopaneva, ‘Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership’, *International Journal of Business Communication* 56(1) 2019, p. 122-145.

100 Plantinga, Voordijk & Dorée 2020, p.791-807.

ben opgemerkt, fungeert het samenwerkingsverband zelf nog als separate ‘derde entiteit’ naast de individuele actoren.



Figuur 7. Actorniveaus.

Actoren opereren op verschillende niveaus en kunnen ingebed zijn in actoren op een hoger niveau. Een individuele medewerker binnen het samenwerkingsverband is doorgaans lid van één of meerdere teams, die op hun beurt deel kunnen uitmaken van grotere teams ('teams van teams'). Deze maken vervolgens deel uit van de projectorganisatie, die het samenwerkingsverband of de gezamenlijke organisatie vormt. De actoren binnen een samenwerkingsverband behoren weer tot verschillende moederorganisaties, die eveneens als actoren kunnen worden gedefinieerd. Al deze actoren maken deel uit van de samenleving als geheel. In de praktijk kan het onderscheid tussen verschillende actorniveaus echter minder scherp zijn. Bij een kleine bouwopgave is de kans aanwezig dat het team, het project en de gezamenlijke organisatie één en dezelfde zijn. In het kader van het onderscheiden van doelen die met de toepassing van instrumenten worden nagestreefd, onderscheiden wij in dit onderzoek de volgende actorenniveaus.

1. **Samenleving.** Doelen die op dit niveau worden gesteld, zijn gericht op het creëren van waarde voor de samenleving als geheel waarbij rekening wordt gehouden met bredere maatschappelijke belangen. Voorbeelden van deze doelen zijn het verminderen van CO₂-uitstoot, het verbeteren van klimaatadaptatie of het vergroten van de bereikbaarheid van een regio.¹⁰¹
2. **Organisatieniveau.** Op organisatieniveau zijn de doelen gericht op de belangen en doelstellingen van organisaties die betrokken zijn bij het samenwerkingsverband. De doelen die commerciële organisaties nastreven kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op continuïteit, winst, kennisontwikkeling of marktpositie. Overheden kunnen bijvoorbeeld streven naar het zo effectief mogelijk inzetten van hun middelen om een zo groot mogelijke maatschappelijke meerwaarde te realiseren binnen de opgave die hun bestuur heeft opgedragen, bijvoorbeeld het borgen van de waterveiligheid, waterkwantiteit, waterkwa-

101 G. van Solinge, M.P. Nieuwe Weme & R.G.J. Nowak, *Asser-serie, 4e druk, 2-IIb* 2019/125. Deventer: Wolters Kluwer 2019.

liteit en het waterketenbeheer.¹⁰² Tegelijkertijd kunnen zowel publieke als private organisaties doelen stellen aan de ontwikkeling van hun personeel, een inclusieve werksfeer, social return en een duurzame bedrijfsvoering.¹⁰³

3. **Projectniveau.** Doelen op projectniveau zijn specifiek gericht op de opgave en het succesvol voltooien van het project binnen de gestelde tijd, het budget en de aan het resultaat gestelde eisen. Tegelijkertijd kan ook worden gedacht aan doelen die zien op het efficiënt inzetten van middelen, het realiseren van een zo voorspelbaar mogelijk verloop van het project en het minimaliseren van hinder voor de omgeving tijdens de uitvoering.
4. **Teamniveau.** De doelen die op teamniveau kunnen spelen en uniek zijn voor dit niveau zijn onder meer gericht op het effectief en efficiënt uitvoeren van de taken, een efficiënte taakverdeling en benutting van teamcapaciteiten, effectieve communicatie, het leren en verbeteren binnen het team, het waarborgen van openheid en veiligheid, het borgen van continuïteit in bezetting, het waarborgen van de kwaliteit van de resultaten of het creëren van een positieve, motiverende en ondersteunende werkomgeving.¹⁰⁴ Omdat teams vaak bestaan uit medewerkers van verschillende disciplines, die daarnaast afkomstig kunnen zijn van verschillende organisaties, kunnen teamdoelen ook gericht zijn op de interactie, coördinatie en kennisdeling tussen teamleden die - in complexe organisaties - vaak in meerdere teams werken aan dezelfde opgave.¹⁰⁵
5. **Niveau van de individuele medewerker.** Op het niveau van de individuele medewerker kunnen bijvoorbeeld doelen spelen die betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling, persoonlijke prestaties, carrièreontwikkeling, werkplezier, maar ook het kunnen leveren van een zinvolle bijdrage aan een betekenisvol hoger doel.¹⁰⁶

Dit onderscheid in actorenniveaus is niet alleen relevant om te kunnen duiden op welk niveau het effect van een instrument is bedoeld, maar ook voor het bepalen van de wijze waarop het instrument kan worden ingericht, uitgevoerd en de effectiviteit kan worden gemeten. Het onderscheid is verder belangrijk omdat het inzicht biedt in het gegeven dat elke actor binnen het samenwerkingsverband doelen op een ander niveau kan nastreven.

Te denken valt aan het voorbeeld waarbij een samenwerkingsverband de renovatie van een beweegbare brug ter hand neemt. Daar waar de in dat samenwerkingsverband deelnemende overheid doelen wil realiseren die verband houden met de veiligheid en betrouwbaarheid van een verkeersader, kan het de hoofdaannemer te doen zijn om een positie te verwerven in deze sector, kan het de leverancier gaan om het voor het eerst gevalideerd toegepast krijgen van een nieuwe technologie en heeft de technisch manager van de opdrachtgever zich ten doel gesteld haar kennis in beweegbare bruggen aantoonbaar te verdiepen.

Omgekeerd kan het voorgaande betekenen dat het perspectief van de actor bepalend kan zijn voor de mate waarin een instrument als effectief wordt ervaren.

102 <www.rijnland.net/wat-doet-rijnland/, Geraadpleegd op 2 april 2025>.

103 Zie bijvoorbeeld over Duurzaam, sociaal en innovatief inkopen als strategie bij de Rijksoverheid 'Inkopen met impact', Rapport Rijksoverheid, 28 oktober 2019. Zie ook de webpagina 'Onze duurzame bedrijfsvoering' van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (<www.rvo.nl/onderwerpen/over-ons/organisatie/duurzame-bedrijfsvoering>) waarop de duurzaamheidsdoelstellingen van de RVO en de bijbehorende voortgangsverslagen worden gepubliceerd.

104 J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp & L. Gilson, 'Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future', *Journal of Management* 34(3) 2008, p. 410-476.

105 L.A. DeChurch & J.E. Mathieu, 'Thinking in terms of multiteam systems', in: *Team effectiveness in complex organizations*, Routledge 2008, p. 301-326.

106 Zie 'Performance Management: van doelen tot voordelen' (<www.shiftbase.com/nl/woordenboek/performance-management>) gepubliceerd door Shiftbase op 18 september 2024.

Een samenwerkingsverband dat op projectniveau ‘mislukt’ omdat het budget overschreden wordt, kan tegelijkertijd op maatschappelijk niveau succesvol zijn omdat het inzichten oplevert waarmee de opeenvolgende bouwopgaves sneller en goedkoper kunnen worden gerealiseerd.

Tegelijkertijd is het nuttig om te beseffen dat het onderscheid tussen actorenniveaus niet strikt is. Ook sluiten zij elkaar niet uit. Het is bijvoorbeeld goed voor te stellen dat bij een klein project het onderscheid tussen teambelangen en projectbelangen kunstmatig is, omdat de projectorganisatie door een enkel team wordt gevormd.

Bij de toepassing van het onderhavige onderzoeksraamwerk is het van belang om telkens na te gaan of en welke doelen de actoren in een samenwerkingsverband met de toepassing van een bepaald instrument hebben beoogd na te streven. Als niet te traceren is wat de geëxpliciteerde doelen zijn, moeten zij impliciet worden vastgesteld door deze af te leiden uit de context.

3.2.2 Doelen op ‘resultaat’ en doelen op ‘gedrag’

Instrumenten kunnen gericht zijn op het behalen van doelen die in een direct verband staan met het resultaat dat de actoren binnen het samenwerkingsverband nastreven. Daarnaast kunnen instrumenten worden ingezet die tot doel hebben op samenwerking gericht gedrag van de actoren te bevorderen: in dat geval streven zij daarmee doelen na die ondersteunend zijn ten opzichte van de eerstgenoemde doelen.

Een voorbeeld van een instrument dat bedoeld is voor het realiseren van een direct doel is een **dispute resolution board**. Dat instrument heeft het efficiënt oplossen van meningsverschillen tot doel.¹⁰⁷ Het instrument doet dat onder meer door kostbare en tijdrovende juridische procedures te voorkomen, door problemen aan te pakken zodra zij zich voordoen zodat de voortgang van het project wordt geborgd en juridische en financiële risico's worden beheerst.

Een teambuilding bijeenkomst heeft tot doel dat deelnemers elkaar beter leren kennen, gezamenlijke waarden definiëren en bespreken of samenwerkingsstijlen verkennen. Dit is een voorbeeld van een instrument dat het bevorderen van op samenwerking gericht gedrag **an sich** tot doel heeft.¹⁰⁸

De veronderstelling is dat het bevorderen van op samenwerking gericht gedrag op zichzelf de waarschijnlijkheid van het behalen van de directe doelen van een samenwerkingsverband vergroot. Een andere veronderstelling is echter dat instrumenten die op het bevorderen van op samenwerking gericht gedrag gericht zijn, minder betrouwbaar of berekenbaar zouden zijn voor het bereiken van de directe doelen en dat ze gevoeliger zijn voor de hierna in par. 3.3 nog te bespreken contextuele factoren (omstandigheden). Een in het verlengde daarvan liggende veronderstelling is dat dergelijke instrumenten in sterk resultaatgerichte omgevingen - zoals de bouwsector - minder serieus worden genomen. Deze veronderstellingen kunnen in het vervolg van het DPS onderzoek worden getoetst, waarbij dan mede gebruik kan worden gemaakt van onderzoeksresultaten die met de toepassing van het onderhavige onderzoekskader worden geboekt.

107 C.K. Lee, T.W. Yiu & S.O. Cheung, ‘Selection and use of alternative dispute resolution (ADR) in construction projects-Past and future research’, *International Journal of Project Management* 34(3) 2016, p. 494-507.

108 H. Ruijter, A. van Marrewijk, M. Veenswijk & S. Merkus, “‘Filling the mattress’: Trust development in the governance of infrastructure megaprojects”, *International Journal of Project Management* 39(4) 2021, p. 351-364.

3.2.3 Gezamenlijke en individuele doelen

De actoren in een samenwerkingsverband hebben gedeelde doelen.¹⁰⁹ Dat zijn doelen die zij gezamenlijk nastreven en waarbij zij er allemaal belang bij hebben dat deze worden gerealiseerd. De premisse binnen het DPS onderzoek is dat gezamenlijke doelen voornamelijk op het project-niveau spelen en soms op het niveau van de samenleving. Ook in de meest afstandelijke samenwerkingsverbanden, waarin de coördinatie tussen de actoren laag is en de interactie vooral een transactioneel karakter heeft, is het aannemelijk dat er toch gezamenlijke doelen bestaan, zelfs als die niet expliciet zijn benoemd. Zo mag bijvoorbeeld worden aangenomen dat alle betrokken actoren een voorspelbaar en veilig uitvoeringsproces nastreven.¹¹⁰

Daarnaast streeft elke actor ook individuele doelen binnen het samenwerkingsverband na.¹¹¹ Dat zijn doelen die niet gedeeld worden door alle betrokken actoren. Zoals ook reeds in par. 3.2.1 is gebleken, kunnen individuele doelen betrekking hebben op een enkel individu, team of organisatie. Denk aan het maken van een carrièrestap, het tevreden houden van een specifieke stakeholder, het realiseren van een hogere winstmarge of het doelmatig besteden van belastinggeld. Hoewel deze individuele doelen niet per se strijdig hoeven te zijn met de doelen van de andere actoren, kunnen zij de effectiviteit van het samenwerkingsverband ondermijnen als zij niet op de juiste manier worden ingebed en beheerst.¹¹²

3.2.4 Expliciete en Impliciete doelen

Sommige doelen worden binnen een samenwerkingsverband gedefinieerd en expliciet gemaakt, waarna vervolgens met de inzet van een of meer instrumenten op het realiseren van die doelen wordt gestuurd. Tegelijkertijd kunnen er binnen dat samenwerkingsverband doelen spelen die niet bewust door de deelnemers worden ervaren laat staan dat zij expliciet worden uitgesproken. Onze veronderstelling is dat een samenwerkingsverband met name de gezamenlijke doelen op projectniveau en soms ook de doelen op het niveau van de samenleving expliciet zal maken. Dat zou betekenen dat de overige doelen - de doelen die een actor individueel koestert en op organisatie- of persoonlijk niveau nastreeft - impliciet blijven en daarmee onbekend zijn voor de andere betrokken actoren en door deze geraden moeten worden.¹¹³ In deze veronderstelling ligt besloten dat instrumenten die voorzien in het prikkelen van actoren om hun doelen expliciet te maken, nuttig zouden kunnen zijn.

3.2.5 Actorbelang

Een relevant aspect bij het analyseren van de werking en effectiviteit van instrumenten is dat elke actor binnen het samenwerkingsverband een ander gewicht kan toekennen aan het samenwerkingsverband zelf of aan de daarbinnen nagestreefde (soms gezamenlijke) doelen. Deze variatie in toekenning van belang kan de dynamiek en het succes van de ingezette instrumenten beïnvloeden.

Daar waar een tijdige oplevering en afrekening van het project voor de ene actor in het samenwerkingsverband bij wijze van spreken van levensbelang is, is het project voor een andere actor een van de vele projecten die voor haar 'op de lopende band liggen' en kan de oplevering van het project voor die actor een lagere prioriteit hebben.

109 E. Osipova, 'Establishing cooperative relationships and joint risk management in construction projects: Agency theory perspective', *Journal of Management in Engineering* 31(6) 2015.

110 B. Choi, S. Ahn & S. Lee, 'Construction workers' group norms and personal standards regarding safety behavior: Social identity theory perspective', *Journal of Management in Engineering* 33(4) 2017

111 M.C. Jefferies, S.E. Chen & J.D. Mead, 'Project team performance—Managing individual goals, shared values and boundary roles', in: *Profitable partnering in construction procurement* 1999, p. 47-59.

