

JUNI 2025

# Whitepaper

Welke bouworganisatievorm is het beste voor  
jouw project?

Auteur: Tomas Bakkes

## Inleidend

Bouwprocessen kunnen op uiteenlopende manieren worden georganiseerd; een standaardoplossing bestaat niet. Elk project vereist een aanpak op maat, waarbij de opdrachtgever al in een vroeg stadium, meestal bij de voorbereiding van de aanbesteding, belangrijke keuzes maakt over de organisatievorm. Het is essentieel dat deze beslissingen niet alleen tijdig, maar ook weloverwogen worden genomen, met aandacht voor zowel juridische als praktische en organisatorische factoren en de consequenties die deze met zich meebrengen.

## Welke factoren zijn van belang?

De optimale inrichting van een bouwproces hangt telkens af van de specifieke omstandigheden van het project. Daarbij spelen juridische factoren, zoals de contractvorm en het aanbestedingsrecht, een rol, maar ook niet-juridische factoren, zoals de mate van invloed die de opdrachtgever wenst uit te oefenen op het ontwerp- en uitvoeringsproces, de detaillering van de vraagspecificatie en de wijze waarop marktpartijen worden geselecteerd. De keuze voor een bepaalde bouworganisatievorm is sterk afhankelijk van de wensen en eisen van de opdrachtgever op deze punten, niet in het minst ten aanzien van de mate van de verdeling van risico's en aansprakelijkheden.

Juridisch gezien draait het vooral om de vormgeving van de contractuele relatie en de handhaving daarvan. Afhankelijk van de gekozen organisatievorm zijn er verschillende instrumenten voor toezicht en contracthandhaving beschikbaar, zoals directievoering bij traditionele vormen en andere mechanismen bij geïntegreerde organisatievormen. Ook de keuze voor specifieke algemene voorwaarden en contractmodellen, elk met hun eigen regelingen voor contracthandhaving en *aansprakelijkheid*, is van belang.

Bij het kiezen van een bouworganisatievorm moet de opdrachtgever diverse aspecten meewegen: allereerst de kenmerken, wensen en eisen van de eigen organisatie, zoals aanwezige kennis, capaciteit, gewenste invloed en *de mate van scheiding tussen ontwerp en uitvoering*, waarbij het onderscheid tussen incidentele en professionele opdrachtgevers relevant is; daarnaast moeten de *unieke eigenschappen van het specifieke project en de omgeving*, zoals technische complexiteit en omgevingsfactoren, worden meegenomen; tot slot is inzicht in *de markt van potentiële opdrachtnemers essentieel*, waarbij onder meer gekeken wordt naar de ervaring met vergelijkbare projecten, de geschiktheid voor het gekozen contractmodel en de financieringsmogelijkheden

## Welke bouworganisatievormen zijn mogelijk?

### De traditionele bouworganisatievorm

De traditionele bouworganisatievorm wordt gekenmerkt door een klassieke driehoeksverhouding tussen de opdrachtgever, de ontwerper en de aannemer, waarbij de opdrachtgever de centrale rol vervult. Het proces start bij de opdrachtgever, die het initiatief neemt om een bouwproject te realiseren. In een eerste fase laat de opdrachtgever een ontwerp ontwikkelen door een team van specialisten, waaronder de architect, de raadgevend ingenieur, de constructeur en eventueel andere deskundigen die nodig zijn om een gedetailleerd en vrijwel volledig uitgewerkt ontwerp op te stellen. Dit ontwerp vormt de basis voor het verdere verloop van het project. Nadat het ontwerp is afgerond en goedgekeurd, gaat de opdrachtgever over tot het selecteren en contracteren van een aannemer. Deze aannemer ontvangt het ontwerp en is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering van de bouwactiviteiten conform de specificaties en tekeningen uit het ontwerp. De scheiding tussen ontwerp en uitvoering is in deze bouworganisatievorm duidelijk, waarbij de opdrachtgever de regie houdt over het proces en de communicatie tussen de verschillende partijen. Dit model wordt vaak toegepast bij projecten waarbij de opdrachtgever de controle over het ontwerp en de uitvoering wil behouden en waarbij een gedetailleerde voorbereiding vooraf wenselijk is.

### De geïntegreerde bouworganisatievorm

Bij een geïntegreerde bouworganisatievorm worden het ontwerp en de uitvoering – en vaak ook onderhoud, beheer, exploitatie en financiering – samengebracht bij één opdrachtnemer. Dit betekent dat één partij verantwoordelijk is voor het gehele traject, waardoor de verschillende onderdelen van het bouwproces beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Een belangrijk voordeel hiervan is dat de opdrachtgever slechts met één contractspartij te maken heeft, wat zorgt voor een duidelijke en overzichtelijke juridische relatie.

Onder de noemer ‘geïntegreerde overeenkomst’ vallen uiteenlopende contractvormen, zoals Design & Build, Design & Construct, turnkey, DBM en meeromvattende modellen als DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain & Operate). Wat al deze varianten gemeen hebben, is dat de opdrachtgever een stap terug doet en veel taken, verantwoordelijkheden en risico's overdraagt aan de opdrachtnemer. Hierdoor is de opdrachtgever minder direct betrokken bij het bouwproces, terwijl de opdrachtnemer juist meer verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden draagt, niet alleen voor het ontwerp en de uitvoering, maar vaak ook voor het beheer en onderhoud na oplevering.

