

## Hoofdstuk 9

# De Alliantieovereenkomst

*Mr. A.A. Boot*

### 9.1 Inleiding

Het contractmodel alliantie in de bouw wijkt af van de andere tot nu toe besproken contractvormen. Bij alle andere modellen, behoudens wellicht dat van het bouwteam, trekt de opdrachtgever zich in meer of mindere mate terug. Bij een alliantieovereenkomst daarentegen wordt de opdrachtgever intensief bij het bouwproces betrokken, want met de opdrachtnemer roept hij een samenwerkingsorganisatie in het leven, waarin beiden participeren op basis van gelijkwaardigheid. Deze samenwerkingsorganisatie ofwel alliantie functioneert weer op zijn beurt als opdrachtgever.

De samenwerking binnen de alliantie gaat verder dan de gewone incidentele samenwerking waartoe partijen zich verplichten op grond van het 'gewone' contractenrecht, welke 'gewone samenwerking' normaliter gericht is op ruil. Essentieel is dat de partners op gelijke voet samenwerken, teneinde gemeenschappelijke doelen te verwezenlijken en gemeenschappelijk voordeel te behalen (shared benefits), waarbij risico's gezamenlijk worden gedragen en winst en verlies gezamenlijk worden gedeeld.

Het gezamenlijk delen van risico's, winsten en verliezen is geen sinecure, omdat het begrip winst voor de opdrachtgever niet hetzelfde is als voor de opdrachtnemer. Winst ofwel meerwaarde voor een opdrachtgever bestaat uit het verschil tussen de gecreëerde waarde van het project en de prijs die hij daarvoor betaalt. Meerwaarde voor de opdrachtnemer bestaat uit het verschil tussen de kosten die hij maakt om een project tot stand te brengen, en de totale prijs die hij betaald krijgt voor zijn geleverde werk. Het nastreven van gelijke doelen van de alliantiepartners betekent dat de meerwaarde voor de opdrachtgever (financieel) gelijkgeschakeld moet worden aan de meerwaarde voor de opdrachtnemer. Winst kan ook bereikt worden door gezamenlijk optimalisaties te realiseren, bijv. besparingen door middel van minder verricht werk.

Voor het op één lijn krijgen van de bedoelingen van partijen en het uiteindelijk delen van de winsten en verliezen van de alliantiepartners is het alliantiefonds een belangrijk instrument. Het alliantiefonds heeft twee functies. Het biedt de alliantiepartners de financiële middelen om de gezamenlijke kosten en eventuele verliezen te kunnen betalen. Daarnaast speelt het alliantiefonds een rol bij de doelstelling van partijen om gezamenlijk voordeel te behalen en risico's te delen, doordat het batig saldo van het alliantiefonds dat aan het eind van het werk overblijft, over de deelnemende alliantiepartners wordt verdeeld. Op het alliantiefonds zal hieronder nader worden ingegaan.

Er kunnen twee soorten allianties worden onderscheiden. Die voor de duur van een project, de zgn. projectalliantie, en die voor een langere tijd en meer projecten omvattend.

De eerste, de projectalliantie, komt het meeste voor. De tweede vorm heet de strategische alliantie en komt in het hiernavolgende in beginsel niet meer aan bod.

Bij een projectalliantie gaat het vooral om de integratie van de verschillende fasen die noodzakelijk zijn voor realisatie van een project en de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Strategische allianties worden om andere redenen aangegaan, bijvoorbeeld het verbeteren van de bedrijfspositie, toetreding tot nieuwe markten, risicospreiding e.d.

Een variant van de projectalliantie, is de alliantie waarin van een bepaald project slechts de ontwerpfase wordt ondergebracht (de ontwerpalliantie). De uitvoering van het werk valt dan buiten de alliantie en wordt volgens de traditionele contractsvorm uitgevoerd in een 'verticale' contractstructuur. Deze variant heeft als bijzonderheid dat het de alliantie zelf is die als opdrachtgever functioneert. Dit impliceert dat de uitvoerend aannemer als lid van de alliantie tevens zijn eigen opdrachtgever is. Het model alliantie doet zich dus in velerlei gedaanten voor. Toepassing van deze contractvorm ligt voor de hand bij grotere, complexe projecten waarbij risico's vooraf lastig zijn in te schatten.

In Nederland zijn enkele projectallianties gerealiseerd in de petrochemische industriebouw en de weg- en waterbouw (de Waardse Alliantie, welke alliantie alleen het ontwerp betrof). In de vervoersinfrastructuur is voor het spoorproject OV-SAAL (Openbaar Vervoer Schiphol-Amsterdam-Almere-Lelystad Zuidtak Oost/West) een alliantieovereenkomst tussen Prorail en CNMS (Combinatie Nieuwe Meer Sporen) gesloten onder de naam Amsterdamse WALTZ (Westelijke Alliantie Team Zuidtak). Een ander voorbeeld is de Alliantie A2 Hooggelegen tussen Rijkswaterstaat en de aannemerscombinatie Trajectum Novum. In de utiliteitsbouw is in Nederland nog geen alliantieovereenkomst gesloten. Een buitenlands voorbeeld is het National Museum in Australië.

Rekening moet worden gehouden met welke sector men van doen heeft. Grond-, weg- en waterbouwprojecten zijn vaak meer risicogedreven dan projecten in de woning- en utiliteitsbouw sector. Bij gebouwen waar discussies over architectuur, binnenklimaat en gebruiksvriendelijkheid veel dominanter zijn, is de rol voor de ontwerpadviseurs (met name de rol van de architect) dominanter. Op basis van hun expertise kunnen zij een bepalende invloed hebben op het eindresultaat. Bij allianties is het dan van belang te komen tot werkbare afspraken met de ontwerpadviseurs, omdat deze een ander verdienmodel kennen dan bouwbedrijven en ook veel minder kapitaalintensieve ondernemingen zijn. Een gedachte hierbij is bijvoorbeeld dat bij het niet halen van het projectresultaat, kostprijs uurloon wordt uitgekeerd, bij 'break even' het commercieel uurtarief en bij een beter resultaat dan verwacht een succes fee. In de gebouwde omgeving, zie je dat het risicoprofiel vaak na afronding van het ontwerp meestal lager is dan bij een grond-, weg- en waterbouw project en de rol van de ontwerpadviseurs richting realisatie veel minder dominant wordt. Dit pleit ervoor om dan eerder een ontwerpalliantie toe te passen dan een volledige projectalliantie.