112 Osipova 2015.

113 Interessant is daarbij de vraag wat het effect is van het niet expliciet maken van een belangrijk individueel doel op de keuze, de uitvoering en het effect van de instrumenten.

Dit verschil in toekenning van belang lijkt daarmee relevant voor de keuze en inrichting van instrumenten.

3.2.6 Doelen zijn dynamisch

Doelen zijn niet statisch en kunnen in de loop van de tijd veranderen.¹¹⁴ Deze veranderingen kunnen het gevolg zijn van ontwikkelingen binnen het samenwerkingsverband, de voortgang van de bouwopgave, of veranderingen in de context waarin het samenwerkingsverband opereert. Het veranderen van doelen kan gevolgen hebben voor de effectiviteit van een instrument en de mate waarin het instrument in die fase actueel of passend is. Dit impliceert dat de inrichting van het instrument in de loop van de tijd zou moeten worden aangepast of zelfs dat de noodzaak voor toepassing van het instrument geheel kan komen te vervallen.

3.2.7 Ketens van doelen

Veel instrumenten dragen niet rechtstreeks bij aan de doelen van het samenwerkingsverband, maar aan het realiseren van ondersteunende doelen of zogenoemde ‘tussendoelen’, zoals bijvoorbeeld het vergroten van transparantie. De realisatie van deze tussendoelen draagt vervolgens bij aan de realisatie van hoofdoelen van het samenwerkingsverband,¹¹⁵ zoals het realiseren van een oeververbinding die de bereikbaarheid van een gebied vergroot. Deze tussendoelen en hoofdoelen vormen samen ‘ketens van doelen’. Uit het voorgaande volgt dat instrumenten gericht kunnen zijn op het realiseren van tussendoelen die naar hun aard kleiner en specifiekier van aard zijn. In het verlengde daarvan ligt de veronderstelling dat zij daarnaast concreter en meetbaarder kunnen zijn dan de hoofdoelen.

3.3. Derde onderdeel van het raamwerk: Omstandigheden van invloed op het instrument

In deze paragraaf bespreken wij het derde onderdeel van het onderzoeksraamwerk. Dit onderdeel kan behulpzaam zijn voor onderzoekers wanneer zij de omstandigheden waarbinnen een op samenwerkingsgedrag gericht instrument functioneert willen analyseren en beschrijven. De keuze, inrichting, juridische operationalisering en toepassing van zo’n instrument wordt immers bepaald en tegelijkertijd beïnvloed of mogelijk zelfs gereguleerd door tal van invloeden, condities, determinanten en contextuele aspecten. In het onderzoeksraamwerk worden deze gemakshalve ondergebracht onder het containerbegrip ‘omstandigheden’.

Wat deze omstandigheden met elkaar gemeen hebben, is dat zij alle extern zijn aan het instrument. Tegelijkertijd zijn veel ervan niet extern aan het samenwerkingsverband of aan de betrokken actoren. Ook is een aantal van deze aspecten in zekere mate beïnvloedbaar door de actoren in het samenwerkingsverband, terwijl dat voor andere weer minder of in het geheel niet het geval is.

In de navolgende paragrafen geven wij een overzicht van een aantal categorieën die onderzoekers kunnen helpen bij het in kaart brengen van omstandigheden die van invloed kunnen zijn op het functioneren van op samenwerkingsgedrag gerichte instrumenten. Deze categorieën onderscheiden de omstandigheden naar de karakteristieken van de opgave (par. 3.3.1), de karakteristieken en organisatie van de betrokken actoren (par. 3.3.2) en van het samenwerkingsverband zelf (par. 3.3.3), andere neven- of sub-instrumenten (par. 3.3.4), leiderschap en gedrag (par. 3.3.5), de fysieke context waarbinnen de opgave in dient te worden gerealiseerd (par. 3.3.6), de maat-

114 M. Bourne, M. Bosch-Rekvelde & O. Pesämaa, ‘Moving goals and governance in megaprojects’, *International Journal of Project Management* 41(5) 2023.

115 Vgl. in dit verband ook het in par. 3.2.2 besproken onderscheid tussen doelen op ‘resultaat’ en doelen op ‘gedrag’.

schappelijke context^{116, 117} met onder meer de omgevingspartijen die door de opgave worden geraakt (par. 3.3.7), de gebruiken en gewoonten van de (deel)sectoren¹¹⁸ waarbinnen de opgave tot stand komt (par. 3.3.8), de relevante wet- en regelgeving (par. 3.3.9), de macro-aspecten zoals de staat van de economie (par. 3.3.10) en ten slotte de waarden of principes die van invloed zijn op het samenwerkingsverband zoals vertrouwen en transparantie (par. 3.3.11).



Figuur 8. Hoofdonderdeel 'Omstandigheden'.

3.3.1 Opgave

Onder deze omstandigheid vallen de karakteristieken van de opgave waaronder de aard en inhoud van de opgave, inclusief de scope. Ook aspecten die direct met de opgave samenhangen, zoals de omvang, de (uitvoerings)technische complexiteit en de voor de realisatie van de opgave benodigde disciplines en sectoren, zijn als dergelijke karakteristieken te beschouwen. Dat geldt ook voor de randvoorwaarden die worden gesteld vanuit het budget en de tijd voor de voorbereiding en realisatie van de opgave beschikbaar zijn.

Te denken valt aan het volgende voorbeeld. Een drietal bestaande beweegbare bruggen in een provinciale weg moet worden gerenoveerd. Het bewegingswerk van de bruggen vraagt steeds meer onderhoud en voldoet niet meer aan de eisen die aan betrouwbaarheid en duurzaamheid worden gesteld. Ook zijn de stalen brugvallen (de beweegbare delen) niet berekend op de huidige intensiteit van het verkeer. In de scope van elke brug zitten de renovatie van de betonconstructie, het vervangen van de brugvallen, de werktuigbouwkundige onderdelen, het vernieuwen van de elektrotechniek en de industriële automatisering. De bruggen zijn zo goed als mogelijk onderzocht, tegelijkertijd is er pas zekerheid over de werkelijke fysieke staat van elke brug als deze wordt ontmanteld. Er is een budget gereserveerd van €60 miljoen.

-
- 116 S.G. Naoum, A.R.T. Alyousif & A.R. Atkinson, 'Impact of national culture on the management practices of construction projects in the United Arab Emirates', *Journal of Management in Engineering* 31(4) 2015.
- 117 E.H. Chan & R.Y. Tse, 'Cultural considerations in international construction contracts', *Journal of Construction Engineering and Management* 129(4) 2003, p. 375-381.
- 118 H. Yang & W. Lu, 'Niche comparisons: Toward a new approach for analysing competition and organizational performance in the international construction market', *Construction Management and Economics* 31(4) 2013, p. 307-321.

3.3.2 Actoren

Deze omstandigheid ziet op de karakteristieken van de in het samenwerkingsverband betrokken individuele actoren. Hierbij kan worden gedacht aan de organisatie, governance en cultuur van de verschillende actoren, maar ook aan de capaciteiten en competenties waarover deze beschikken.¹¹⁹ Er kunnen spanningen bestaan tussen bijvoorbeeld controle en flexibiliteit - zowel binnen organisaties, als tussen organisaties - die elkaar wederzijds beïnvloeden en versterkende cycli kunnen veroorzaken.¹²⁰ Daarnaast kunnen de organisatorische en culturele verschillen tussen de betrokken actoren relevant zijn bij de keuze, vormgeving en toepassing van instrumenten binnen het samenwerkingsverband. De wijze waarop de organisatieprocessen, governance van elke actor is ingericht en de gewoonten en gebruiken die een actor met zich meebrengt, kunnen een impact hebben op de dynamiek binnen het samenwerkingsverband en de werking van het instrument.

Een provincie gaat de renovatie van drie bruggen gezamenlijk met een bouwconsortium voorbereiden en heeft besloten dit in bouwteamverband te doen. De provincie heeft de nodige ervaring met het laten voorbereiden van dergelijke renovatieopgaven en voert zelf het projectmanagement. Zij laat zich op technisch vlak bijstaan door een privaat ingenieursbureau. Het bouwconsortium wordt geleid door een middelgrote civiele aannemer die zich laat bijstaan door een aantal onderaannemers, waaronder een in staal- en werktuigbouw gespecialiseerde aannemer. Ondanks dat de staal- en werktuigbouwkundige aspecten de meest risicovolle en kostbare onderdelen van het project zijn, neemt de civiele aannemer de leiding omdat die beter geëquipeerd is om meerdere disciplines te coördineren.

De omvang van de betrokken actoren en hun positie in de keten of de markt kunnen ook van belang zijn. Deze aspecten kunnen immers een indicator zijn van de mate waarin een actor afhankelijk is van het samenwerkingsverband en van de machtsverhoudingen binnen dat samenwerkingsverband. Deze machtsverhoudingen kunnen van invloed zijn op het functioneren van een instrument of juist door het instrument beïnvloed worden.¹²¹

Een voorbeeld hiervan is proces-specificiteit: wanneer werkzaamheden of middelen sterk zijn toegespitst op één specifiek project, wordt het voor de betrokken actoren moeilijker om alternatieven te vinden. Dit kan leiden tot zogeheten hold-up problemen, waarbij één actor tijdens het project meer onderhandelingsmacht krijgt. Hoewel contractuele en financiële maatregelen zoals retentie en borgstellingen het machtsevenwicht proberen te balanceren, blijven machtsverhoudingen vaak een bepalende rol spelen.

3.3.3 Samenwerkingsverband

Deze omstandigheid houdt - in het verlengde van de in de vorige paragraaf besproken omstandigheid - verband met de karakteristieken van het samenwerkingsverband zelf. Het samenwerkingsverband bestaat uit meerdere actoren en is aangegaan en ingericht voor het realiseren van een specifieke opgave.¹²² Aldus beschouwd vormt ook het samenwerkingsverband relevante context waarbinnen een instrument wordt ingezet en moet functioneren. De (gewenste) organisatie, governance, capaciteiten en competenties van het samenwerkingsverband zijn bepalend voor de keuze, de vormgeving en de werking van het instrument, maar worden op hun beurt ook

119 M.C. Caniëls, C.J. Gelderman & N.P. Vermeulen, 'The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects', *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(2) 2012, p. 113-121.

120 H. Szentes, 'Reinforcing cycles involving inter- and intraorganizational paradoxical tensions when managing large construction projects', *Construction Management and Economics* 36(3) 2017, p. 125-140. <doi.org/10.1080/01446193.2017.1315826>.

121 C.Y. Chang & G. Ive, 'Reversal of bargaining power in construction projects: meaning, existence and implications', *Construction Management and Economics* 25(8) 2007, p. 845-855.

122 Zie ook par. 1.4.

weer door het instrument beïnvloed.¹²³ Ook de bij het samenwerkingsverband betrokken medewerkers vormen onderdeel van deze omstandigheid.¹²⁴ Hun ervaring, competenties en houding en gedrag is van invloed op - en worden beïnvloed door - de instrumenten die binnen het samenwerkingsverband worden ingezet.^{125, 126, 127}

3.3.4 Neven- en sub-instrumenten

Wanneer een instrument binnen een samenwerkingsverband wordt toegepast, functioneert het niet op zichzelf maar altijd in samenhang met een scala aan andere instrumenten. Hierdoor is de werking van elk door het samenwerkingsverband toegepast instrument onlosmakelijk verbonden met de invloed van meerdere 'neveninstrumenten' en omgekeerd. Sterker nog, in sommige gevallen kan het functioneren van een instrument afhankelijk zijn van de aanwezigheid of werking van een of meer neven-instrumenten. Deze onderlinge afhankelijkheid benadrukt het belang van een holistische benadering bij de inzet en evaluatie van instrumenten.

Het instrument 'open boek' is essentieel voor het functioneren van het instrument 'Kost+ contract', omdat de toepassing van dat instrument inhoudt dat de opdrachtnemer wordt betaald op basis van de werkelijke kosten. De besluitvorming en betaling op basis van werkelijke kosten door de opdrachtgever is niet goed mogelijk als deze geen inzicht heeft in de werkelijke kosten die de opdrachtnemer maakt. 'Open boek' regelt deze transparantie: het verplicht de opdrachtnemer om alle kostenposten, inkooprijzen, offertes, urenregistraties en marges inzichtelijk te maken voor de opdrachtgever. Het kan hierbij voorkomen dat een opdrachtnemer zijn uiterste best doet om volledig transparant te zijn ten aanzien van de kosten die hij maakt, maar dat de opdrachtgever het gevoel heeft niet volledig geïnformeerd te worden. Het effect van het 'open boek' instrument kan als gevolg daarvan averechts werken op de onderlinge relatie en daarmee het effect van andere instrumenten, zoals team building sessies, ondermijnen.¹²⁸

Ook de toepassing van overkoepelende instrumenten, die de omgeving vormen waarin sub-instrumenten moeten functioneren, kunnen worden beschouwd als omstandigheden die het functioneren en de effectiviteit van deze sub-instrumenten mogelijk maken en beïnvloeden. De specifieke bouworganisatievorm waarmee het samenwerkingsverband is vormgegeven is zelf ook een instrument waarvan de keuze en inrichting direct verbonden zijn met zowel doelen die daarmee worden nagestreefd als de omstandigheden waaronder het moet functioneren. De keuze van de bouworganisatievorm beïnvloedt daarmee ook de keuze van en de mate waarin andere instrumenten effectief kunnen worden ingezet om de doelen te bereiken.¹²⁹ De wijze waarop het samenwerkingsverband is ingericht en de bijbehorende juridische operationalisering zijn daarmee een bepalende factor voor de keuze en effectiviteit van de binnen dit samenwerkingsverband in te zetten instrumenten.

123 S. Moradi, K. Kähkönen & K. Aaltonen, 'Project managers' competencies in collaborative construction projects', *Buildings* 10(3) 2020, p. 50. *struction projects. Buildings*, 10(3), 50.

124 K. Kawesittisankhun & J. Pongpeng, 'Construction project team's competencies influencing contractor business competencies', in: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 639, No. 1, 012026, IOP Publishing 2019.

125 H. Imam, 'Roles of shared leadership, autonomy, and knowledge sharing in construction project success', *Journal of Construction Engineering and Management* 2021, 147(7).