### Het bouwteam

Het bouwteammodel is ontstaan om het nadeel van de traditionele bouworganisatievorm – namelijk het ontbreken van uitvoeringskennis van de aannemer in de ontwerpfase – te ondervangen. In een bouwteam wordt de aannemer al tijdens het ontwerp betrokken, zodat zijn praktische kennis kan bijdragen aan kostenbesparingen en efficiëntere

ontwerpkeuzes, zoals goedkopere materiaalkeuze of een kortere bouwtijd. Voor de aannemer is deelname aantrekkelijk omdat hij zo vroegtijdig inzicht krijgt in het ontwerp en vaak als eerste een prijsaanbieding mag doen voor de uitvoering, wat zijn kans op gunning vergroot. Anders dan bij geïntegreerde contracten, blijft de aannemer in het bouwteammodel in de ontwerpfase een adviserende rol houden en draagt hij niet de volledige ontwerpverantwoordelijkheid. Het bouwteam is een tijdelijke samenwerkingsvorm waarbij opdrachtgever, ontwerpers en aannemer als gelijkwaardige partners samenwerken, ieder vanuit hun eigen expertise, met als doel een uitvoerbaar en betaalbaar ontwerp te realiseren. Na de ontwerpfase kan de aannemer, anders dan de andere adviseurs, doorgaans doorgaan naar de uitvoeringsfase via een aparte aannemingsovereenkomst. De afspraken binnen het bouwteam worden vastgelegd in een bouwteamovereenkomst, die vooral de relatie tussen opdrachtgever en aannemer regelt en niet de relatie met andere adviseurs of de uitvoeringsfase.

### Hoofd- en onderaanneming

Onderaanneming wordt vaak ingezet wanneer een opdrachtgever ervoor kiest om het gehele werk aan één hoofdaannemer te gunnen, maar deze hoofdaannemer bepaalde onderdelen van het project uitbesteedt aan gespecialiseerde onderaannemers. In deze constructie fungeert de hoofdaannemer als schakel tussen de opdrachtgever en de onderaannemer: hij heeft enerzijds een contractuele relatie met de opdrachtgever en anderzijds met de door hem ingeschakelde onderaannemer(s). Op grond van de wet is het de aannemer toegestaan om (delen van) het werk onder zijn leiding door anderen te laten uitvoeren, maar blijft hij richting de opdrachtgever volledig aansprakelijk voor het eindresultaat van het werk, ook voor het deel dat door de onderaannemer wordt uitgevoerd.

Tussen de opdrachtgever en de onderaannemer bestaat geen directe contractuele band; de hoofdaannemer is in de relatie tot de onderaannemer feitelijk opdrachtgever. De onderaannemingsovereenkomst is weliswaar sterk afhankelijk van het bestaan en voortbestaan van de hoofdaannemingsovereenkomst, maar is juridisch gezien een zelfstandige overeenkomst met een eigen karakter. Zo kan de onderaannemingsovereenkomst in theorie tot stand komen vóórdat de hoofdaannemingsovereenkomst is gesloten, maar deze krijgt pas betekenis als de hoofdaanneming daadwerkelijk tot stand komt. Bij beëindiging van de hoofdaanneming ligt het voor de hand dat ook de onderaanneming wordt beëindigd, aangezien verdere uitvoering dan niet meer mogelijk is, maar dit gebeurt niet automatisch.

Hoewel er een nauwe samenhang bestaat tussen hoofd- en onderaanneming, hoeft de onderaannemingsovereenkomst geen exacte kopie te zijn van de hoofdaannemingsovereenkomst. De omvang van de verplichtingen van de onderaannemer kan afwijken van die van de hoofdaannemer, en ook de contractuele voorwaarden kunnen verschillen.

## Nevenaanneming

Nevenaanneming is een bouworganisatievorm waarbij de opdrachtgever het werk opdeelt in verschillende onderdelen en voor elk onderdeel een aparte aannemingsovereenkomst sluit met een andere aannemer. Anders dan bij onderaanneming, waar de hoofdaannemer het werk verdeelt, is het bij nevenaanneming de opdrachtgever zelf die deze verdeling maakt. Elke nevenaannemer werkt zelfstandig aan zijn deel en heeft alleen een contractuele relatie met de opdrachtgever, niet met de andere nevenaannemers.

In de praktijk is samenwerking tussen nevenaannemers echter noodzakelijk, omdat hun werkzaamheden vaak op elkaar aansluiten. Hierdoor ontstaan op maatschappelijke betamelijkheid gebaseerde zorgplichten: nevenaannemers moeten hun werk zodanig uitvoeren dat anderen niet worden benadeeld. De Hoge Raad heeft geoordeeld dat, ook zonder onderlinge overeenkomst, een partij aansprakelijk kan zijn voor schade aan een andere nevenaannemer als gevolg van gebrekkige uitvoering van zijn werk.