## 9.2 Kenmerken

### 9.2.1 Inleiding

Zoals gezegd, al het hierna volgende wordt beschreven vanuit de optiek van de projectalliantie en niet van strategische alliantie. Centraal staat de volledige projectalliantie vorm, en niet slechts de ontwerpalliantie. Op deze laatste zal hieronder nog slechts kort op in worden gegaan. De opdrachtgever wordt in het alliantiemodel naast de opdrachtnemer nadrukkelijk deelnemer in het proces en zal samen met de alliantiepartner(s) het gehele projectrisico gaan dragen in plaats van een specifiek aantal risico's. In een alliantie worden eventuele fouten in ontwerp en / of uitvoering derhalve aan de gezamenlijke partners toegerekend, zodat er geen belang is om fouten te verdoezelen. De partijen doen er goed aan fouten zo snel mogelijk op te sporen en gezamenlijk op te lossen. Door de integratie van partijen en daarmee ook de integratie van kennis, kunnen de verschillende partijen hun werkzaamheden en resultaten beter op elkaar afstemmen. Dit heeft tot gevolg dat gedurende het proces effectiever gewerkt kan worden omdat partijen direct met elkaar kunnen communiceren over eventuele problemen en oplossingen met betrekking tot ontwerp of uitvoering. Zo kunnen fouten in constructieberekeningen en / of tekeningen van een constructeur of architect door de uitvoerende partijen sneller worden onderkend en worden opgelost. Door een betere afstemming tussen ontwerp en uitvoering kunnen de totale kosten van het project worden verlaagd.

Een geaccepteerde definitie van projectalliantie luidt als volgt: 'Projectalliantie is een overeenkomst voor de ontwikkeling en realisatie van een bouwwerk, waarbij door opdrachtgevende, ontwerpende en uitvoerende partijen een geïntegreerde organisatie wordt gevormd die werkt op basis van overeengekomen gemeenschappelijke doelen waarin risico's gezamenlijk worden gedragen en winst en verlies naar verhouding worden gedeeld.'

Uit de definitie vallen de volgende hoofdkenmerken te onderscheiden:

- Er wordt een geïntegreerde organisatie gevormd.
- De alliantie werkt op basis van gemeenschappelijke doelen.
- Risico's winst en verlies worden naar verhouding gedeeld.

### 9.2.2 Geïntegreerde organisatie

Een belangrijk kenmerk van de alliantie is dat opdrachtgevende, ontwerpende en uitvoerende partijen één geïntegreerde organisatie vormen. Deze organisatie is zelfstandig en staat los van de onderneming(en)/partijen die haar in het leven heeft (hebben) geroepen. De organisatie als zodanig is dan ook verantwoordelijk voor de totstandkoming van het project. Contractueel gaan alle deelnemende partijen één (alliantie)overeenkomst aan, die op zich neemt een project te realiseren. Voor de deelnemende partners bestaat er geen verschil in verantwoordelijkheid voor het ontwerp en voor de uitvoering.

In de traditionele modellen is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het ontwerp en de uitvoerende partij voor de uitvoering. Het proces vindt in gescheiden organisaties plaats. Deze manier van werken is lange tijd de gebruikelijke geweest. In een alliantie gebeurt dit eigenlijk tegenovergesteld. Dit brengt met zich dat veel tijd geïnvesteerd dient te worden in het psychologisch komen tot één onderneming waarin de medewerkers

met volle overtuiging werken voor deze onderneming en niet langer denken in termen van de onderneming van waaruit zij gedetacheerd zijn in de alliantie. Het is voor beide partijen van groot belang zich deze andere manier van werken vooraf te realiseren voordat men in zee gaat met elkaar.

### 9.2.3 *Gemeenschappelijke doelen*

De alliantie vorm is een bijzondere manier van omgaan met elkaar en partijen geven daarvan blijk door in de alliantieovereenkomst dan wel in een annex behorende bij de alliantieovereenkomst de doelstelling van de alliantie onder woorden te brengen.

In het buitenland wordt veel aandacht besteed aan hoe partijen onderling met elkaar moeten omgaan, onder meer dat zij eerlijk moeten handelen op basis van vertrouwen en dat rekening moet worden gehouden met de wederzijdse belangen. Op basis van de bepalingen artikel 6.2 lid 2 en 6:248 lid 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW) geldt dat naar Nederlands recht op grond van de redelijkheid en billijkheid al rekening moet worden gehouden met elkaars belangen en het contract naar geest en letter moet worden gerespecteerd; een aparte bepaling die dat nog eens vastlegt, is dan ook niet echt nodig. Wel is het van groot belang dat partijen in de considerans (aanhef) van de overeenkomst getuigenis afleggen van hun intentie om op deze bijzondere manier samen te werken.

De alliantiepartners doen er echter wel verstandig aan specifieke bepalingen met betrekking tot de gezamenlijk geformuleerde doelen in de overeenkomst vast te leggen. Deze doelen kunnen betrekking hebben op:

- de te maken kosten voor het project (bereiken van besparingen/optimalisaties);
- de te bereiken kwaliteit;
- de bouwtijd (korter leidt tot besparingen);
- de voorwaarden van de samenwerking.

Een voorbeeld van een doelstelling uit een alliantieovereenkomst luidt als volgt:

‘Partijen stellen zich met het aangaan van deze Alliantie ten doel om het projectresultaat zodanig te optimaliseren dat de met het Werk gemoeide maatschappelijke, financiële en technische belangen optimaal worden gediend en het Werk tijdig wordt opgeleverd. Elk van de Partijen zal zich alle redelijke inspanningen getroosten om de voornoemde doelstellingen te verwezenlijken door te handelen in overeenstemming met de geest van deze doelstellingen en alle voor het bereiken van de doelstellingen noodzakelijke kennis, ervaring en informatie ter beschikking te stellen.’

Optimalisaties kunnen gerealiseerd worden door bijv. eerst in workshops deze te benoemen, inclusief optimalisatiepotentieel in bedragen. Binnen het alliantiefonds (zie hierover verderop) is er dan een ‘optimalisatiepot’ die bij de start nul Euro bedraagt en zich vult wanneer optimalisaties worden bereikt door overheveling vanuit de aannemings-som (communicerende vaten). Het eindbedrag in de optimalisatiepot wordt gedeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit stimuleert om winst door minder werk te realiseren. Immers, 50% van de besparing levert de aannemer meer op dan de opslag op meerwerk, en voor de opdrachtgever ontstaat hiermee meer budgettaire ruimte om in het project te investeren in bijvoorbeeld kwaliteitsverhogende aspecten.

Daarnaast kunnen lage langjarige onderhoudskosten een van de doelen van een (ontwerp)alliantie zijn. Door middel van de keuzes in het ontwerp en de realisatie kan dit bereikt worden en recht worden gedaan aan de levensduurbenadering.

#### 9.2.4 *Delen van risico's, winst en verlies*

In traditionele samenwerkingsvormen waarbij de ontwerpende partij en de uitvoerende partij niet in een geïntegreerde organisatie samenwerken, worden de risico's gewoonlijk als volgt verdeeld: het ontwerprisico ligt bij de adviseur en het uitvoeringsrisico bij de aannemer (in de verhouding opdrachtgever en aannemer ligt het ontwerprisico bij de opdrachtgever). In een alliantie is er van een scheiding van de werkzaamheden en de aansprakelijkheden op deze manier geen sprake: de alliantie neemt dit werk op zich en gaat er iets mis dan is het de alliantie die met de gevolgen wordt geconfronteerd.