126 F.Y.A. Ellis, S. Amos-Abanyie, T.E. Kwofie, K. Amponsah-Kwatiah, I. Afranie & C.O. Aigbavboa, 'Contribution of person-team fit parameters to teamwork effectiveness in construction project teams', *International Journal of Managing Projects in Business* 2022, 15(6), p. 983-1002.

127 A. Agbejule & L. Lehtineva, 'The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success', *International Journal of Organizational Analysis* 2022, 30(7), p. 124-136.

128 J. Koolwijk, C. van Oel & M. Bel, 'The interplay between financial rules, trust and power in strategic partnerships in the construction industry', *Engineering, Construction and Architectural Management* 2022, 29(3), p. 1089-1108.

129 Vgl. in dit verband ook Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten 2009, p. 139 en Jansen 2021, p. 8.

3.3.5 Leiderschap en gedrag

Het leiderschap en gedrag van individuen binnen een samenwerkingsverband kunnen ook worden beschouwd als omstandigheden die de effectiviteit van instrumenten beïnvloeden of door die instrumenten zelf worden beïnvloed.

Leiderschap, gezien vanuit een individu, omvat het formuleren van visie, het bieden van ondersteuning en middelen en het vermogen om anderen te inspireren en te motiveren bij het nastreven van organisatiedoelen¹³⁰. Wanneer wordt gekeken naar leiderschap op teamniveau, wordt gesproken van gedeeld leiderschap: de manier waarop team leden elkaar sturen in het bereiken van het gezamenlijke resultaat.¹³¹ Bij persoonlijk leiderschap ligt de focus op zelfleiderschap, waarbij vaardigheden zoals zelfbewustzijn, doelgerichtheid en intrinsieke motivatie worden ingezet om het eigen gedrag in overeenstemming te brengen met persoonlijke waarden en doelstellingen¹³².

Gedrag verwijst naar de daadwerkelijke acties van individuen, teams en organisaties. Het omvat een breed scala aan handelingen, bijvoorbeeld het opstellen van een ontwerprapport, het nemen van beslissingen, het delen of achterhouden van informatie, het geven van opdrachten, of zelfs zoiets eenvoudigs als het wel of niet aanwezig zijn bij een bijeenkomst. Gedrag is niet alleen relevant omdat het de effectiviteit van instrumenten kan beïnvloeden, maar ook omdat gedrag het feitelijke resultaat van de toepassing van instrumenten kan zijn.

3.3.6 Fysieke context

Onder de fysieke context wordt verstaan de ruimtelijke omgeving waarin de opgave gerealiseerd moet worden. Uit deze fysieke omgeving vloeien geografische, ruimtelijke, fysieke en omgevings-technische condities en randvoorwaarden voort, maar ook risico's en kansen waar de opgave en de aanpak - en daarmee de instrumenten - op moeten worden afgestemd.¹³³

Een provinciale weg heeft een belangrijke regionale functie en wordt intensief gebruikt. De in de weg gelegen bruggen kunnen eigenlijk niet of nauwelijks volledig buiten dienst worden gesteld. Dit geldt ook voor twee van de drie kruisende vaarwegen. Vlak langs elke brug loopt een zinker met kabels en leidingen voor elektriciteit, water en telecom met een regionale functie. Een van de bruggen staat in verband met een hoofdwaterkering.

3.3.7 Maatschappelijke context

De maatschappelijke context of organisatorische omgeving van de opgave en het samenwerkingsverband ziet op actoren die niet in het samenwerkingsverband zitten, maar die wel invloed hebben op - of beïnvloed worden door - het samenwerkingsverband of de opgave. Dit betreft niet alleen voor de hand liggende belanghebbenden zoals bewoners, bedrijven, eindgebruikers en belangengroepen, maar ook externe stakeholders die verbonden zijn aan de betrokken actoren of het samenwerkingsverband zelf, zoals toezichthouders, aandeelhouders of politieke bestuurders in het geval van een overheidsorganisatie.

Belangrijke stakeholders bij dit project zijn de beheerders van de kabels en leidingen die moeten worden betrokken bij de voorbereiding van de werkzaamheden en toestemming moeten geven voor het eventueel tijdelijk omleggen van de kabels en leidingen. Een vergelijkbare si-

130 B.E. Winston & K. Patterson, 'An integrative definition of leadership', *International Journal of Leadership Studies* 2006, 1(2), p. 6-66.

131 Imam 2021.

132 J. Klagge, 'Defining, discovering and developing personal leadership in organizations', *Leadership & Organization Development Journal* 1996, 17(5), p. 36-43.

133 Bij contractvormen zoals target cost contracten betekent dit bijvoorbeeld dat de verdeling van risico's en beloningen (de gain-pain share ratio) idealiter wordt afgestemd op projectkenmerken. Een goed afgestemde ratio kan bijdragen aan eerlijkere en effectievere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, zie Shehadeh 2022.

tuatie geldt voor de beheerders van de vaarwegen die de bruggen kruisen en de beheerder van de hoofdwaterring.

3.3.8 Gebruiken en gewoonten

Onder gebruiken en gewoonten worden de werkwijzen en gebruiken verstaan die als vanzelfsprekend worden gezien in de bouwsector, zoals bijvoorbeeld taalgebruik,^{134, 135} en die (ook) als gevolg van in te zetten instrumenten worden beïnvloed en vice versa.¹³⁶ Ook gebruiken en gewoonten kunnen derhalve van invloed zijn op de effectieve werking van instrumenten.

In een eerder gegeven voorbeeld hebben de onderaannemers van de werktuigbouwkundige onderdelen, de elektrotechniek en de industriële automatisering elk een andere wijze van ontwerpaanpak, taalgebruik, uitwisselen van informatie en van het uitvoeren en testen: die is ingegeven door de gebruiken en gewoonten van het technische domein waarin zij opereren.

3.3.9 Wet- en regelgeving

Instrumenten dienen te worden afgestemd op de voor de opgave en het samenwerkingsverband relevante wet- en regelgeving van rijks-, regionale- of lokale overheden. Dat geldt ook voor beleid van bijvoorbeeld bevoegde gezagen en beheerders en eigenaren van infrastructuur en voor algemeen geldende afspraken die de sector met deze actoren heeft gemaakt. In dit kader kunnen bijvoorbeeld ook maatschappelijke beleidsdoelstellingen, zoals op het terrein van sociale inkoop, van invloed zijn op de keuze en inrichting van instrumenten. In de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat sociale inkoop vaak wordt toegepast onder externe druk, zoals wet- en regelgeving of opdrachtgeversbeleid.¹³⁷

De juridische kaders die zelf onderwerp van het DPS onderzoek zijn, behoren overigens niet tot de in deze paragraaf besproken omstandigheid.¹³⁸ Zoals in par. 1.1 is toegelicht, hebben deze kaders immers de functie om samenwerkingsverbanden juridisch nader te operationaliseren. De wet- en regelgeving zoals bedoeld in de onderhavige paragraaf heeft die functie niet, nog daargelaten dat de inhoud daarvan - anders dan belangrijke onderdelen van de juridische kaders¹³⁹ - buiten de invloedssfeer van de tot een samenwerkingsverband behorende actoren ligt.

3.3.10 Macro-aspecten

Met de omstandigheid 'macro-aspecten' doelen wij op factoren die niet tot andere reeds in par. 3.3 besproken omstandigheden kunnen worden gerekend en die buiten bereik van de actoren liggen, maar die wel invloed uitoefenen op het project of op het samenwerkingsverband.¹⁴⁰ Te denken valt aan macro-economische factoren zoals de algemene economische situatie (bijvoor-

134 X. Li, J. Dai, X. Zhu, J. Li, J. He, Y. Huang, ... & Q. Shen, 'Mechanism of attitude, subjective norms, and perceived behavioral control influence the green development behavior of construction enterprises', *Humanities and Social Sciences Communications* 2023, 10(1), p. 1-13.

135 A. van Marrewijk, 'Cultural practices of governing megaprojects', in: *Research Handbook on the Governance of Projects*, Edward Elgar Publishing 2023, p. 210-219.

136 K. Oti-Sarpong, E.A. Pärn, G. Burgess & M. Zaki, 'Transforming the construction sector: An institutional complexity perspective', *Construction Innovation* 2022, 22(2), p. 361-387.

137 M. Loosemore, S.Z. Alkilani & R. Murphy, 'The institutional drivers of social procurement implementation in Australian construction projects', *International Journal of Project Management* 2021, 39(7), p. 750-761.

138 Die juridische kaders omvatten wet- en regelgeving, zoals de Aanbestedingswet en het Burgerlijk Wetboek, contractmodellen en algemene voorwaarden, convenanten, leiddraden, gedragscodes en werkaafspraken, zie par. 1.1.

139 Het gaat hier in het bijzonder om de invulling van contractafspraken die actoren in een samenwerkingsverband met elkaar maken.

140 S. Wyke, S.M. Lindhard & J.K. Larsen, 'Using principal component analysis to identify latent factors affecting cost and time overrun in public construction projects', *Engineering, Construction and Architectural Management* 2024, 31(6), p. 2415-2436.

beeld recessie of groei), inflatie en de arbeidsmarkt (zoals personeelstekorten of juist overschotten), geopolitieke invloeden, waaronder internationale factoren zoals handelsbeperkingen of sancties, of problemen met de beschikbaarheid van materialen.¹⁴¹

Voortbouwend op een eerder besproken voorbeeld: mede met het oog op personeelstekorten en het vergroten van de productiviteit (per werknemer) spreken de provincie en de aanneemer af om de voorbereiding en uitvoering van de werkzaamheden aan de bruggen zo veel als mogelijk seriematig aan te pakken.

Tot de in deze paragraaf bedoelde omstandigheid rekenen wij ook sectorbrede kenmerken, zoals eigenschappen en kenmerken van de bouwsector als geheel, in het bijzonder wat betreft efficiëntie, innovatief vermogen en beschikbare capaciteit (zoals mensen, middelen, tijd).

3.3.11 Waarden

Wanneer in de literatuur of in de sector over ‘samenwerking’ wordt gesproken, gebeurt dat dikwijls in samenhang met verwijzingen naar waarden zoals ‘vertrouwen’, ‘openheid en transparantie’, ‘respect’, ‘gelijkwaardigheid’ en ‘loyaliteit’. Deze begrippen worden dan veelal niet gedefinieerd of concreet uitgewerkt, ogenschijnlijk omdat hun betekenis voor iedereen evident lijkt. Dat laatste geldt ook voor de veronderstelling dat de hiervoor genoemde waarden een belangrijke rol spelen en als noodzakelijk worden gezien als het gaat om het inrichten en functioneren van instrumenten die op samenwerking gericht gedrag kunnen bevorderen. Wij zien in deze evidentie in beginsel dan ook aanleiding om deze waarden tot onderdeel van het onderzoeksraamwerk te maken. Voor het effectief functioneren van het raamwerk en het goed kunnen uitvoeren van het DPS onderzoek is het dan echter wel noodzakelijk om deze waarden in vervolgonderzoek te demystificeren en de relatie tussen deze waarden en de instrumenten te verduidelijken.¹⁴²

In het bruggenrenovatieproject spreken de betrokken actoren een aantal waarden af als leidende principes omdat zij ervan overtuigd zijn dat met het naleven van deze waarden de doelen van het samenwerkingsverband beter gediend worden. Een daarvan is ‘transparantie’. Zij maken dit principe hanteerbaar door gezamenlijk uit te werken wat ‘transparantie’ binnen het samenwerkingsverband betekent en door concreet te maken ‘wanneer het goed is’. Daarnaast geven zij aan dat de toepassing van ‘open boek’ een voorbeeld is van een concrete toepassing van deze waarde.

De in deze paragraaf besproken categorie omstandigheden wordt zoals hiervoor al bleek aangeduid met de term ‘waarden’, omdat dit gedurende de loop van het onderzoek de meest passende benaming bleek. Daarmee kan de indruk ontstaan dat met het gebruik van deze term ook een waardeoordeel wordt uitgesproken, alsof het om omstandigheden gaat die altijd nagestreefd moeten worden. Die suggestie is echter niet bedoeld. In dit onderzoek wordt in het midden gelaten of deze omstandigheden in alle gevallen wenselijk of noodzakelijk zijn.

Daarnaast is er een duidelijk onderscheid tussen de waarden en de in par. 3.2 beschreven doelen. Het realiseren van de waarden is niet het primaire doel van het samenwerkingsverband. De waarden vormen echter de context waarin de inrichting en toepassing van instrumenten is ingebed en kunnen daarmee ondersteunend of voorwaardelijk zijn voor zowel het functioneren van de instrumenten als het behalen van de daarmee beoogde doelen. Met andere woorden: het samenwerkingsverband is niet opgericht met als doel om ‘transparantie’ of ‘vertrouwen’ te realiseren, maar deze waarden kunnen wel noodzakelijk zijn om de doelen van het samenwerkingsverband te verwezenlijken.

141 S.H. Charles, A. Chang-Richards & T.W. Yiu, ‘New success factors for construction projects: a systematic review of post-2004 literature’, *Construction Innovation* 2022, 22(4), p. 891-914.

142 Zie ook par. 2.2.6.

De inzet van een instrument kan er aan bijdragen dat een waarde concreet en geoperationaliseerd wordt binnen een samenwerkingsverband. Zoals eerder als voorbeeld aangevoerd draagt een instrument als open boek bij aan transparantie. Die transparantie kan op haar beurt weer bijdragen aan voorspelbaarheid, beheersbaarheid en betrouwbaarheid van de kosten - en daarmee aan een efficiënter betalingsproces - vanwege een groter inzicht in en acceptatie van de betalingstermijnen door de opdrachtgever.

De centrale aanname is dat waarden en instrumenten elkaar wederzijds beïnvloeden,¹⁴³ mede afhankelijk van hoe actoren deze waarden ervaren. De effectiviteit van instrumenten hangt daarmee deels af van de mate waarin zij bijdragen aan voor het samenwerkingsverband belangrijke waarden, zoals transparantie of vertrouwen. Tegelijkertijd krijgen deze waarden vorm en inhoud via de keuze, uitwerking en toepassing van de instrumenten. Andersom kunnen instrumenten de betekenis en beleving van de waarden beïnvloeden.