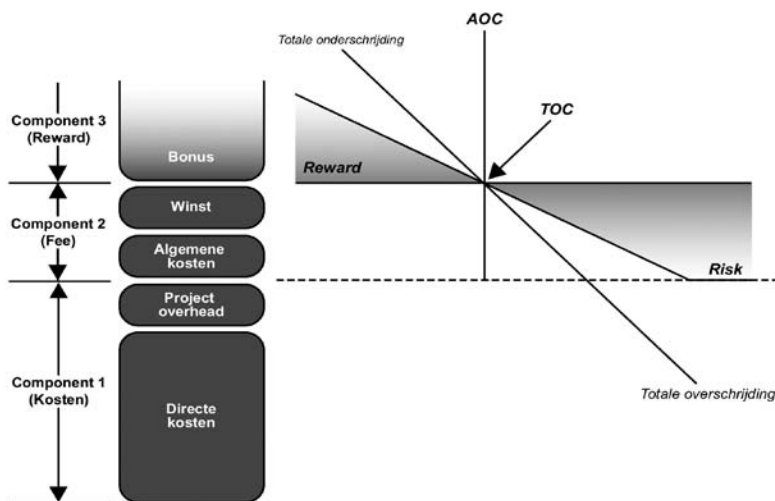
In het ideaalmodel is er geen sprake van dat leden van de alliantie elkaar voor de ene of de andere werkzaamheid kunnen aanspreken. Men vergelijk de alliantie dan ook met een samenwerkingsverband van vrije beroepsbeoefenaren als advocaten of architecten: zij hebben de plicht tegenover elkaar een bepaalde inbreng te realiseren, maar zij doen gezamenlijk het werk dat de maatschap op zich neemt. Bij een alliantie betekent gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het project dat risico's die hiermee gepaard gaan door de alliantie worden gedragen. De risico's worden nader benoemd later in dit hoofdstuk.

#### 9.2.5 *Betalingsmethodiek in de alliantie*

Hoe worden de alliantiepartijen nu geprikkeld om toch een goede prestatie te leveren? Het antwoord luidt als volgt. Door de opdrachtgever en opdrachtnemer wordt gezamenlijk een target price afgesproken aan de hand van een gezamenlijk ontwikkeld ontwerp. Dat is het bedrag waarvoor een project naar de gezamenlijke inschatting van partijen dient te kunnen worden gerealiseerd en dat door hen wordt aanvaard als de financiële nulstand. Deze nulstand wordt door een onafhankelijke derde (kostendeskundige) gecontroleerd, zodat het om een realistische benadering gaat. De marktpartij wordt betaald volgens het hieronder opgenomen schema. De '*non-owner-participants*' (anderen dan de initiatiefnemende overheid) krijgen hun kosten, inclusief project specifieke overhead kosten volledig vergoed op basis van openboek berekeningen. Daarnaast ontvangen zij een bedrag ter dekking van '*corporate overhead kosten*' (als tegengesteld aan de overhead kosten die het project genereert) en normale winst. En het derde deel van de vergoeding bestaat uit een '*gainshare/painshare regime*' waaronder beloningen voor uitstekende prestaties en 'pain' voor slechte prestaties gelijkelijk worden gedeeld onder de leden van de Alliantie. Aan de mogelijke 'pain' voor de 'non-owner-participants' is een beperking ingebouwd ter hoogte van de vergoeding van het tweede deel (corporate overhead en winst).

De aannemer komt daarmee altijd uit de kosten van het project, maakt mogelijk geen winst maar zal geen verlies lijden. De beperking van het risico van de aannemer dient zo in overeenstemming te zijn met het beginsel dat 'all participants win, or all participants loose, depending on the outcomes actually achieved'.

Onderstaande schema verduidelijkt dit systeem:



*Figuur 1: Schematische weergave betalingsmethodiek*

Cruciaal is de bepaling van de grens, waar het financiële risico gaat spelen. Die grens is aangegeven in het schema met de letters TOC, welke letters staan voor Target Outturn Cost. In deze kosten zijn opgenomen de directe kosten van alle deelnemende marktpartijen, de directe kosten van de opdrachtgever en voorzieningen voor alle projectgebonden risico's. De TOC moet een redelijke schatting zijn van wat een werk als het aan de orde zijnde werk zou moeten kosten. Deze inschatting moet worden gecontroleerd door een onafhankelijke derde. De TOC is aan het eind van de rit bepalend voor de verdeling van winst en verlies. De TOC wordt dan namelijk vergeleken met de feitelijke kosten de AOC (Actual Outturn Cost). De bepaling van de TOC gebeurt in de situatie van het eerder genoemde National Museum in Australië voorafgaand aan de totstandkoming van de overeenkomst in workshops (later daarover meer). Het verschil tussen de TOC en de AOC is het bedrag dat aan het eind van het project wordt gedeeld over partijen, met dien verstande dat de marktpartij in ieder geval het eerste deel van de vergoedingskolom (Component 1, Kosten) vergoed krijgt, zodat zijn verlies nooit meer is dan het tweede deel van de kolom (Component 2, Fee), terwijl aan een positief resultaat geen maximum voor deze verbonden is (Component 3, Reward).

### 9.2.6 Het alliantiefonds

Het alliantiefonds heeft twee functies. Het fonds dient ter dekking van de door de alliantie te verrichten activiteiten en de te dragen risico's binnen het werkgebied van de alliantie. Het biedt de deelnemende partners de financiële middelen om de gezamenlijke kosten en eventuele verliezen te kunnen betalen. Daarnaast speelt het alliantiefonds een rol bij de doelstelling van partijen om gezamenlijk voordeel te behalen, doordat het fonds aan het eind van het werk wordt verdeeld over de deelnemende partners. Partijen

hebben er daarom belang bij dat het fonds aan het eind van het werk behoorlijk gevuld is.

De alliantieovereenkomst bevat bepalingen met betrekking tot het inbrengen van kapitaal in de alliantie en de uiteindelijke verdeling van het saldo. De opdrachtgevende partij zal een bepaald kapitaal (het budget) inbrengen in de alliantie. In de alliantieovereenkomst kunnen de deelnemende partijen verschillende participatiepercentages overeenkomen voor de verplichting tot kapitaalinbreng. Hierdoor kan de relatieve omvang van de bijdrageplicht per deelnemer variëren. Voorafgaand aan de overeenkomst en aan de akkoordverklaring met het budget dienen partijen zich volledig op de hoogte te stellen van de aard en omvang van het werk, de conditie van het terrein en de omgeving, en van alle andere omstandigheden en risico's die van invloed kunnen zijn op de uitvoering van het werk.

Het fonds dient ter dekking van de door de alliantie te verrichten activiteiten en de te dragen risico's binnen het werkgebied van de alliantie. De kosten waar het om gaat zijn o.a.:

- de organisatie- en huisvestingskosten van de alliantie;
- de kosten van de opdrachten waarvan door de alliantie besloten wordt dat deze namens de opdrachtgever aan derden worden verstrekt;
- kosten ten gevolge van wijzigingen in de aanneemsom;
- betalingen aan derden;
- kosten van het verrichten van (herstel)werkzaamheden ten gevolge van het optreden van een of meer risico's en of aansprakelijkheden vallend binnen de alliantie;
- kosten voortvloeiend uit aansprakelijkheden veroorzaakt door (een personeelslid van) de alliantie.

Partijen kunnen overeenkomen dat het budget niet zal worden aangepast wegens omstandigheden of risico's die zich na het aangaan van de alliantie voordoen. Gebruikelijk is dat aan het einde van het project de alliantie wordt ontbonden en een projectafrekening wordt gemaakt. In deze afrekening worden de kosten, rente, verliezen, afschrijvingen en dergelijke opgeteld en anderzijds de (te verrichten) inbreng door partijen in de alliantie. Het verschil tussen beide bedragen is het projectsaldo. Ongeacht of dit positief of negatief is wordt dit verdeeld volgens de verdeelsleutel die partijen eerder in het contract overeenkwamen (meestal 50/50).

Omdat de verdeling van het risicofonds (onderdeel van het alliantiefonds) de winst van de betrokken partijen bepaalt, is het belangrijk dat hierover duidelijke afspraken gemaakt worden, zodat alle partijen een evenredige vergoeding krijgen en er geen ruimte ontstaat voor discussies over de verdeling van het fonds. Dit is vooral van toepassing bij tussentijdse beëindiging van de alliantie. Het aandeel van de partijen in het risicofonds is afhankelijk van de rol van de partijen in de samenwerking. Bij de Waardse alliantie werd het risicofonds zonder beperkingen aan verlies en winst, gelijkmatig verdeeld over de partners (50% opdrachtgever, 50% opdrachtnemer). De betreffende verdeelsleutel was als volgt geregeld. Het saldo van de geblokkeerde bankrekening inclusief de gerealiseerde rente-opbrengsten diende binnen 30 dagen na de vaststelling van de hoogte van het Alliantiefonds in gelijke delen te worden uitbetaald aan de opdrachtgever respectievelijk de opdrachtnemer. Het Alliantiebestuur had de taak daarvoor zorg te dragen. De

hoogte van het saldo van het Alliantiefonds diende uiterlijk binnen één maand na de Oplevering van het Werk door de Alliantiemanager vastgesteld te worden.

Het alliantiefonds en de aanneemsom zijn communicerende vaten. Het fonds wordt verhoogd wanneer besparingen worden bereikt door optimalisatie van het ontwerp en wel door het gelijktijdig verlagen van de aanneemsom met hetzelfde bedrag aan minderwerk. Het omgekeerde moet ook worden geregeld. De vraag is hoe reëel besparingen in de praktijk zullen zijn. Het contractueel nastreven van besparingen betekent in de praktijk veelal dat er keuzes worden gemaakt die afbreuk doen aan de kwaliteit van het project.

De rechtsvorm van de alliantie heeft ook invloed op het alliantiefonds. Indien de rechtsvorm een VoF is, behoort het fonds tot het afgescheiden vermogen van de VoF (de diverse rechtsvormen komen verderop aan de orde). Zoals eerder vermeld, dient het afgescheiden vermogen tot verhaal van de vennootschapscrediteuren.

Zolang geen ontbinding en verdeling van de VoF heeft plaatsgevonden, kunnen privé-crediteuren geen aanspraak maken op het afgescheiden vermogen.

Het faillissement van de vennootschap heeft het faillissement van de leden van de vennootschap tot gevolg. De vennoten zijn hoofdelijk aansprakelijk. Het faillissement van één van de vennoten leidt niet direct tot het faillissement van de vennootschap en ook niet tot het faillissement van de andere vennoten. Wel leidt een dergelijk faillissement tot ontbinding van de vennootschap (artikel 7A: 1683 Oud BW). Het aan de failliete vennoot toekomende deel in het vermogen van de vennootschap zal als gevolg van de insolventie van de vennoot onder zijn crediteuren moeten worden verdeeld.

#### *9.2.7 Transparantie*

De handelingen in de alliantie dienen transparant plaats te vinden zodat alle partijen kennis kunnen nemen van de acties van de alliantie en de eventuele gevolgen daarvan. De openheid van de werkwijze heeft ook betrekking op de prijsvorming binnen de alliantie. De betrokken partijen moeten met een open begroting werken om zo inzicht te geven in de vaststelling van de kosten. De uiteindelijke vergoeding van de in de projectalliantie gemaakte kosten wordt bepaald op basis van nacalculatie. Hiermee kan worden bepaald of het project uiteindelijk boven of onder het vooraf vastgestelde target-budget is gerealiseerd. De partijen moeten elkaar vertrouwen dat de kosten voor de te leveren diensten op een eerlijke manier wordt aangegeven. In de projectalliantie geven de partijen elkaar dus inzicht in hun organisatie en in de kennis van de organisatie. De alliantiepartners moeten erop vertrouwen dat de gedeelde kennis niet misbruikt wordt door partijen in de alliantie.

#### *9.2.8 Bestuur*

De alliantie is een zelfstandige organisatie los van de ondernemingen, die de organisatie in het leven hebben geroepen. Er moet dan ook een bestuur zijn. In het bestuur zitten vertegenwoordigers namens opdrachtgever en opdrachtnemer. De benoeming en ontslag van bestuurders, de procedure van vergaderen en besluitvorming zal nader in de alliantieovereenkomst of in een annex moeten worden geregeld.



Het bestuur is geen dagelijks bestuur. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het bereiken van de doelstellingen van de alliantie, hetgeen onder meer inhoudt het waken over de financiële, personele en organisatorische gang van zaken binnen de alliantie. Het bestuur houdt verder toezicht op de alliantie en de wijze waarop wordt samengewerkt en is bevoegd binnen bepaalde financiële grenzen beslissingen te nemen over uitgaven ten laste van het alliantiefonds.

Het alliantiebestuur heeft ook een taak met betrekking tot het voorkomen van geschillen of het oplossen van geschillen binnen het dagelijks bestuur en het daaronder functionerende projectteam. Veelal komt dit erop neer dat het bestuur in overleg tot een oplossing tracht te komen. Indien er verschil van mening blijft zal uiteindelijk de overeengekomen geschillenregeling moeten worden opgevolgd.

Uitgangspunt bij de alliantie is dat het bestuur dient te besluiten bij unanimititeit. Dit is bij traditionele samenwerkingsverbanden vaak anders geregeld. Daar wordt vaak besloten op basis van meerderheid van stemmen. In geval van een alliantie kunnen in het geval er drie bestuurders zijn, twee bestuurders geen besluiten doordrukken waar de derde bestuurder het niet mee eens is.

Heeft een kwestie twee of meer keren op de agenda gestaan en is geen unanieme beslissing bereikt, dan wordt de kwestie op verzoek van een of meer partijen aangemerkt als een geschil. Dan dient de overeengekomen geschillenregeling te worden gevolgd.