Een duidelijke processtructuur voor gezamenlijke beeldvorming en besluitvorming kan bepalen hoe de waarde ‘gelijkwaardigheid’ binnen het samenwerkingsverband wordt geïnterpreteerd en praktisch wordt vormgegeven.

Zoals wij hiervoor al opmerkten worden doelen en waarden soms door elkaar gehaald. Waarden als ‘vertrouwen’ en ‘transparantie’ worden dan bijvoorbeeld ten onrechte gepositioneerd als doelen van het samenwerkingsverband. De premisse is echter dat samenwerkingsverbanden worden aangegaan om resultaten te realiseren die de betrokken actoren afzonderlijk niet of moeilijk hadden kunnen bereiken.¹⁴⁴ Onderling vertrouwen is daarbij niet het doel van het samenwerkingsverband, maar eerder een omstandigheid die ondersteunend is aan het behalen van die doelen.

Tegelijkertijd kunnen actoren ervoor kiezen instrumenten in te zetten die gericht zijn op het positief beïnvloeden van waarden, zoals het versterken van vertrouwen of het bevorderen van transparantie. Deze instrumenten worden dan niet ingezet om deze omstandigheden zelf tot doel te verheffen, maar om een context te creëren die het realiseren van de daadwerkelijke doelen van het samenwerkingsverband vergemakkelijkt.

3.4. Samenhang onderdelen van het raamwerk

Het zal na lezing van de bovenstaande beschrijving van de verschillende onderdelen van het onderzoeksraamwerk niet verbazen dat tussen die onderdelen zowel samenhang als een wisselwerking kan bestaan. In de navolgende paragrafen lichten wij dit nader toe door kort stil te staan bij de samenhang tussen de onderdelen ‘omstandigheden’ en ‘instrumenten’ (par. 3.4.1) en tussen de onderdelen ‘doelen’ en ‘instrumenten’ (par. 3.4.2).

3.4.1 Samenhang tussen omstandigheden en instrumenten

Daar waar de relatie tussen doelen en instrumenten hoofdzakelijk door de doelen ingegeven (zouden moeten) worden¹⁴⁵, kan de relatie tussen omstandigheden en instrumenten in meerdere richtingen op werken of verschijningsvormen hebben.

Om te beginnen zijn de omstandigheden waarbinnen het instrument moet functioneren sturend voor de keuze van het instrument en bepalend voor de juridische operationalisering daarvan. Zo is het goed voor te stellen dat de aard van de opgave, de betrokken actoren, de fysieke context en de neven-instrumenten bepalend zijn voor die keuze en operationalisering.

143 Zie hierna ook par. 3.4.1 over de samenhang en wisselwerking tussen alle in par. 3.3 besproken omstandigheden enerzijds en instrumenten anderzijds.

144 Zie par. 1.4.

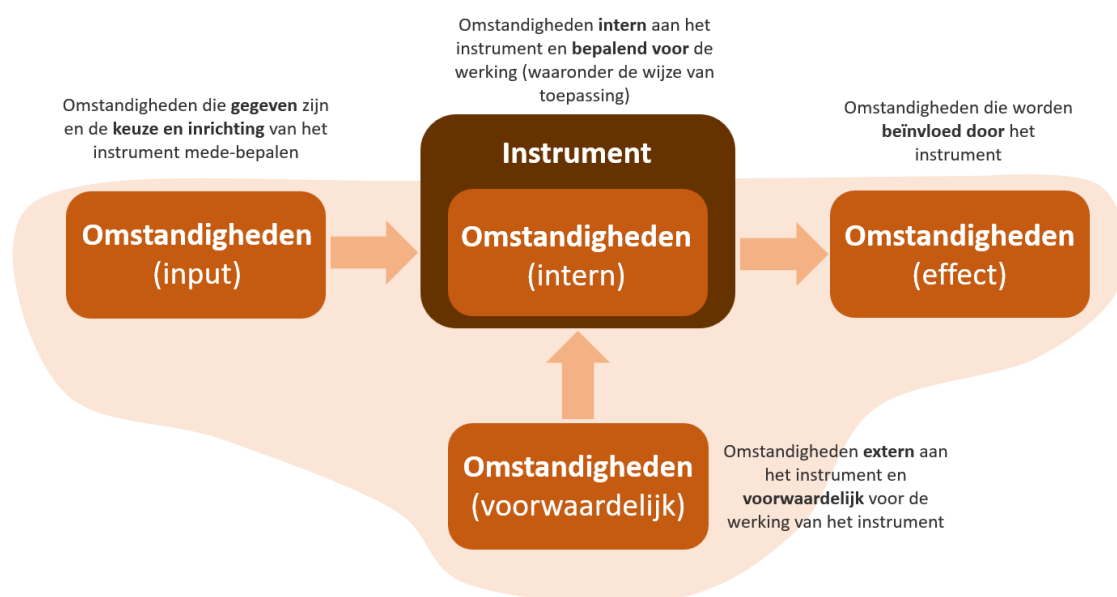
145 Zie hierna par. 3.4.2.

Daarnaast kunnen omstandigheden succesvoorwaarden voor de toepassing van instrumenten vormen. De ‘toestand’ waarin de omstandigheden zich bevinden, is dan mede bepalend voor de mate waarin een instrument effectief is. Dit impliceert dat de betrokken actoren deze omstandigheden - voor zover zij hier invloed op hebben - moeten conditioneren, zodat deze de succesvolle implementatie en effectieve werking van het instrument faciliteren.

Ten slotte kan de toepassing van een instrument ook zelf van invloed zijn op een of meer omstandigheden. Vaak is dit ook de bedoeling van de actoren, omdat deze omstandigheden op hun beurt ook weer ondersteunend kunnen zijn aan het realiseren van een doel. Voor het succesvol juridisch operationaliseren van een instrument moet dat instrument dan op de omstandigheden worden afgestemd en vice versa.

Binnen een samenwerkingsverband vormen de neven-instrumenten die worden ingezet eveneens een belangrijk onderdeel van de omstandigheden waarin een specifiek instrument functioneert.¹⁴⁶ Dit vraagt om een zorgvuldige selectie, operationalisering en toepassing van instrumenten, waarbij wordt gestreefd naar synergie tussen de verschillende instrumenten. Idealiter versterken deze elkaar, of worden op zijn minst conflicten tussen of beperkingen van instrumenten voorkomen. Dit gegeven benadrukt het belang van een geïntegreerde benadering, waarbij doelen, omstandigheden en instrumenten in samenhang worden beschouwd en op elkaar worden afgestemd om het samenwerkingsverband optimaal te laten functioneren.

De interactie tussen een instrument en de omstandigheden waarin het moet functioneren is meer dan een simpel ‘input-output-proces’. Zoals wij in de navolgende paragrafen zullen laten zien, kunnen omstandigheden als input (par. 3.4.1.1), als voorwaarden (par. 3.4.1.2), als gevolg (par. 3.4.1.3) en als onderdeel van het instrument zelf (par. 3.4.1.4) op een instrument betrekking hebben. Tot slot gaan wij nog kort in op het gegeven dat omstandigheden dynamisch zijn (par. 3.4.1.5).



Figuur 9. Samenhang tussen omstandigheden en instrumenten.

3.4.1.1 Omstandigheden als input

Een aantal van de in par. 3.3 besproken omstandigheden houdt verband met de aard van de opgave en de karakteristieken van de betrokken actoren. De keuze van de in te zetten instrumen-

146 Zie ook par. 3.3.4.

ten - maar ook de wijze waarop deze instrumenten worden vormgegeven - hangt daarmee onder meer af van deze omstandigheden. Zo zijn er meerdere omstandigheden die medebepalend kunnen zijn voor de keuze en de vormgeving van de in te zetten instrumenten. Deze aspecten die a priori worden beschouwd vormen daarmee als het ware 'de input' voor de keuze en de uitwerking van de in te zetten instrumenten.

De keuze voor het renoveren van bruggen in bouwteamverband is ingegeven door de onzekerheid over de werkelijke toestand van de bruggen en daarmee over het soort en de omvang van de benodigde ingrepen. Maar die keuze is daarnaast ook ingegeven door de wens van de provincie om de bruggen seriematig aan te pakken, iets wat zij nog nooit heeft gedaan en waarvan zij verwacht dat het beste te kunnen voorbereiden in samenwerking met de aannemer.

3.4.1.2 *Omstandigheden als voorwaarden*

Andersom is het essentieel dat bepaalde voorwaarden of condities worden gecreëerd voor de goede werking van instrumenten. Deze voorwaardelijke omstandigheden zijn ondersteunend aan het functioneren van een instrument. Zoals eerder opgemerkt, valt een aantal van de omstandigheden binnen de invloedssfeer van de betrokken actoren. Bij de keuze voor een bepaald instrument zullen zij aan het werk moeten om de condities te creëren en te behouden die bevorderlijk of noodzakelijk zijn voor het functioneren van het instrument.

De keuze voor het instrument open boek stelt voorwaarden aan de organisatie en de competenties van de medewerkers van de opdrachtgever. Het kunnen 'lezen' van de financiële administratie van de aannemer vraagt niet alleen de nodige kennis en ervaring van die medewerkers op gebied van kosten, productienormen en de inkoopprocessen en verschillende soorten afspraken die een aannemer met zijn onderaannemers en leveranciers maakt. Het is belangrijk dat de actoren hun processen ten aanzien van rapportage, besluitvorming, afwijkingenmanagement (enz.) specifiek op open boek inrichten.

Andere omstandigheden liggen echter geheel of ten dele buiten het bereik van de betrokken actoren. Denk bijvoorbeeld aan de gebruiken en gewoonten in de sector of de relevante wet- en regelgeving.

3.4.1.3 *Omstandigheden als gevolg*

Vervolgens wordt een aantal omstandigheden beïnvloed door de werking van het instrument. Het functioneren van een instrument heeft bijvoorbeeld invloed op de neveninstrumenten, de maatschappelijke context of op de waarden. Dat is niet zelden ook de bedoeling. Het instrument kan bijvoorbeeld aangrijpen op de wijze waarop de opgave is gedefinieerd, op de organisatie van het samenwerkingsverband of op de wijze waarop waarden als openheid en gelijkwaardigheid binnen het samenwerkingsverband worden geconcretiseerd en geleid.

Naarmate de opdrachtgever en de aannemer ervaring opdoen met het instrument open boek, krijgen zij beter gevoel bij welke beslissingen zij het beste gezamenlijk kunnen nemen en welke beslissingen elke actor individueel mag of moet nemen. Deze inzichten leiden tot nadere afspraken waarmee zij de waarde 'gelijkwaardigheid' verder concreet kunnen maken.

3.4.1.4 *Omstandigheden als onderdeel van het instrument*

Tot nu toe is ingegaan op omstandigheden die extern zijn aan het instrument. Daarnaast is er echter een categorie omstandigheden die zó sterk verbonden is met de aard of werking van het instrument, dat zij als 'intern aan het instrument' kunnen worden beschouwd.

Binnen het samenwerkingsverband hebben de actoren een escalatieprocedure ingericht die er voor zorgt dat conflicten niet blijven hangen, maar gestructureerd worden doorgegeven aan functionarissen met meer mandaat en op een volgend niveau binnen de organisatie. Deze

aanpak voorkomt vertraging en stimuleert effectieve samenwerking zonder juridische escalatie. Het mandaat, de competenties en organisatorische positionering van elke functionaris binnen de escalatieprocedure kunnen worden gezien als omstandigheden die intern zijn aan het instrument.

Deze wisselwerking kan complex zijn, waarbij het niet altijd eenvoudig is om een duidelijke grens te trekken tussen omstandigheden die onderdeel zijn van het instrument en omstandigheden die als extern moeten worden beschouwd.

3.4.1.5 Omstandigheden zijn dynamisch

Veel omstandigheden zijn dynamisch van aard. Het is goed voorstelbaar dat bijvoorbeeld de kenmerken en invloed van actoren of de maatschappelijke context in de loop van de tijd veranderen. Deze veranderingen kunnen worden veroorzaakt door externe factoren, maar ook een gevolg zijn van de werking van instrumenten binnen het samenwerkingsverband. Omgekeerd kunnen veranderende omstandigheden invloed hebben op de werking en effectiviteit van deze instrumenten.

3.4.2 Samenhang tussen doelen en instrumenten

De doelen van het samenwerkingsverband zijn richtinggevend voor zowel de keuze van de instrumenten als de wijze waarop deze juridisch worden geoperationaliseerd. Het uitgangspunt is immers dat het samenwerkingsverband wordt aangegaan om doelen te bereiken die de betrokken actoren afzonderlijk niet of moeilijk kunnen realiseren.¹⁴⁷ Het samenwerkingsverband is dus geen doel op zich, maar een middel om gezamenlijk hogere ambities te verwezenlijken.

Zoals eerder beschreven dienen de instrumenten om het samenwerkingsverband te structureren en te ondersteunen, met als doel een bijdrage te leveren aan het behalen van deze doelen.¹⁴⁸ De mate waarin een instrument bijdraagt aan het realiseren van de doelen waar het instrument voor wordt ingezet, vormt daarmee de maatstaf voor de effectiviteit van dat instrument.

Hoewel de relatie tussen de doelen en de instrumenten op het eerste gezicht helder lijkt, blijkt deze in de praktijk vaak complex en niet zo helder. In sommige gevallen zijn de doelen van een samenwerkingsverband vooraf niet expliciet gedefinieerd. Zelfs wanneer de doelen a priori zijn gedefinieerd, kunnen de doelen onvoldoende concreet of eenduidig zijn, waardoor de betrokken actoren er onvoldoende richting en houvast aan kunnen ontlelen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot uiteenlopende of zelfs conflicterende interpretaties van de doelen. Daarnaast kan het voorkomen dat niet alle actoren de doelen voldoende kennen of er eigenaarschap bij voelen.

Ook het kiezen van de juiste instrumenten en het passend en juridisch operationaliseren kan een uitdaging zijn. De betrokkenen actoren weten niet altijd welk instrument het meest geschikt is voor het bereiken van een specifiek doel of hoe dit instrument effectief geoperationaliseerd en toegepast kan worden. Verder kunnen persoonlijke voorkeuren of *biases* voor bepaalde instrumenten een passende keuze in de weg zitten of kunnen instrumenten ten onrechte de status van ‘universele oplossing’ krijgen. Deze zogenaamde panacee-benadering kan leiden tot het onjuist inzetten van instrumenten, wat de effectiviteit van het samenwerkingsverband in gevaar brengt.