Het dagelijks bestuur van de alliantie is in handen van een zogenaamd *management-team*. Onder het managementteam hangt veelal een operationele laag. Ook in het managementteam worden de beslissingen bij unanimititeit genomen. In de alliantieovereenkomst zal de verhouding tussen het alliantiebestuur en het managementteam moeten worden vastgelegd. Het managementteam zal beperktere bevoegdheden hebben dan het bestuur. De samenstelling van het team, de benoeming en ontslag van de managementleden, de procedure van vergaderen en besluitvorming zal eveneens nader in de alliantieovereenkomst of in een annex moeten worden geregeld.

Als taak van het managementteam wordt in de meeste contracten het dagelijks leiden van de werkzaamheden genoemd. Ook worden verplichtingen over rapportage en budgetaansprakelijkheid vastgelegd. Als bevoegdheden van het alliantie managementteam zijn onder meer te noemen:

- het beslissen over de dagelijkse voortgang;
- het wijzigen van het ontwerp ten opzichte van het aanbiedingsontwerp binnen de voor de alliantie geldende randvoorwaarden;
- het wijzigen van de aanneemsom van het aannemingscontract op basis van oorzaken binnen het gebied van de alliantie na overeenstemming met de uitvoerende aanneemer;
- het wijzigen van de contractplanning;
- het ontwikkelen van strategieën met betrekking tot aanbesteding en onderaannemers.

Op basis van bovengenoemde principes zal de organisatie verder moeten worden ingevuld. Per project zal naar de specifieke behoeften van de alliantiepartners moeten worden gekeken.

### 9.2.9 *Rechtsvormen*

Bij het overeenkomen van een projectalliantie dient voorts te worden gezien in welke rechtsvorm de organisatie gestalte zal krijgen. De keus kan worden ingegeven door fiscale overwegingen of kan er bijvoorbeeld op gericht zijn aansprakelijkheid van bestuurders of financiers te vermijden. In aanmerking komen voor wat betreft de personenvennootschappen de maatschap, de vennootschap onder firma (VoF), de commanditaire vennootschap (CV), al dan niet in combinatie met een besloten vennootschap (BV). Ook kan speciaal voor de samenwerking een kapitaalvennootschap als de BV worden opgericht. Op de BV wordt in dit hoofdstuk niet verder ingegaan. Hieronder zullen de andere genoemde vormen besproken worden, waarbij de belangrijkste kenmerken per vorm aan bod komen. In de praktijk blijkt de meest informele vorm (dus niet de rechtspersoon BV) het meest gebruikt. Opmerking verdient daarbij dat partijen zelfs de personenvennootschap nog te ver vinden gaan en deze soms uitdrukkelijk uitsluiten. Of dit effect heeft, is te betwijfelen.

Indien een samenwerkingsvorm namelijk alle kenmerken van de personenvennootschap heeft, dan vermag een clause inhoudende dat een personenvennootschap niet aangenomen mag worden, geen effect te sorteren. De rechter of de fiscus prikt daar gewoon door heen.

#### *De Maatschap*

Natuurlijke personen en rechtspersonen kunnen een maatschap aangaan. Artikel 7A:1655 BW bepaalt dat bij een maatschap twee of meer personen zich bij een maatschapovereenkomst verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het oogmerk om het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen. Kenmerkend voor de maatschap is het uitoefenen van een beroep. Het doel is commercieel, en betekent het behalen van winst of het besparen van kosten. De maatschap kan 'stil' of 'openbaar' zijn. De 'stille' maatschap treedt, anders dan de openbare maatschap, niet onder een gemeenschappelijke naam naar buiten en kwalificeert daarom niet als onderneming. Als voorbeeld van een stille maatschap wordt de kostenmaatschap genoemd waarbij 3 advocaten gezamenlijk een pand huren met een gezamenlijke receptie, maar iedere advocaat treedt wel onder zijn eigen naam naar buiten toe. De maatschap komt men met name tegen bij de traditionele vrije beroepsbeoefenaren, zoals medische specialisten, advocaten en architecten. Iedere vennoot is gerechtigd en bevoegd tot beheer en bestuur en gezamenlijk wordt de zeggenschap uitgevoerd over de vennootschap en haar onderneming als geheel. Bij het sluiten van overeenkomsten bindt de maat in beginsel alleen zichzelf. De gevolgen hiervan worden in onderstaand voorbeeld geïllustreerd.

Stel twee artsen sluiten een maatschapovereenkomst met elkaar. De maatschap bestaat in dat geval dus uit twee maten. De maatschap is van plan om een nieuw praktijkpand te laten bouwen. Eén van de twee artsen geeft vervolgens namens de maatschap aan de aannemer de opdracht om een pand te bouwen voor een bedrag van € 600.000 en sluit een aannemingsovereenkomst met de aannemer. Achteraf blijkt dat de door de arts aangevraagde bouwvergunning nooit zal kunnen worden verleend en dat de aannemer het pand niet zal kunnen realiseren. Aangezien de wet bepaalt dat in geval van een maatschap de maten ieder voor gelijke delen aansprakelijk zijn, is elke maat slechts aansprakelijk voor maximaal € 300.000. De aannemer moet dus beide maten in rechte

aanspreken en kan niet volstaan met een vordering van € 600.000 om op één van de maten te verhalen. Juridisch gezegd ontbreekt de 'hoofdelijke aansprakelijkheid' in geval van de maatschap. De hoofdelijke aansprakelijkheid kan uiteraard wel vrijwillig aanvaard worden in afzonderlijke overeenkomsten tussen de maatschap en derden.

De maatschap is geen zelfstandige juridische entiteit, maar slechts een contractueel samenwerkingsverband. Daardoor kan de maatschap geen zelfstandig drager zijn van rechten en plichten, de maatschap heeft geen rechtspersoonlijkheid. Dat heeft tot gevolg dat de maatschap bijvoorbeeld geen eigenaar van het praktijkpand kan worden als vermeld in het voorbeeld. Het praktijkpand kan alleen op naam van (één van) de maten staan.

De ontbinding van een maatschap kan door één van de maten worden veroorzaakt indien er sprake is van opzegging, overlijden of faillissement (art. 7A:1684 BW). Ook de rechter kan op vordering van een van de maten de maatschap ontbinden wegens gewichtige redenen. In maatschapsovereenkomsten worden echter veelvuldig voorzetsingsbedingen opgenomen indien zich een dergelijke ontbindingsgrond voordoet.

### *De VoF*

Natuurlijke personen en of rechtspersonen kunnen ook een Vof aangaan. De VoF is een maatschap tot de uitoefening van een bedrijf onder een gemeenschappelijke naam (artikel 16 Wetboek van Koophandel (WvK)). Het belangrijkste verschil met de maatschap is dat bij een VoF sprake is van bedrijfsactiviteiten in plaats van beroepsactiviteiten en de vorming van een zogenaamd afgescheiden vermogen van de VoF waarop schuldeisers zich ook kunnen verhalen. Het afgescheiden vermogen wordt hieronder nog nader toegelicht. Het belangrijkste gevolg van de kwalificatie van de alliantie als VoF betreft de aansprakelijkheid van de vennoten. Anders dan bij de maatschap zijn de vennoten ieder voor zich (hoofdelijk) extern voor het geheel aansprakelijk voor de verplichtingen van de VoF (artikel 18 WvK). Daarna kunnen de vennoten intern verhaal zoeken.

Zouden de twee artsen in het voorbeeld hiervoor dus een VoF zijn aangegaan (even afgezien van het feit dat een VoF onjuist is omdat artsen geen bedrijf uitoefenen) dan had de aannemer beide artsen als vennoot in de VoF kunnen aanspreken voor de gehele vordering van 600.000 euro. Bovendien had de aannemer ook het afgescheiden vermogen van de VoF kunnen aanspreken, voor zover dat vermogen toereikend is voor zijn vordering. Voor het meerdere spreekt hij dan de artsen in privé aan.

Aan het aan de vennoten gezamenlijk toebehorende vennootschapsvermogen wordt bij een Vof een afgescheiden karakter toegekend. Daarmee wordt bedoeld een algemeenheid van goederen en schulden die zowel intern, door afzondering ten opzichte van het vermogen van de rechthebbende(n), als extern, ten opzichte van derden als rechtens zelfstandige vermogensseenheid haar eigen rechten en verplichtingen heeft en vooral bij ontbinding en vereffening ook als zodanig wordt afgewikkeld. Dit vermogen dient in de eerste plaats tot verhaal van de vennootschapscrediteuren. Indien dit ontoereikend blijkt kan verhaal plaatsvinden op de privé-vermogens (zoals aangegeven in het bovenstaande voorbeeld van de twee artsen). Na ontbinding van de VoF kan het overblijvende saldo na verdeling onder de vennoten dienen tot verhaal van de privé-crediteuren van de vennoten. Dit zijn dus schuldeisers die niets te maken hebben met de VoF, maar slechts een vordering hebben op een vennoot in privé.

Net zoals bij de maatschap bezit de VoF geen rechtspersoonlijkheid en kan de VoF geen eigenaar worden van het praktijkpand. Ook de wettelijke regelingen voor de ontbinding van de VoF zijn hetzelfde als die bij de maatschap, daarom worden bij een VoF in het contract vaak voortzettingsbedingen opgenomen.

### *De CV*

Boek 1 Titel 3 WvK regelt de CV. De CV is een variant op de VoF. De CV kent geldschietende commanditaire (stille) vennoten en 'beherende' vennoten. De commanditaire vennoot financiert de vennootschap en is niet verder voor haar schulden aansprakelijk dan tot het bedrag dat hij heeft ingebracht, tenzij hij beheersdaden verricht op een wijze die verwijtbaar is (artikel 20 lid 2 WvK). Alsdan wordt de commanditaire vennoot (hoofdelijk) aansprakelijk voor schulden die zijn ontstaan vóór het verrichten van dergelijke beheersdaden. Alleen de 'beherende' vennoten treden namens de CV naar buiten toe op en zijn zonder meer hoofdelijk aansprakelijk voor de door de CV gemaakte schulden. Een CV met meer dan één beherende vennoot heeft evenals de VoF een afgescheiden vermogen.

De CV-vorm leent zich vooral voor ondernemingen met financiers die geen geld willen lenen maar risicodragend ter beschikking willen stellen. De commanditaire vennoot ontvangt daarvoor geen rente, maar deelt alleen in eventuele winst.

In het voorbeeld van de artsen betekent dat bijvoorbeeld dat de artsen optreden als beherende vennoten en dat een stille vennoot bijvoorbeeld een bedrag van € 100.000 inbrengt ten behoeve van de financiering van de bouw van een nieuw praktijkpand. Stel dat de CV aan de aannemer het bedrag van € 600.000 zou moeten betalen en als schuld van de CV heeft te gelden, dan kan de aannemer voor maximaal € 100.000 verhalen op de stille vennoot. Dat wordt anders als de stille vennoot voor de CV de aannemingsovereenkomst zelf zou hebben ondertekend. Dat wordt nu juist gezien als een beheersdaad, zodat de stille vennoot dan wel hoofdelijk aansprakelijk wordt voor die schuld van de CV (tot maximaal 600.000 euro).

Net zoals bij de maatschap en VoF bezit de CV geen rechtspersoonlijkheid en kan geen eigenaar worden van het praktijkpand.

## **9.3 Taken van de alliantie**

De volledige projectalliantie omvat de ontwerp- en uitvoeringsfase, waarin de opdrachtgever, aannemer, raadgevend ingenieur en architect deelnemen. Indien aan de alliantie de taak is opgedragen een werk tijdig en conform de eisen van het prestatiebestek te realiseren komen de volgende taken in beeld:

- De alliantie is belast met ontwerpwerkzaamheden, namelijk het uitwerken van het aanbiedingsontwerp in een ontwerp en de daarmee samenhangende hoofduitvoeringsplanning. Hieraan gekoppeld is de verantwoordelijkheid van de alliantie voor het ontwerp en die voor de hoofduitvoeringsmethode.
- De alliantie kan worden belast met de grondverwerving, dan wel draagt de alliantie het risico van het niet tijdig beschikbaar zijn van de benodigde percelen grond. Het verkrijgen van vergunningen in de brede zin van het woord en met alles wat

daaronder verstaan kan worden, kan eveneens een taak van de alliantie zijn. Voor de opdrachtnemende partij is dit een uitbreiding van zijn werkzaamheid, omdat dit onder de UAV 2012 de taak van de opdrachtgever is.

- De kabels en leidingen: het risico van tijdige om- en verlegging is voor de alliantie zolang de vertraging binnen de drie maanden blijft ten opzichte van de in het prestatiebestek vermelde data.
- Het beheren van het alliantiefonds.
- De taken van de alliantie liggen voorts op het gebied van de uitvoering. De alliantie is verantwoordelijk voor de tijdige oplevering van het werk in overeenstemming met de eisen van het prestatiebestek.
- Indien de alliantie beperkt is tot ontwerpwerkzaamheden is de alliantie voorts verantwoordelijk verder voor de algehele (contract)bewaking ten aanzien van het aannemingscontract en de werkzaamheden van de uitvoerend aannemer uit hoofde van het aannemingscontract. De alliantie houdt toezicht op de uitvoerende aannemer; draagt zorg voor het accorderen van de prestatieverklaringen opgesteld door de uitvoerende aannemer, houdt toezicht op het werken volgens de veiligheidseisen gesteld in de aannemingsovereenkomst, op de kwaliteitsbeheersing. Voor de opdrachtgevende partij is dit een uitbreiding van zijn aansprakelijkheid, omdat dit onder de UAV 2012 de taak van de opdrachtgever is.
- Bij de oplevering controleert de alliantie het werk; de nulmetingen worden door de alliantie gedaan en nog een aantal andere praktische werkzaamheden, waarvan opsomming hier te ver gaat.

Bekijkt men het gehele bouwproces van voorbereiding tot en met uitvoering dan komt het er grosso modo op neer dat buiten de alliantie blijven: aan de kant van de opdrachtgever een deel van de voorbereidende werkzaamheden en aan de kant van de opdrachtnemer een deel van de werkvoorbereiding, inkoop en uitvoering, al is de hoofdvoeringsmethode bepaald door de alliantie. De werkzaamheden van de alliantie omvatten met name een deel van de algehele voorbereidende werkzaamheden, het ontwerp en de uitvoeringswerkzaamheden.