4 Gebruik van het raamwerk

[In deze paragraaf komt een beknopte handleiding / stappenplan voor het toepassen van het raamwerk.]

[Voor elke stap beschrijven wat het doel, de handelingen en het resultaat zijn.]

¹⁴⁷ Zie par. 1.4.

¹⁴⁸ Zie par. 2.2.1 en par. 2.2.2.

1. Stap 1: Instrument

[Beschrijf het instrument op hoofdlijnen. Wat is het. Hoe werkt het.]

[Beschrijf de juridische operationalisering van het instrument.]

[Geef een systematische beschrijving van het instrument aan de hand van de categorieën die het raamwerk aanreikt.]

[Benoem vervolgens alle eventuele blanco's/gaten in de beschrijving. Benoem evt. dilemma's.]

2. Stap 2: Doelen

[Beschrijf de doelen van het instrument zoals deze in de literatuur worden benoemd. Vul deze doelen aan met alle impliciete doelen die uit de tekst kunnen worden afgeleid.]

[Categoriseer deze doelen aan de hand van de categorieën die het raamwerk aanreikt.]

[Benoem vervolgens alle eventuele blanco's/gaten in de beschrijving. Benoem evt. dilemma's.]

3. Stap 3: Omstandigheden

[Beschrijf de omstandigheden van het instrument zoals deze in de literatuur worden benoemd. Vul deze doelen aan met alle impliciete omstandigheden die uit de tekst kunnen worden afgeleid.]

[Categoriseer deze omstandigheden aan de hand van de categorieën die het raamwerk aanreikt.]

[Benoem vervolgens alle eventuele blanco's/gaten in de beschrijving. Benoem evt. dilemma's.]

4. Stap 4: Effectiviteit

[Geef (zo mogelijk) een evaluatie van de effectiviteit van het instrument, aan de hand van de beschrijving in de literatuur over de mate waarin de doelen van het instrument zijn gerealiseerd.]

[Geef een evaluatie van de redenen waarom de doelen in meer of mindere mate zijn bereikt, aan de hand van hetgeen is beschreven in de literatuur.]

5. Stap 5: Samenhang

[Geef een reflectie op de wijze waarop de vormgeving en de juridische operationalisering van het instrument van invloed is geweest op de effectiviteit van het instrument.]

[Geef een reflectie op de wijze waarop (1) de omstandigheden van invloed zijn geweest op het instrument, (2) het instrument in het licht van de doelen een positieve/negatieve invloed heeft gehad op de omstandigheden, (3) in welke mate de omstandigheden goed waren geconditioneerd door de actoren om het effectief functioneren van het instrument te ondersteunen.]

[Geef aan welke samenhang of wederzijdse invloeden tussen de onderdelen van het raamwerk moeilijk zijn vast te stellen.]

6. Stap 6: Bevindingen en reikwijdte

[..]

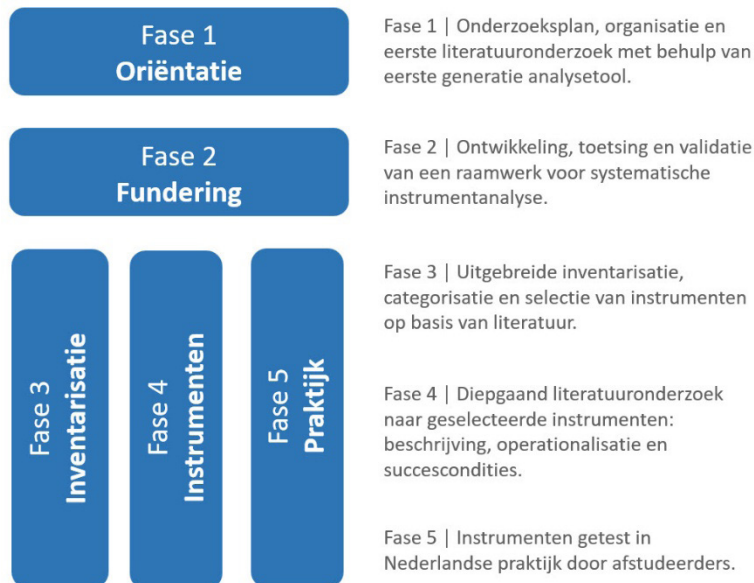
7. Stap 7: Conclusies, aanbevelingen en nader onderzoek

[..]

Bijlage A - Inrichting en methoden van het DPS onderzoek

A.1 Fasering van het DPS onderzoek

Het onderzoek is in een aantal fasen opgedeeld.



Figuur 10. Fasering van het onderzoek.

Fase 1 Oriëntatie. Gedurende deze fase is het onderzoeksplan opgezet en gevalideerd en heeft de inrichting van de organisatie van de projectomgeving van dit onderzoekstraject plaatsgevonden. Ook is een eerste oriënterend literatuuronderzoek gedaan. Om deze eerste oriëntatie enigszins systematisch uit te kunnen voeren, is een zogenoemde ‘Lens’ ontwikkeld. Deze Lens - die de voorloper is van het in par. 3 van deze publicatie beschreven onderzoeksraamwerk - is gebruikt om de in de literatuur aangetroffen instrumenten aan een eerste indicatieve analyse te kunnen onderwerpen en zo een eerste inschatting te kunnen maken van de volwassenheid en de effectiviteit van de instrumenten. Deze fase en de resultaten van het literatuuronderzoek in fase 1 en 2, staan uitgebreider beschreven in Bijlage B. De Lens is beschreven in Bijlage C.

Fase 2 Fundering. In deze fase is naar aanleiding van hetgeen dat in de literatuur is aangetroffen, een eerste versie van het onderzoeksraamwerk ontwikkeld. Dit raamwerk wordt beschreven in par. 3 van deze publicatie. Het raamwerk bleek nodig om de aangetroffen instrumenten op een eenduidige en systematische wijze te kunnen categoriseren, analyseren en toetsen op effectiviteit. De bruikbaarheid van het raamwerk is allereerst getest door het Kernteam en daarna mede getoetst met behulp van het Expertteam. Het raamwerk is gevalideerd door het uit te proberen op een aantal instrumenten. Het verschijnen van deze publicatie markeert de afronding van fase 2 en de start van fase 3.

Fase 3 Inventarisatie. In fase 3 zullen op basis van literatuuronderzoek instrumenten worden geïnventariseerd. De aangetroffen instrumenten worden gecategoriseerd naar volwassenheid en effect. De instrumenten waarvan op basis van de literatuur het meest significante effect wordt vermoed, worden geanalyseerd met behulp van het raamwerk. Van deze instrumenten wordt een longlist van instrumenten opgesteld waarin een eerste aftastende en globale beschrijving

van elk instrument, de doelen die het instrument dient en het vermoede effect op deze doelen, is opgenomen. Deze longlist wordt aan de hand van de in par. 2.2 van deze publicatie besproken afbakeningscriteria teruggebracht tot een shortlist van instrumenten die in fase 4 verder zullen worden onderzocht.

Fase 4 Instrumenten. In deze fase wordt een beperkt aantal instrumenten (die, na een eerste onderzoek het grootste effect lijken te hebben) nader onderzocht aan de hand van literatuur. Dit moet leiden tot een gedetailleerdere beschrijving van deze instrumenten, hun juridische operationalisering, de doelen, de effecten en de condities voor succes voor gebruik van deze instrumenten. Het resultaat van fase 4 is een overzicht van de uit de literatuur op te maken karakteristieken, doelen, effecten, en noodzakelijke contextuele omstandigheden van een aantal in de in de shortlist opgenomen instrumenten. Vooruitlopend op de uitvoering van deze fase wordt opgemerkt dat de aandacht allereerst uitgaat naar de wijze waarop deze instrumenten effectief juridisch kunnen worden geoperationaliseerd, ten tweede de wijze waarop of de voorwaarden waaronder deze instrumenten (en hun juridische operationalisering) succesvol zijn, en ten derde de mate waarin deze bevindingen uit onderzoek en literatuur blijken. Ook wordt deze fase gebruikt om het raamwerk in een cyclisch iteratief proces verder aan te scherpen en praktisch hanteerbaarder te maken.

Fase 5 Praktijk. In deze fase wordt de werking van een aantal instrumenten getest in de Nederlandse praktijk. Dit onderzoek wordt voornamelijk door afstudeer-studenten uitgevoerd in samenwerking met opdrachtgevers en opdrachtnemers in Nederland. Hiertoe wordt een meerjarenplan opgesteld om de afstudeerders een robuust startpunt te bieden en de samenhang tussen de onderzoeken te borgen. De onderzoeksresultaten van fase 4 dienen als basis voor dit vervolgonderzoek. Daarnaast vormt het in de voorgaande fasen uitgekristalliseerde onderzoeksraamwerk de conceptuele basis voor de onderzoeken van de afstudeerders, zodat eenheid in perspectief en terminologie is geborgd. Fase 4 en 5 kunnen deels ook parallel lopen in de tijd.

A.2 Methoden van het DPS onderzoek

Het onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek (fases 1t/m 5), caseonderzoek (fase 5) en enkele validatiesessies met behulp van het Expertteam (fases 1 en 2).

A.3 Organisatie van het onderzoeksteam

Het onderzoeksteam bestaat uit een Kernteam en een Expertteam. Het Kernteam is verantwoordelijk voor de richting en de regie op het proces van het DPS onderzoek en de communicatie daarover. Daarnaast is het Kernteam belast met de uitvoering van het onderzoek, de inhoudelijke kwaliteit en de (eind)redactie van de producten, waaronder deze publicatie. Het Kernteam wordt gevormd door:

- Evelien Bruggeman, hoogleraar Bouwrecht aan de TU Delft en Directeur van het Instituut voor Bouwrecht.
- Chris Jansen, hoogleraar Privaatrecht en directeur van het Centre for Public Contract Law & Governance aan de **Vrije** Universiteit Amsterdam.
- Malcolm Aalstein, Visiting Research Fellow bij het Instituut voor Bouwrecht.
- Jelle Koolwijk, onderzoeker en docent Ketensamenwerking en wendbare organisaties in de bouw aan de TU-Delft.
- Stijn Wouda, Wetenschappelijk Medewerker Privaatrecht bij het Instituut voor Bouwrecht.

Het Kernteam wordt in de fasen 1 en 2 ondersteund door een Expertteam. Dit Expertteam is een compacte groep van zeven experts. Dit zijn gezaghebbende deskundigen van opdrachtgevers, aannemers, adviseurs en wetenschap, die het Kernteam op persoonlijke titel adviseren. Het Ex-

pertteam is het klankbord voor het Kernteam en reflecteert op haar (tussen)producten. Het bestaat uit de volgende leden:¹⁴⁹

- Aslan Vos, Directeur Juridische Zaken bij Van Gelder Groep.
- Bas van den Berg, Alliantiemanager bij ProRail.
- Caroline Smits-Govaert, Senior adviseur contracten- en aanbestedingsrecht bij Rijkswaterstaat.
- Erik Segers, Contractmanager bij Dura Vermeer.
- Edwin Kaats, Partner en oprichter Common Eye, gespecialiseerd in samenwerking en alliantiemanagement.
- Anna Kapteijn, Phd-onderzoeker 'Beheersing van het informatierisico bij geïntegreerde bouwcontracten' aan de **Vrije** Universiteit Amsterdam.
- Arent van Wassenae, The Faithful Goose - Consultancy for successful projects.

Met het Expertteam beschikt het Kernteam over een klankbord met gezaghebbende experts die vanuit verschillende invalshoeken advies en reflectie geven, maar ook om op deze manier te ondersteunen dat het Kernteam contact blijft houden met wat er in de praktijk speelt. Het Expertteam is klein gehouden om daarmee de diepgang en kwaliteit van het gesprek te borgen, in het besef dat het Expertteam vanwege haar beperkte omvang nooit een afspiegeling kan zijn van de sector.

Het Expertteam is gevraagd een onafhankelijke positie ten opzichte van het Kernteam in te nemen. Dat betekent dat de inhoud van deze tekst niet op alle punten, en niet door alle leden van het Expertteam, noodzakelijkerwijs wordt onderschreven.

149 Tekst komt uit: <www.ibr.nl/deelproject-i-het-juridisch-vormgeven-van-samenwerking-in-de-aanbestedings-en-contractfase/>.

Bijlage B - Resultaten literatuuronderzoek fasen 1 en 2

Zoals in Bijlage A reeds is opgemerkt, is het onderzoek in vijf fases opgedeeld. In fasen 1 en 2 was een belangrijk startpunt van het onderzoek een breed, oriënterend, literatuuronderzoek. Doel van het literatuuronderzoek was om allereerst een beeld te krijgen van de stand van de wetenschap en praktijk met betrekking tot de reeds beschikbare instrumenten en de daarmee opgedane ervaringen. Daarnaast was het doel van het literatuuronderzoek te identificeren welke instrumenten gericht op samenwerking gericht gedrag reeds succesvol werden toegepast én in de Nederlandse context zouden kunnen werken.

Tijdens deze fase van het onderzoek is een groot aantal artikelen gelezen op het gebied van de relatie tussen contracten en op samenwerking gericht gedrag in het algemeen, en in het bijzonder samenwerking in de bouw, de onderliggende instrumenten, de juridische operationalisering van deze instrumenten en de kritische succesvoorwaarden.¹⁵⁰ Omdat dit eerste literatuuronderzoek een oriënterend karakter had, is de selectie van de te beschouwen artikelen op een explorerende wijze tot stand gekomen, zonder een voorafgaande inkadering. Begonnen werd met het opstellen van een long list van artikelen die reeds bekend waren en waarvan het vermoeden bestond dat die een introductie op en gevoel met een onderwerp gerelateerd aan het brede begrip samenwerking zouden kunnen geven. Daarnaast is een brede zoektocht naar artikelen gedaan, met combinaties van zoekwoorden als ‘collaboration’, ‘relational’, ‘construction’, ‘contract’, ‘procurement’, ‘legal’ en ‘interorganizational’. Aanvullend is gekeken naar artikelen die leden van het Expertteam hebben aanbevolen. Met behulp van de ‘sneeuwbalmethode’ is vervolgens een breed scala aan artikelen gelezen dat uit de eerste literatuurselectie kon worden gedestilleerd. Er is geen beperking tot enkel wetenschappelijke publicaties aangebracht. Ook vakpublicaties, praktijkpublicaties en populariserende publicaties zijn bestudeerd.