Het werken met een alliantie betekent dat met name de opdrachtgever veel bevoegdheden en taken die onder vigueur van andere meer traditionele contractsvormen binnen zijn bereik vallen, in handen legt bij een organisatie waar hij maar ten dele invloed op heeft. Het gaat hier om planning, grondverwerving, vergunningen, kwesties van kabels en leidingen en archeologie alsmede ontwerpen en de controle op en aansturing van de uitvoerende aannemer (tot en met de oplevering), maar ook op de ontwerper. Voor de opdrachtnemer betekent dit dat hij ten dele taken te dragen krijgt, waar hij in het verleden geen bemoeienis mee had. Daar staat tegenover dat een deel van de werkzaamheden die hij onder een Design & Construct-contract alleen zou moeten verzorgen, nu aan de alliantie zijn toebedeeld.

## 9.4 Taken van een ontwerpalliantie

In de Nederlandse bouw komt nog geen volledige projectalliantie voor. Men is als het ware voorzichtig gestart en heeft de alliantie beperkt tot het gebied waarvan verondersteld dat het een meerwaarde zou opleveren om gezamenlijk op deze manier te werken.

De aannemer heeft in de uitvoeringsfase minder behoefte aan deze vergaande samenwerking en de opdrachtgever kan in deze fase, aldus de vooronderstelling, ook niet veel bijdragen waardoor de inspanningen die een alliantievorm vragen worden gerechtvaardigd.

‘Een ontwerpalliantie is een contractuele overeenkomst voor het ontwerpen van een bouwwerk, waarbij door de opdrachtgever en de aannemer een geïntegreerde organisatie wordt gevormd, die werkt op basis van overeengekomen (gemeenschappelijke) doelen, waarin risico’s met betrekking tot het ontwerp gezamenlijk worden gedragen en winst en verlies naar verhouding gedeeld’ (zie J.S.J. Koolwijk en R.P. Geraedts, *Projectalliantie, Procesinnovatie bij complexe bouwprojecten*, VSSD 2006, ISBN 978-90-71301-63-6).

Door de scheiding tussen ontwerp en uitvoering zijn de taken en verantwoordelijkheden binnen de ontwerpalliantie verdeeld. De taken van de ontwerpalliantie zijn:

- het uitwerken van het ontwerp;
- het bewaken van de kwaliteit van het project;
- het voorschrijven van de (hoofd) uitvoeringsmethode;
- het beheren van het alliantiefonds;
- het toezicht op de uitvoerend aannemer;
- het halen van de tijdsplanning.

De uitvoerend aannemer is verantwoordelijk voor:

- de uitvoeringswerkzaamheden en daarbij behorende uitvoeringsrisico’s;
- de inkooprisico’s;
- de kwaliteit van en de veiligheid bij de uitvoering;
- eventuele bouwschade door uitvoeringsactiviteiten (bouwschade door ontwerpfouten ligt bij de alliantie)
- onderhoud en garanties;
- de voorwaarden van uitvoeringsgerelateerde vergunningen.

De ontwerpalliantie is toegepast bij de Waardse Alliantie. De architect maakt in die alliantievorm geen deel uit van de alliantieorganisatie. De opdrachtgever en de aannemer bepalen gezamenlijk het ontwerp. De realisatie van het project wordt door de ontwerpalliantie vervolgens aanbesteed. Door de alliantie te beperken tot het ontwerp heeft de opdrachtgever geen invloed op de uitvoering, maar draagt daarover ook geen risico’s.

De architect neemt wel deel in de alliantie maar slechts onder verantwoordelijkheid van de alliantiepartner door wie de architect wordt ingeschakeld zijnde de opdrachtgever of de uitvoerende partij. In alle gevallen heeft de architect minder invloed op de uitwerking van het ontwerp dan wanneer hij zelf als alliantiepartner zou deelnemen, maar draagt dan ook geen uitvoeringsrisico voor de werkzaamheden van de uitvoerende partner (de aannemer).

Bij de volledige ontwerpalliantie wordt in tegenstelling tot de partiële ontwerpalliantie de architect opgenomen als gelijkwaardige partner binnen de alliantie. Ook in deze variant zijn ontwerpproces en uitvoeringsproces gescheiden. De architect heeft als gelijkwaardig partner meer invloed op het ontwerpproces dan in de partiële variant. Ook draagt de architect mee in de winst, verlies en risico’s.

## 9.5 Aansprakelijkheid

Het is van belang dat men zich realiseert dat de alliantie een samenwerkingsverband is van partijen die gezamenlijk een project realiseren. Bezieet men de Nederlandse voorbeelden, dan ligt helemaal in lijn met deze gedachte dat er geen opdrachtgever is en dat er geen taken worden opgedragen. Het is immers de alliantie die iets gaat doen. De prikkel om toch te presteren en om toch goed te presteren wordt gevormd door de mogelijkheden om meer gelden in het alliantiefonds te kunnen doen vloeien. Daarnaast past het bij de alliantiegedachte dat partijen ook onderling geen mogelijkheid hebben elkaar aan te spreken. Niet overal zal men dit principe consequent doorgevoerd zien. De Nederlandse voorbeelden van allianties hebben dat wel gedaan en in de internationale literatuur wordt ook aanbevolen om uit te sluiten dat partijen elkaar kunnen aanspreken. Van de grondgedachte van 'no blame, no claim' zou anders gemakkelijk weinig overblijven en dan is de alliantie in de praktijk gedoemd te falen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de aansprakelijkheid die op grond van het aannemingscontract ontstaat en die op grond van het alliantiecontract ontstaat. Wat niet voor risico komt van de alliantie, komt voor risico van de aannemer. Er kan een spanningsveld ontstaan tussen beide contracten. Naarmate de alliantie minder risico's heeft, schuiven deze richting de aannemer en blijft er in het alliantiefonds aan het eind van de rit meer over waarvan dan de opdrachtgever het meeste profiteert dat is ook niet juist want ze delen die op basis van 50/50.

Voor een goed begrip van de wijze van verdeling van de risico's dan wel het juist niet verdelen maar in de alliantie onder brengen, is het volgende onderscheid van belang:

*Categorie A:* Risico's beheers- en beïnvloedbaar door beide partijen.

Deze categorie betreft risico's die beheerst en beïnvloed kunnen worden door meer partijen. Voorbeelden van risico's die binnen deze categorie vallen zijn:

- ontwerpbeslissingen en -gevolgen;
- uitvoeringsbeslissingen en -gevolgen;
- inkooprisico's.

*Categorie B:* Risico's beheers- en beïnvloedbaar door één partij.

Deze categorie betreft risico's die beheerst en beïnvloed kunnen worden door één partij. Andere partijen kunnen hierop geen invloed uitoefenen. Voorbeelden van risico's die binnen deze categorie vallen zijn:

- verkrijgen van vergunningen (opdrachtgever);
- uitvoeringsfouten uitvoerend aannemer;
- tekenfouten (adviserende partij);
- beschikbaarheid locatie (opdrachtgever).