Het resultaat van het verkennend literatuuronderzoek is meerledig. Er werd een eerste indicatieve indruk verkregen van de in de literatuur reeds beschikbare kennis op het gebied van instrumenten gericht op het faciliteren van op samenwerking gericht gedrag (zie Bijlage A). Ten tweede zorgde het voor het besef dat een methode nodig was om de instrumenten die in literatuur werden aangetroffen te kunnen typeren en analyseren. Dit heeft geleid tot ‘de Lens’, die in een aantal iteratieslagen in fase 1 is ontwikkeld (zie Bijlage C voor een beschrijving van de Lens). Deze Lens is de voorloper van het vervolgens in fase 2 ontwikkelde onderzoeksraamwerk. Dit raamwerk, dat in par. 3 van deze publicaties is beschreven, heeft een bredere toepassing en is bedoeld om de instrumenten en hun juridische operationalisering te beschrijven en analyseren, en om hun werking, hun doel, en de noodzakelijke contextuele omstandigheden voor een effectieve werking te identificeren. Deze drie functies van het raamwerk komen hierna nog aan bod.

¹⁵⁰ In deze fase hebben we ons intensief afgevraagd of het mogelijk en behulpzaam zou zijn om een beschrijving te geven van het begrip ‘samenwerking’, waarmee we *‘the why, the what and the how’* van samenwerking in de bouwsector konden definiëren. Tijdens de oriënterende literatuurstudie hebben we ook gekeken naar de wijze waarop het begrip ‘samenwerking’ in de literatuur wordt gedefinieerd (dat verassend genoeg nauwelijks leek te worden gedefinieerd). Onder meer omdat het begrip ‘samenwerking’ zo alomvattend is, hebben we geconcludeerd dat een definitie eigenlijk niet goed te geven is. Daarnaast - en belangrijker nog - kwamen we tot de ontdekking dat een dergelijke alomvattende definitie niet nodig is om het DPS onderzoek uit te kunnen voeren. We hebben ons daarom beperkt tot een ‘descriptieve’ beschrijving van wat we bedoelen als we in het kader van dit onderzoek over ‘samenwerking’ spreken. Zie hiervoor par. 1.4 van deze publicatie.

B.1 Eerste indrukken op basis van het oriënterend literatuuronderzoek

Het resultaat van het literatuuronderzoek was een eerste, globaal beeld van de stand van de ontwikkelingen met betrekking tot instrumenten die op samenwerking gericht gedrag zouden kunnen stimuleren. Het literatuuronderzoek resulteerde daarnaast in een eerste 'longlist' aan instrumenten en, als gezegd, daarnaast in de ontwikkeling en verdere verbetering van de Lens. Zowel de onderzochte literatuur als de daaruit gedestilleerde bevindingen zijn in een expertsesie voorgelegd aan het Expertteam.

De oriënterende literatuurstudie liet zien dat de hoeveelheid literatuur die ingaat op - populair gezegd - 'de relatie tussen contract, organisatie en samenwerking', heel groot is. De onderzoeker van dit thema bevindt zich op een nagenoeg onbegrensde oceaan waarvan de diepte niet te peilen is. Om verder te komen dan het enkel overzien van het oppervlak is focus nodig.

Onze eerste indruk op basis het oriënterend literatuuronderzoek was dat de instrumenten in de literatuur over het algemeen onvolledig en beperkt zijn beschreven. Zo kan het zijn dat de doelen die met de instrumenten worden nagestreefd niet of impliciet zijn beschreven, een beschrijving van de wijze waarop het instrument juridisch wordt geoperationaliseerd ontbreekt en dat de onderzochte literatuur de contextuele omstandigheden voor de succesvolle werking veelal niet of onvoldoende concreet heeft beschreven. Van de aangetroffen instrumenten zijn de gewenste doelen en effecten regelmatig niet of niet voldoende eenduidig beschreven en blijken deze doelen en effecten van uiteenlopende aard te zijn. Ook is het effect van het instrumentarium op de doelen veelal kwalitatief beschreven en is de kwaliteit van de onderbouwing niet altijd even sterk. In de casestudies die wel beschikbaar waren en die effecten van instrumenten in de praktijk wel hadden gemeten, zijn de effecten van de omstandigheden¹⁵¹ die iets zeggen over de context en voorwaarden waaronder het instrument effectief kan zijn, beperkt of onvolledig beschreven. Dit geldt ook voor de wijze waarop de implementatie van specifieke instrumenten is uitgevoerd. In veel gevallen zijn de kritische succesvoorwaarden voor het functioneren van het instrument en de invloed van de externe aspecten op het functioneren van het instrument niet voldoende onderkend of onderzocht. Instrumenten leken daardoor vaak in isolatie bestudeerd.

In het geval waarden als 'transparantie' en 'vertrouwen' als voorwaarde voor of als resultaat van een instrument zijn aangehaald, zijn deze in de onderzochte literatuur veelal als bekend verondersteld en onvoldoende of in het geheel niet gedefinieerd. Ook is de wisselwerking tussen deze waarden en het instrument vaak slechts in algemene termen of in het geheel niet beschreven.

Van de in de artikelen aangetroffen instrumenten is de concrete juridische vormgeving - de architectuur en clausules - niet in deze artikelen beschreven. Andersom is van de beschikbare juridische teksten - bijvoorbeeld in de vorm van beschikbare modelcontracten - in veel gevallen (nog) geen onderzoek of casestudie naar hun werking en effectiviteit gevonden.

Daarnaast blijkt bij de instrumenten die in de artikelen zijn besproken vaak eenduidigheid in terminologie te ontbreken. Ook verwijzen gelijkkluidende begrippen die in de verschillende artikelen worden gebezigd regelmatig naar instrumenten die van elkaar verschillen. Soms marginaal, soms wezenlijk. Ook ontstond het inzicht dat een aantal instrumenten is opgebouwd uit meerdere sub-instrumenten. Voor veel van de aangetroffen instrumenten geldt dat er in de praktijk (nog) geen gestandaardiseerd juridisch kader voorhanden is, hetgeen het lastig maakt om een toetsing uit te voeren.

151 Met deze omstandigheden wordt bedoeld op aspecten die extern zijn aan de instrumenten zoals de competenties, het leiderschap, houding en gedrag van de deelnemers, de inrichting van de projectorganisatie, de taken, verantwoordelijkheden, en bevoegdheden van de deelnemers, rapportagelijnen, de wijze waarop (gezamenlijke) beeld- en besluitvorming plaatsvindt, de wijze van aansturing, maar ook de prijs van het werk, de context waarbinnen de projectorganisatie opereert, waaronder de wijze van betrokkenheid van omgevingspartijen, moederorganisaties en de gebruiken en gewoonten binnen de specifieke deelsector en van het land, de economie of conjunctuur, etc. etc.

Een voorbeeld van een begrip dat niet naar een eenduidig gedefinieerd instrument wijst, is het begrip ‘bouwteam’. In de praktijk kunnen bouwteams sterk van elkaar verschillen in aard en werking, en nemen zij uiteenlopende verschijningsvormen aan. De verschillen betreffen onder meer de samenstelling van het bouwteam, de taakverdeling tussen de partijen (zoals de vraag wie het ontwerptraject aanstuurt), de verdeling van de ontwerpverantwoordelijkheid, de wijze van verrekening van ontwerpwerkzaamheden, en de mate waarin en de manier waarop de samenwerking uit de bouwteamfase wordt voortgezet in de uitvoeringsfase.

Ten slotte hebben zowel het Kernteam als het Expertteam regelmatig gediscussieerd over de vraag of en wanneer er sprake is van ‘een instrument’ en of dit instrument binnen de scope van dit onderzoek viel.

Belangrijke tussenconclusies van het oriënterend literatuuronderzoek die uit het bovenstaande volgen zijn:

- Dat er diepgaander en gericht literatuuronderzoek nodig is. Dit literatuuronderzoek is onderwerp van de in par. A.1 van Bijlage A beschreven fase 4 ‘Instrumenten’.
- Dat het belangrijk is focus aan te brengen. Het is nodig criteria te formuleren waarmee wordt aangegeven wat in het kader van dit onderzoek met ‘instrumenten’ wordt bedoeld en waarmee de in ontwikkeling zijnde long list van instrumenten in is te kaderen om te komen tot een short list van instrumenten die in fase 3 nader kunnen worden onderzocht. Deze ‘inkaderingscriteria’ worden in deze publicatie besproken in par. 2.2.
- Dat voor het vervolg van het onderzoek een raamwerk nodig is waarmee een consistente beschrijving kan worden gegeven van elk onderzocht instrument, hoe dat juridisch is geoperationaliseerd, wat de doelen en effecten zijn die met het instrument worden nagestreefd respectievelijk bereikt en wat de wisselwerking is tussen het instrument en de voor dat instrument relevante (externe) omstandigheden. Kortom een raamwerk waarmee de werking van instrumenten in hun context kunnen worden geanalyseerd en waarmee hun effectiviteit kan worden beoordeeld. Dit raamwerk wordt in par. 3 van deze publicatie beschreven.

B.2 Beperkingen van het onderzoek in de eerste en tweede fase

Ondanks de eerste literatuuranalyse en het kritische gebruik van de Lens, kende zowel de analyse als de selectie beperkingen. Zo bleek het onmogelijk om op basis van de (nu) beschouwde literatuur universeel geldende uitspraken te doen ten aanzien van welk instrument dan ook. Dit werd veroorzaakt door de grote hoeveelheid en verscheidenheid aan in de literatuur beschreven instrumenten die (bovendien) vaak niet of niet eenduidig gedefinieerd zijn. Daarnaast maakt de samenhang tussen een groot aantal verschillende en ongelijksoortige aspecten die het succes van een bouwopgave bepalen (zoals de kwaliteit van de organisatie, de bemensing, het leiderschap, financiële aspecten, omgeving, politiek) dat het effect van een instrument moeilijk te isoleren is.

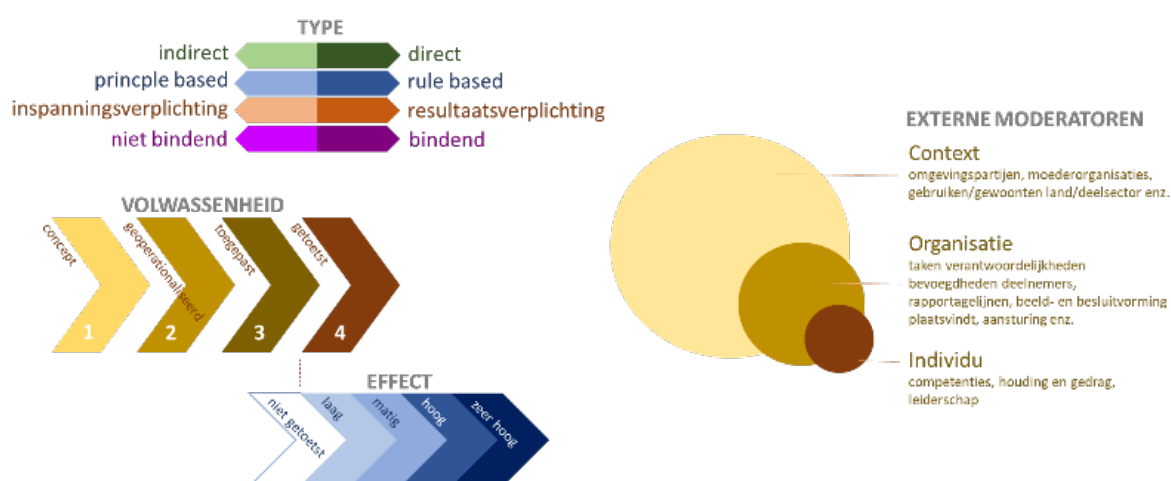
Tot slot lijken op het thema ‘samenwerking’, zelfs in de wetenschappelijke literatuur, onbedoeld feiten, overtuigingen en idealen door elkaar te lopen. Dit maakte en maakt het moeilijk om uitspraken te doen over de effectiviteit van de aangetroffen instrumenten. In dit onderzoek is het thema ‘samenwerking’ hanteerbaarder gemaakt door de toelichting op wat er in het kader van dit onderzoek met de woorden ‘samenwerkingsverband’ (par. 1.4) en ‘op samenwerking gericht gedrag’ (par. 2.2.2) wordt bedoeld. Een belangrijke tussenconclusie is dat voor het verder hanteerbaar maken van het onderzoek focus vereist is. Deze focus wordt aangebracht met behulp van inkaderingscriteria die in paragraaf 2.2 worden besproken.

Bijlage C - De Lens

Met het afronden van de oriënterende literatuurstudie kwam het nut van de Lens niet helemaal vervallen. De aspecten het 'effect' en de 'externe moderatoren' zijn in het raamwerk opgegaan in de onderdelen 'doelen' respectievelijk 'omstandigheden'. De aspecten 'typologie' en 'volwassenheid' zullen in fase 3 worden gebruikt om het instrument nader te omschrijven. Voor inzicht in het ontstaan van het raamwerk, is derhalve van belang een beeld te hebben van de 'Lens' die is gebruikt om op iteratieve wijze de analyse van de bestaande literatuur uit te voeren. Enerzijds droeg de Lens namelijk bij aan analyse van de literatuur, anderzijds bracht het lezen van de literatuur inzicht in het object van onderzoek en maakte het daarmee mogelijk de Lens, en later het raamwerk, te ontwikkelen.

C.1 De Lens

Tijdens de uitvoering van het oriënterende literatuuronderzoek in fase 1 ontstond al snel het besef dat een overzicht van criteria en aspecten het Kernteam zou helpen de selectie, beschrijving en beschouwing van de in de literatuur aangetroffen instrumenten op een eenduidige en consistente wijze uit te voeren. Hiertoe is de Lens lopende het literatuuronderzoek in een aantal iteratieslagen ontwikkeld.



Figuur 11. De Lens, totaaloverzicht.

C.2 Aspecten van de Lens

Als onderdeel van de oriënterende literatuurstudie zijn de tijdens de analyse aangetroffen instrumenten gecategoriseerd op basis van de volgende aspecten.

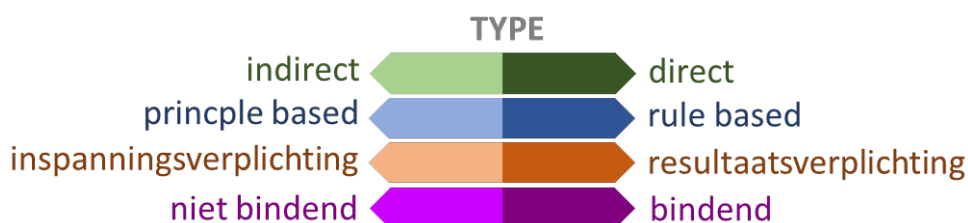
- Het eerste aspect typologie zegt iets over de kenmerken van het instrument.
- Het tweede aspect gaat in op de (in de literatuur aangetroffen) volwassenheid en effectiviteit van het instrument.
- Het derde aspect betreft een set van (in de literatuur aangetroffen) externe moderatoren of voorwaarden. Dit zijn de aspecten die iets zeggen over de context en voorwaarden waaronder het instrument effectief kan zijn.

C.1.1 Typologie

Met het aspect 'typologie' zijn de aangetroffen instrumenten (zo mogelijk) naar aard nader te onderscheiden aan de hand van de onderstaande categorieën:

1. Indirecte versus directe instrumenten.
2. Principle-based versus rule-based instrumenten.
3. Instrumenten gebaseerd op inspanningsverplichting versus resultaatsverplichting.
4. Juridisch bindende versus niet-bindende instrumenten.

Het bovenstaande overzicht van categorieën is min om meer intuïtief tot stand gekomen en kan onder meer helpen om de werking en het effect van het instrument beter te beschrijven.



Figuur 12. Typologie Instrument.

Ad. 1. Indirecte werkende versus directe werkende instrumenten

Met 'direct werkende instrumenten' wordt bedoeld instrumenten die onmiddellijk en rechtstreeks aangrijpen op de interactie tussen de partijen in de samenwerking, waarbij het instrument direct stuurt op de relatie tussen de samenwerkende partijen. Het kan hierbij gaan om een gebod om iets te doen, bijvoorbeeld elke week bepaalde documenten te overleggen, of een verbod iets te doen.

Een deels direct, deels indirect werkend instrument kan een instrument zijn dat gericht is op bepaalde procedures of processtappen. Denk bijvoorbeeld aan een escalatiemechanisme voor het afhandelen van conflicten waarin de processtappen, de betrokken actoren en hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven zijn. Het instrument als geheel is bedoeld om het proces te ordenen, de tussenstappen die partijen daarin moeten ondernemen kunnen bestaan uit direct werkende geboden of verboden of meer zachtzinnige aanwijzingen met betrekking tot houding en gedrag.

Indirect werkende instrumenten kunnen bijvoorbeeld het onderschrijven, of van toepassing verklaren van bepaalde gedragscodes zijn. De gedragscode heeft geen directe werking tussen de relatie van partijen nu het geen specifieke ver- of geboden oplegt, maar het kleurt wel het handelen van de actoren in specifieke situaties

Ad. 2. Principle-based versus rule-based instrumenten

Een ander onderscheid dat behulpzaam zou kunnen zijn bij het karakteriseren van een instrument, is het principle- of rule based karakter van een instrument. Principle-based regels, geven op abstracte en algemeen geformuleerde wijze aan welk doel of resultaat door de ontvanger ervan moet worden bereikt. Rule-based regels daarentegen beschrijven in concrete en gedetailleerde termen voor hoe partijen moet handelen. Een essentieel kenmerk van principle-based regels is derhalve dat zij partijen aanzienlijke speelruimte bieden, terwijl een essentieel kenmerk van rule-based regels is regelgeving is dat zij slechts weinig of geen speelruimte laat.¹⁵² Uiteraard gaat het hier om twee uitersten en zijn in het (bouw)recht veel regels terug te vinden met een meer hybride karakter.

Ad. 3. Instrumenten gebaseerd op inspanningsverplichting versus resultaatsverplichting

Instrumenten kunnen veelal ook onderscheiden worden op hun inspannings- dan wel resultaatkarakter. In het recht wordt de inspanningsverbintenis omschreven als een verbintenis die strekt tot het verrichten van een zeker inspanning, bijvoorbeeld het verrichten van arbeid in het

152 Jansen 2025, p. 392-394.

kader van een arbeidsovereenkomst. De inspanningsverbintenis wordt geacht te zijn nagekomen als de schuldenaar de te verwachten inspanning heeft geleverd om de werkzaamheden te verrichten.¹⁵³ Bij de beantwoording van de vraag of een schuldenaar de verbintenis is nagekomen, dan wel tekort is geschoten in de nakoming daarvan, is niet van belang of de met die geleverde inspanning een bepaald resultaat is behaald. Een onderwijzer die les geeft, moet zich inspannen om onderwijs te geven, of de student daar uiteindelijk iets van heeft opgestoken (het resultaat), is irrelevant voor de beantwoording van de vraag of hij de verschuldigde prestatie heeft verricht.¹⁵⁴ In het bouwcontractenrecht zijn ook tal van verplichtingen met een inspanningskarakter terug te vinden in algemene voorwaarden. Op inspanning gerichte instrumenten kunnen zien op intenties, activiteiten en middelen die worden ingezet tijdens het samenwerkingsproces, waarbij de nadruk ligt op de bijdrage van elke partij, maar waarbij niet iets is opgenomen over het te bereiken resultaat.

Naast instrumenten die een inspanningsverplichting kunnen bevatten, zijn er ook instrumenten met een resultaatkarakter. In het recht worden resultaatverbintenissen onderscheiden van de inspanningsverbintenis doordat bij de resultaatverbintenis de verbintenis niet is nagekomen als het overeengekomen resultaat niet wordt bereikt.¹⁵⁵ Verbintenissen met een resultaatkarakter zijn bijvoorbeeld de verbintenis een goed op een bepaalde datum te leveren. Wordt het goed niet op die datum geleverd, dan is de verbintenis niet nagekomen.

In het bouwcontractenrecht zijn tal van resultaatverbintenissen te vinden (denk aan de verbintenis een bouwwerk op een bepaalde datum op te leveren), maar ook instrumenten die gericht zijn op een specifiek resultaat, bijvoorbeeld het organiseren van een maandelijkse bouwvergadering. Is de vergadering niet georganiseerd, dan is er sprake van een tekortschieten. Op resultaatgerichte instrumenten kunnen gericht zijn op het realiseren van een specifiek resultaat, zoals het organiseren van een project start-up. Of de project start-up vervolgens het beoogde effect heeft op de samenwerking, is een andere vraag. In deze karakterisering van de instrumenten wordt enkel gekeken naar de aard van het juridisch geoperationaliseerde instrument, en niet naar het bereikte doel.

In de (rechts)praktijk is het onderscheid tussen inspannings- en resultaatverbintenissen vooral relevant voor wat betreft stelplicht en bewijslast: het maakt verschil of kan worden volstaan met het stellen en bewijzen dat een bepaald resultaat is uitgebleven, of dat moet worden gesteld en aangetoond dat degene op wie de verbintenis rust zich onvoldoende heeft ingespannen. Daarbij moet worden opgemerkt dat het onderscheid niet altijd duidelijk te maken is.¹⁵⁶ Voor de beoordeling van instrumenten kan het onderscheid vooral behulpzaam zijn om de aard en werking van het instrument het beter te kunnen begrijpen. Te meer daar voor een veelheid aan instrumenten, denk bijvoorbeeld aan communicatieverplichtingen, de wijze waarop de verplichting geformuleerd is, bepalend zal zijn voor de aard van de verplichting.

Ad. 4. Juridisch bindende versus niet-bindende instrumenten

Instrumenten kunnen ook van elkaar worden onderscheiden al naar gelang hun juridische operationalisering het mogelijk maakt om wenselijk gedrag juridisch af te dwingen. Wanneer actoren de inrichting en toepassing van een instrument hebben ingebed in een contractuele afspraak waarvan - in het geval dat één van hen die afspraak niet nakomt - de ander nakoming bij de rechter kan vorderen, is sprake van de meest sterke vorm van binding.

Die binding is al minder sterk in het geval dat de juridische operationalisering van een instrument weliswaar de mogelijkheid biedt om schadevergoeding te vorderen van een actor, wanneer deze zich anders gedraagt dan met de toepassing van het instrument is beoogd, maar het juridisch kader geen mogelijkheid biedt om het gewenste gedrag in rechte af te dwingen. Een contractueel

153 Krans 1999, p. 45.

154 Krans 1999, p. 45.

155 Krans 1999, p. 45.

156 Krans 1999, p. 45.

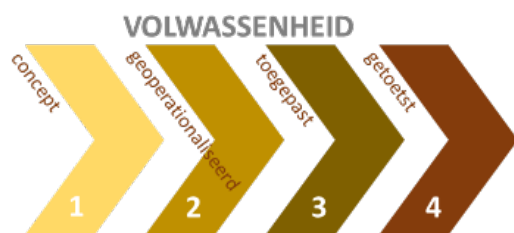
voorzien waarschuwingplicht is een goed voorbeeld van een instrument dat in deze categorie past.

De juridische operationalisering van een instrument kan ook nog tot gevolg hebben dat wanneer een actor zich niet op de gewenste manier gedraagt, een andere actor hem enkel zal kunnen tegenwerpen dat hij als gevolg hiervan bepaalde aanspraken heeft verloren. In een dergelijk geval heeft het ongewenste gedrag dus weliswaar juridische consequenties, maar is sprake van een zwakkere vorm van binding dan in de hiervoor genoemde gevallen.

C.1.2 Volwassenheid

Met deze set categorieën is het aangetroffen instrumentarium naar de mate van volwassenheid ingedeeld. Deze categorieën geven een indicatie van de mate waarin het instrument is doorontwikkeld, toegepast en getoetst op effectiviteit. Er worden vier categorieën onderscheiden:

1. Instrumenten die zich qua ontwikkeling en juridische operationalisatie nog op conceptueel niveau bevinden.
2. Instrumenten die geoperationaliseerd zijn in juridische kaders.
3. Als [2] maar dan ook nog toegepast in de praktijk.
4. Als [3] maar dan ook nog getoetst op effectiviteit.

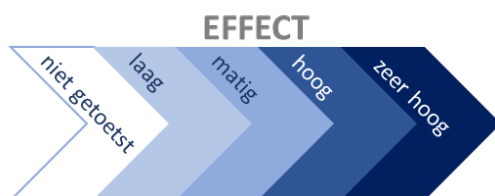


Figuur 13. Volwassenheid instrument.

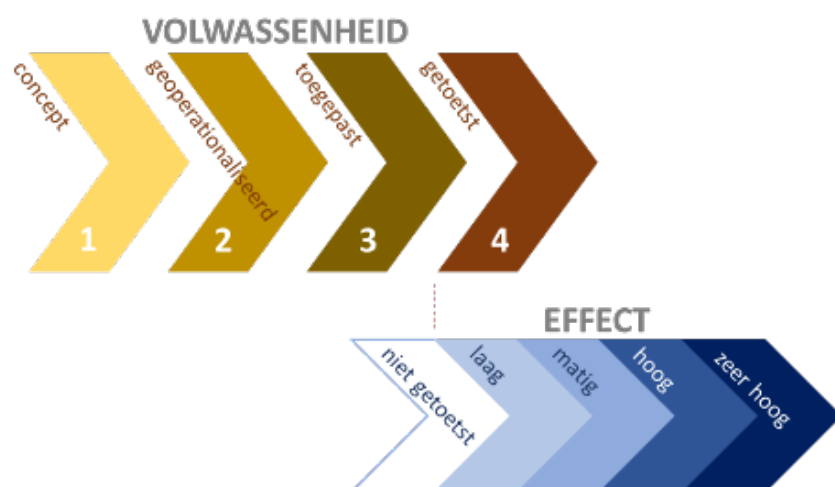
C.1.3 Effectiviteit

Dit criterium geeft een nadere kwalitatieve inschaling van instrumenten die in volwassenheids-categorie 4 zitten, naarmate de positieve effecten die de betrokken partijen met dit instrument hebben beoogd groter zijn. Er worden vier kwalitatieve criteria onderscheiden:

1. Laag positief effect.
2. Matig positief effect.
3. Hoog positief effect.
4. Zeer hoog positief effect.



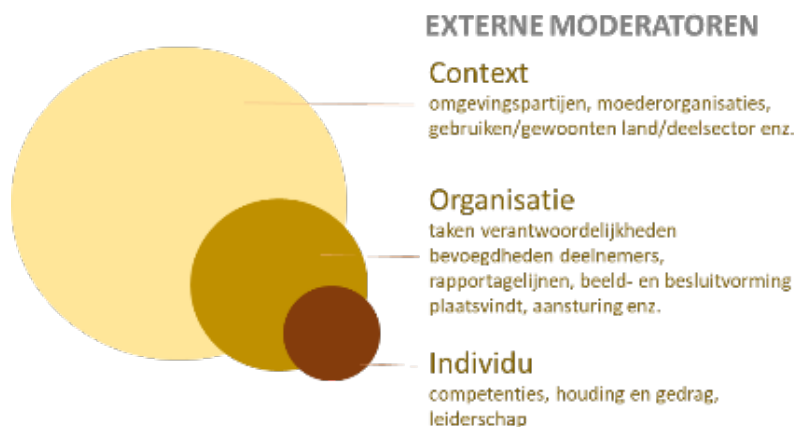
Figuur 14. Effectiviteit instrument.



Figuur 15. Relatie tussen volwassenheid en effectiviteit instrument.

C.1.4 Externe Moderatoren

Uit het oriënterende literatuuronderzoek kwam naar boven dat zowel de beoogde effectiviteit van het instrument als de juridische operationalisering van allerlei contextuele aspecten afhankelijk zijn. Denk hierbij aan de competenties, het leiderschap, houding en gedrag van de deelnemers, de inrichting van de (gezamenlijke) projectorganisatie, de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de deelnemers, rapportagelijnen, de wijze waarop (gezamenlijke) beeld- en besluitvorming plaatsvindt, de wijze van aansturing, maar ook de prijs van het werk, de context waarbinnen de projectorganisatie opereert, waaronder de wijze van betrokkenheid van omgevingspartijen, moederorganisaties en de gebruiken en gewoonten binnen de specifieke deelsector¹⁵⁷ en van het land, de economie of conjunctuur, etc. etc.