*Categorie C:* Risico's niet beheers- en beïnvloedbaar door een der partijen

Afhankelijk van het risico moet bepaald worden of het gedeeld of verdeeld wordt. Voorbeelden van risico's die binnen deze categorie vallen zijn:

- natuurlijke rampen;
- het weer;
- inflatie.

*Categorie D:* Risico's niet beheers- en beïnvloedbaar door een der partijen maar met gevolgen voor één partij.

Deze risicocategorie betreft risico's die niet beheerst en beïnvloed kunnen worden door alle partijen en die gevolgen hebben voor één partij. Partijen die geen last hebben van de gevolgen zullen deze risico's niet willen delen, tenzij hier een risicopremie tegenover staat. Voorbeelden van risico's die binnen deze categorie vallen zijn:

- aanpassing regelgeving door overheid (opdrachtgever);
- stakingen (opdrachtnemer);
- een risicoregeling

De verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid binnen de alliantie zou idealiter als volgt geregeld dienen te worden: partijen dragen in gelijke mate de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor mogelijke fouten en/of gebreken voor de werkzaamheden van de alliantie.

Een verdeling van de hier genoemde risico's kan ingegeven zijn door de gedachte dat wat gezamenlijk te beheersen is in de alliantie gebracht zou dienen te worden. Risico's die echter expliciet door een partij beheerst kunnen worden, zouden mogelijk buiten de alliantie gehouden dienen te worden. Dit is de praktijk in Nederland, waar bij de ontwerpalliantie de gedachte voorzit dat de uitvoeringsrisico's goed beheersbaar zijn door de uitvoerende partij. De inbreng van de opdrachtnemer op het ontwerpgebied wordt daarentegen zozeer op prijs gesteld dat hij aan het alliantieteam meedoet en daartegenover staat dan een medeaansprakelijkheid voor de risico's die het ontwerpen met zich brengen. Nu de uitvoerend opdrachtnemer echter aansprakelijk is voor de uitvoering zal hij eens te meer zich bewust zijn van de risico's van het ontwerpen en wordt in deze constructie een optimale inbreng van de aannemer verzekerd geacht.

Zijn risico's in de alliantie gebracht, dan worden deze door alle alliantiepartners gedeeld, zij het dat er dus een plafond is aan het risico voor de opdrachtnemer/aannemer. Bij een volledige deling van risico's zonder beperkingen zijn de partijen ook verantwoordelijk voor risico's die ze niet kunnen beïnvloeden en beheersen. Er kan zo geen onduidelijkheid ontstaan over welke partij voor welk risico aansprakelijk is.

## **9.6 Einde van de overeenkomst**

Een alliantie, zijnde een vennootschap, wordt op grond van artikel 7A:1683 BW als volgt ontbonden:

- door het verstrijken van de tijd waarvoor de vennootschap is aangegaan;
- door voltooiing of het onverwezenlijkbaar worden van een werk;
- door opzegging van een vennoot aan de andere vennoten.

Deze bepaling wordt in 7A:1886 lid 2 BW nader uitgewerkt. Artikel 7A:1868 lid 2 BW bepaalt dat een vennootschap die voor bepaalde tijd of voor een bepaald werk is aangegaan, niet kan worden opgezegd, tenzij dit contractueel is bedongen. Partijen kunnen dus in de mogelijkheid van tussentijdse beëindiging voorzien.

Indien er contractueel geen uitzonderingen zijn bedongen en het niettemin wenselijk wordt geacht de vennootschap te ontbinden en een van partijen zich daartegen verzet,



dan zal de rechter op grond van artikel 7A:1684 de vennootschap wegens gewichtige redenen kunnen ontbinden.

Gewichtige redenen betekenen dat, alle omstandigheden in aanmerking genomen, redelijkerwijs geen voortzetting van het bestaande vennootschappelijke verband van een of meer der vennoten kan worden verlangd.

## 9.7 Geschillenregeling

Bij alliantieovereenkomsten verdient het de voorkeur de traditionele geschilbeslechteurs - de burgerlijke rechter en arbitrage-instituten - te laten voor wat zij zijn en te opteren voor een bindend advies van wijze mannen, van raden van deskundigen of van een andere vorm van alternatieve geschillenbeslechting zoals mediation. De traditionele wijze van het beslechten van geschillen past niet bij dit type contract. In Hoofdstuk 10 van dit boek wordt aandacht besteed aan de alternatieve geschillenregeling.

Volstaan wordt met het geven van de volgende twee voorbeelden van geschillenbeslechting in geval van een alliantiecontract.

Bij het National Museum of Australia-project is ervoor gekozen om een 'no blame-clausule' in het alliantiecontract op te nemen. Met een dergelijke clausule geven alle alliantiepartners het recht op om te arbitrerende of hun geschil aan de overheidsrechter voor te leggen. Een uitzondering werd gemaakt voor het geval een partij moedwillig of vanuit volslagen onachtzaamheid een lichtzinnige of roekeloze daad of verzaking zou begaan met schadelijke gevolgen voor de alliantiepartners, evenals voor het geval er verzuimd zou worden te betalen in overeenstemming met de bepalingen in het contract. In het contract was voorzien in een overleg- en onderhandelingsstructuur. Een kwaliteitspanel adviseerde wanneer een bepaald projectonderdeel beneden een aanvaardbaar kwaliteitsniveau dreigde te komen. Het alliantiemanagementteam of het alliantiebestuur diende vervolgens te besluiten dit advies al dan niet over te nemen. Wanneer zich desondanks een geschil voordeed, werd er over dit geschil onderhandeld door het alliantiebestuur.

Bij de Waardse Alliantie werd een aparte Raad van Deskundigen voor de oplossing van geschillen samengesteld. In eerste instantie diende het alliantiebestuur door middel van onderhandeling tot een oplossing te komen. Als dit niet lukte dan diende het geschil binnen bepaalde tijd voorgelegd te worden aan de daarvoor aangestelde raad van deskundigen. Deze diende geheel onafhankelijk en onpartijdig een niet-bindend advies uit te brengen aan het alliantiebestuur.

Hierdoor zullen partijen zich niet belemmerd voelen door de Raad van deskundigen, zodat de bemiddeling meer kans van slagen heeft. De alliantiepartners behielden dus de mogelijkheid om het probleem naar ieders tevredenheid op te lossen. Als het alliantiebestuur na het advies van de Raad van Deskundigen niet tot een unanieme beslissing kon komen, zou de voorzitter van het bestuur (opdrachtgever) een beslissen over de afhandeling van de kwestie. Omdat de voorzitter van het alliantiebestuur echter afkomstig was van de opdrachtgevende partij, zouden de opdrachtnemende partijen in de alliantie het oneens kunnen zijn met zijn beslissing. In dat geval was het mogelijk de kwestie alsnog voor te leggen aan het Nederlands Arbitrage Instituut.