Figuur 16. Externe moderatoren voor het instrument.

Omdat deze aspecten buiten de juridische operationalisering van het instrument vallen, worden deze aspecten externe moderatoren genoemd. Bij het analyseren van de literatuur is gekeken naar;

¹⁵⁷ De hypothese is dat de gebruiken en gewoonten per deelsector in de bouw verschillen. Dat er verschillen zijn tussen bijvoorbeeld de betonbouw, de werktuigbouw en de ICT.

- de mate waarin deze condities worden beschreven;
- wat de literatuur zegt over de invloed van de instrumenten op de condities;
- wat de literatuur zegt over de invloed van de condities op de instrumenten en;
- wat de literatuur zegt over de voorwaarden die de condities stellen aan het succesvol kunnen toepassen van de beschreven instrumenten.

Literatuurlijst

M. C. Aalstein, 'Vruchtbaar samenwerken bij infra-projecten. Een nieuw evenwicht tussen markt, recht en ethiek', in: M.A.B. Chao-Duivis, *'Eindafrekening met pepernoten'*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2020.

M.C. Aalstein & A.G.J. van Wassenauer, 'Een lans breken voor Guiding Principles', *TBR* 2022/38.

Agbejule & L. Lehtineva, 'The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success', *International Journal of Organizational Analysis* 2022, 30(7).

S. Arjoon, 'Striking a balance between rules and principles-based approaches for effective governance: A risks-based approach', *Journal of Business Ethics* 68(1) 2006.

R.M. Bakker, R.J. DeFillippi, A. Schwab, & J. Sydow, Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies* 37(12) 2016.

M. Bourne, M. Bosch-Rekvelde & O. Pesämaa, 'Moving goals and governance in megaprojects', *International Journal of Project Management* 41(5) 2023.

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.

M.C. Caniëls, C.J. Gelderman & N.P. Vermeulen, 'The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects', *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(2) 2012.

E.H. Chan & R.Y. Tse, 'Cultural considerations in international construction contracts', *Journal of Construction Engineering and Management* 129(4) 2003.

C.Y. Chang & G. Ive, 'Reversal of bargaining power in construction projects: meaning, existence and implications', *Construction Management and Economics* 25(8) 2007.

E.E. Chan, M. Nik-Bakht & S.H. Han, 'Sources of ambiguity in construction contract documents, reflected by litigation in supreme court cases', *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction* 13(4) 2021.

A.M.B. Chao, 'Praktische reflectie op recente ontwikkelingen van bouwteams: het vervolg op de Monografie Bouwteam', in: M.A.B. Chao-Duivis, *'Eindafrekening met pepernoten'*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2020.

A.M.B. Chao, 'Bouwteam samenwerking als een procesinrichting om het informatierisico en de gevolgen daarvan het hoofd te bieden', *TBR* 2021/97.

S.H. Charles, A. Chang-Richards & T.W. Yiu, 'New success factors for construction projects: a systematic review of post-2004 literature', *Construction Innovation* 22(4) 2022.

A.E. Chatzakis, 'Het juridisch vormgeven van samenwerking in de aanbestedings- en contractfase. Verslag van het IBR-congres gehouden op 1 april 2022 te Utrecht', *TBR* 2022/66.

J. Child, *Organization: A guide to problems and practice*, London: SAGE Publications Ltd 1984.

B. Choi, S. Ahn & S. Lee, 'Construction workers' group norms and personal standards regarding safety behavior: Social identity theory perspective', *Journal of Management in Engineering* 33(4) 2017.

L.A. DeChurch & J.E. Mathieu, 'Thinking in terms of multiteam systems', in: *Team effectiveness in complex organizations*, Routledge 2008.

F.Y.A. Ellis, S. Amos-Abanyie, T.E. Kwofie, K. Amponsah-Kwatiah, I. Afranie & C.O. Aigbavboa, 'Contribution of person-team fit parameters to teamwork effectiveness in construction project teams', *International Journal of Managing Projects in Business* 2022, 15(6).

D. Frydlinger & O. Hart, 'Overcoming contractual incompleteness: The role of guiding principles', *The Journal of Law, Economics, and Organization* 40(3) 2024.

S. van Gulijk, 'De rol van het privaatrecht – contact in plaats van contract', in: *Constructieve veiligheid: een onderzoek naar communicatie en borging in bouwprocessen*, Preadviezen Vereniging voor Bouwrecht nr. 42, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2014.

B.E. Hertstein, 'Het con(t)ract in de bouwketen', in: M.A.B. Chao-Duivis, 'Eindafrekening met pepernoten', Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2020.

G.J. Huith, 'Waarde creëren door veranderende rollen!', in: M.A.B. Chao-Duivis, 'Eindafrekening met pepernoten', Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2020.

H. Imam, 'Roles of shared leadership, autonomy, and knowledge sharing in construction project success', *Journal of Construction Engineering and Management* 147(7) 2021.

C.E.C. Jansen, *Herbezinning op de aanbesteding en realisatie van geïntegreerde bouwprojecten*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2021.

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.

C. Jansen, R. Jacobs & F. van Ommeren, 'Regulating Competitive Tendering of Limited Rights: Principle-Based, Rule-Based, and Integrated Approaches', in: C. Jansen, F. van Ommeren, J. Wolswinkel, & S. Arrowsmith (red.), *Optimising Public Interests through Competitive Tendering: Concept, Context and Challenges*, Cambridge: Cambridge University Press 2025.

M.C. Jefferies, S.E. Chen & J.D. Mead, 'Project team performance—Managing individual goals, shared values and boundary roles', in: *Profitable partnering in construction procurement* 1999.

G.R. Jones, *Organizational theory, design, and change*, 7e druk, Harlow: Pearson Education Limited 2013.

A.D. de Jonge, 'Naar een coherent en toekomstbestendig stelsel van juridisch-administratieve voorwaarden in de bouw: voorstel voor een routekaart. Verslag van het IBR congres gehouden op 22 september 2021 te Utrecht, *TBR* 2021/140.

M. Kagioglou, R. Cooper & G. Aouad, 'Performance management in construction: a conceptual framework', *Construction Management and Economics* 19(1) 2001.

Y.P. Kamminga, *Towards effective governance structures for contractual relations: Recommendations from social psychology, economics and law for improving project performance in infrastructure projects*, diss. Tilburg 2008, Tilburg: Tilburg University Press 2008.

Y.P. Kamminga en S. Smits, 'Samenwerking in de aanbesteding. Teleurstellende aanbestedingskaders en hoe van samenwerking toch 'de norm' te maken', *TBR* 2012/103.

K. Kawesittisankhun & J. Pongpeng, 'Construction project team's competencies influencing contractor business competencies', in: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 639, No. 1, 012026, IOP Publishing 2019.

J. Klagge, 'Defining, discovering and developing personal leadership in organizations', *Leadership & Organization Development Journal* 1996, 17(5).

J. Koolwijk, C. van Oel, H. Wamelink en R. Vrijhoef. 'Collaboration and Integration in Project-Based Supply Chains in the Construction Industry' *Journal of Management in Engineering* 2018.

J. Koolwijk, C. van Oel & M. Bel, 'The interplay between financial rules, trust and power in strategic partnerships in the construction industry', *Engineering, Construction and Architectural Management* 29(3) 2022.

I.M. Kopaneva, 'Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership', *International Journal of Business Communication* 56(1) 2019.

H.B. Krans, *Schadeergoeding bij wanprestatie (diss. Leiden)*, Deventer: Wolters Kluwer 1999.

C.K. Lee, T.W. Yiu & S.O. Cheung, 'Selection and use of alternative dispute resolution (ADR) in construction projects—Past and future research', *International Journal of Project Management* 34(3) 2016.

X. Li, J. Dai, X. Zhu, J. Li, J. He, Y. Huang & Q. Shen, 'Mechanism of attitude, subjective norms, and perceived behavioral control influence the green development behavior of construction enterprises', *Humanities and Social Sciences Communications* 2023, 10(1).

M. Loosemore, S.Z. Alkilani & R. Murphy, 'The institutional drivers of social procurement implementation in Australian construction projects', *International Journal of Project Management* 2021, 39(7).

A. van Marrewijk, 'Cultural practices of governing megaprojects', in: *Research Handbook on the Governance of Projects*, Edward Elgar Publishing 2023.

J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp & L. Gilson, 'Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future', *Journal of Management* 34(3) 2008.

X. Meng & B. Gallagher, 'The impact of incentive mechanisms on project performance' *International journal of project management* 30(3) 2012.

Mooi, Q. Wang, S. Seggie & S.D. Jap, 'The show must go on: The role of contract frames in safeguarding relationship continuity', *Journal of the Academy of Marketing Science, Springer* 52(6) 2024.

S. Moradi, K. Kähkönen & K. Aaltonen, 'Project managers' competencies in collaborative construction projects', *Buildings* 10(3) 2020.

S. Moradi, R. Ansari & R. Taherkhani, 'A systematic analysis of construction performance management: Key performance indicators from 2000 to 2020', *Iranian Journal of Science and Technology, Transactions of Civil Engineering* 2022.

M.C.J. Nagelkerke, 'Positief contracteren en contractbeheersing in de bouw', in: M.A.B. Chao-Duis, 'Eindafrekening met pepernoten', Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2020.

S.G. Naoum, A.R.T. Alyousif & A.R. Atkinson, 'Impact of national culture on the management practices of construction projects in the United Arab Emirates', *Journal of Management in Engineering* 31(4) 2015.

H.S. Ng, F. Peña-Mora, & T. Tamaki, T. 'Dynamic conflict management in large-scale design and construction projects', *Journal of Management in Engineering* 23(2) 2007.

S.O. Ogunlana, 'Beyond the "iron triangle": Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects', *International Journal of Project Management* 28(3) 2010.

Osipova, 'Establishing cooperative relationships and joint risk management in construction projects: Agency theory perspective', *Journal of Management in Engineering* 31(6) 2015.

K. Oti-Sarpong, E.A. Pärn, G. Burgess & M. Zaki, 'Transforming the construction sector: An institutional complexity perspective', *Construction Innovation* 2022, 22(2).

Plantinga, H. Voordijk & A. Dorée, 'Clarifying strategic alignment in the public procurement process', *International Journal of Public Sector Management* 33(6/7) 2020.

Plas, 'Proactief gedrag en interactie in § 2a UAV-GC 2025. Verkenning van een wederzijdse algemene verplichting', *TBR* 2025/52.

M. Rajabi Asadabadi & O. Zwikael, 'Unrealistic project goals: Detection and modification', *Journal of Construction Engineering and Management* 150(3) 2024.

T. Rose & K. Manley, 'Motivation toward financial incentive goals on construction projects', *Journal of Business Research* 64(7) 2011.

Ruijter, A. van Marrewijk, M. Veenswijk & S. Merkus, "Filling the mattress": Trust development in the governance of infrastructure megaprojects', *International Journal of Project Management* 39(4) 2021.

Sandfort & B. Milward, 'Collaborative Service Provision in the Public Sector', in: S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers & P. Smith Ring (red.) *The Oxford handbook of inter-organizational relations* Oxford: Oxford University Press 2008.

Shehadeh, O. Alshboul, & O. Hamedat, 'Risk assessment model for optimal gain–pain share ratio in target cost contract for construction projects', *Journal of Construction Engineering and Management* 148(2) 2022.

G. van Solinge, M.P. Nieuwe Weme & R.G.J. Nowak, *Asser-serie, 4e druk, 2-IIb* 2019/125. Deventer: Wolters Kluwer 2019.

H. Szentes, 'Reinforcing cycles involving inter- and intraorganizational paradoxical tensions when managing large construction projects', *Construction Management and Economics* 36(3) 2017.

C.H.J. Thomas en A.G.J. van Wassenauer, 'Samenwerken - een kwestie van vertrouwen: een zoektocht naar een dilatatievoegprofiel ter overbrugging van de kloof tussen opdrachtgever en aannemer', in: M.A.B. Chao-Duivis, *Eindafrekening met pepernoten*, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2020.

Wang, J.B.H. Yap, L.C. Wood & H. Abdul-Rahman, 'Knowledge modelling for contract disputes and change control', *Production Planning & Control* 30(8) 2019.

A.G.J. van Wassenauer en C.H.J. Thomas, *www.werkinuitvoering21.com – interactief naar een nieuwe generatie bouwcontracten*, Preadviezen Vereniging voor Bouwrecht nr. 35, Den Haag: Instituut voor Bouwrecht 2008.

A.G.J. van Wassenauer, 'De Modellen Ketensamenwerking van de Netwerkgroep KetenSamenWerking – dappere poging, maar ook concreet genoeg?', *TBR* 2017/72

A.G.J. van Wassenauer, C.E.C. Jansen, J. Ochtman, P.H.M. Smeets en J.J. van de Vijver, 'De kunst van het verleiden: over de Presolve Zienswijzemethode bij bouwprojecten', *TBR* 2020/116, p. 754-760

A.G.J. van Wassenauer, *A practical guide to successful construction projects*, Abingdon: Routledge 2017

A.G.J. van Wassenauer, 'De Alliantie verder ontrafeld', *TBR* 2021/98.

G. M. Winch, *Managing Construction Projects*, 2e druk, Hoboken: Willey-Blackwell 2010.

G.M. Winch, 'Project organizing as a problem in information', *Construction Management and Economics* 33(2) 2015.

B.E. Winston & K. Patterson, 'An integrative definition of leadership', *International Journal of Leadership Studies* 2006, 1(2).

S. Wyke, S.M. Lindhard & J.K. Larsen, 'Using principal component analysis to identify latent factors affecting cost and time overrun in public construction projects', *Engineering, Construction and Architectural Management* 2024, 31(6).

H. Yang & W. Lu, 'Niche comparisons: Toward a new approach for analysing competition and organizational performance in the international construction market', *Construction Management and Economics* 31(4) 2013.

W o r k i n g P A P E R

Instituut voor Bouwrecht
www.ibr.nl
info@ibr.nl