Voordelen van nevenaanneming zijn dat de opdrachtgever kosten bespaart, omdat er geen opslag voor algemene kosten en winst van een hoofdaannemer wordt doorberekend, en dat de opdrachtgever meer grip heeft op het proces<sup>2</sup>. Daartegenover staat dat de opdrachtgever zelf verantwoordelijk is voor de coördinatie van de werkzaamheden en eventuele stagnatieschade. Om deze risico's te beheersen, worden vaak coördinatieovereenkomsten gesloten tussen de nevenaannemers en eventueel de opdrachtgever, waarin onderlinge verplichtingen en coördinatie taken worden vastgelegd.

## De alliantie

De alliantie en het bouwteam zijn beide samenwerkingsvormen waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer(s) al in een vroeg stadium intensief samenwerken, maar er bestaan duidelijke verschillen.

In een bouwteam wordt de aannemer als adviseur betrokken bij de ontwerpfase. De opdrachtgever blijft leidend en behoudt de regie over het project. De samenwerking is vooral gericht op het gezamenlijk optimaliseren van ontwerp, planning en uitvoeringswijze, waarbij de aannemer zijn uitvoeringskennis inbrengt. Na de bouwteamfase volgt meestal een aparte overeenkomst voor de uitvoering. De prijsvorming en risicoverdeling worden tijdens de bouwteamfase vastgesteld, maar de verantwoordelijkheden blijven gescheiden: de opdrachtgever is verantwoordelijk voor het ontwerp, de aannemer voor de uitvoering.

Bij een alliantie daarentegen werken opdrachtgever en opdrachtnemer(s) als volwaardige partners samen in één geïntegreerde projectorganisatie. Zij delen niet alleen kennis en informatie, maar ook de verantwoordelijkheden, risico's, winst en verlies volgens vooraf afgesproken verdeelsleutels. Er is sprake van volledige gelijkwaardigheid en gezamenlijke besluitvorming gedurende het hele proces, van ontwerp tot en met uitvoering. De belangen van alle partijen worden gelijkgeschakeld en er is sprake van volledige transparantie. Dit gaat verder dan het bouwteam, waar de opdrachtgever uiteindelijk de doorslaggevende stem houdt en de financiële resultaten niet worden gedeeld.

Het belangrijkste verschil is dat bij een bouwteam de samenwerking vooral in de ontwerpfase plaatsvindt en de opdrachtgever de regie houdt, terwijl bij een alliantie opdrachtgever en opdrachtnemer(s) gedurende het hele project als gelijken samenwerken en gezamenlijk alle risico's, verantwoordelijkheden, winst en verlies delen.

### Bouwcombinatie

Bij technisch complexe of zeer grote bouwprojecten, die niet door één partij kunnen worden uitgevoerd, vormen aannemers met verschillende specialisaties regelmatig een bouwcombinatie. Een bouwcombinatie is geen specifieke bouworganisatievorm met vaste contractuele relaties, maar een samenwerkingsverband waarin meerdere aannemers zich juridisch organiseren om gezamenlijk als één opdrachtnemer tegenover de opdrachtgever op te treden. Deelnemers werken op gelijkwaardige basis samen binnen het project, maar behouden daarbuiten hun zelfstandigheid, zolang ze de combinatie niet beconcurreren.

Deze samenwerkingsvorm maakt het mogelijk voor kleinere of gespecialiseerde bedrijven om deel te nemen aan omvangrijke projecten, zonder de hiërarchische verhouding die bij onderaanneming geldt. Combinatievorming biedt daarnaast voordelen zoals risicospreiding, beperking van onderlinge concurrentie en efficiënter gebruik van productiecapaciteit. Vaak wordt gekozen voor een vennootschap onder firma of een commanditaire vennootschap als rechtsvorm, vanwege de fiscale voordelen, zoals het kunnen verrekenen van aanloopverliezen met de resultaten van de deelnemende bedrijven. Voor bouwcombinaties bestaan modelovereenkomsten, zoals het VGBouw Model Combinatieovereenkomst.

Het gezamenlijk inschrijven op een aanbesteding in combinatieverband kan echter onder omstandigheden als een beperking van de mededinging worden gezien en in strijd zijn met het kartelverbod. Of dit het geval is, hangt af van de specifieke omstandigheden en wordt nader beoordeeld onder het mededingingsrecht.

### Publiek-Private Samenwerking (PPS)

Publiek-Private Samenwerking (PPS) is een breed toepasbaar samenwerkingsmodel waarbij de overheid en private partijen gezamenlijk projecten ontwikkelen, realiseren, exploiteren en onderhouden, vooral op het gebied van ruimtelijke inrichting. In tegenstelling tot de traditionele rolverdeling, waarbij overheid en marktpartijen ieder hun eigen taken en verantwoordelijkheden hebben, wordt bij PPS de samenwerking juridisch gestructureerd en worden kennis, expertise en risico's van beide kanten optimaal benut.

PPS kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de aard en omvang van het project. Voorbeelden zijn samenwerkingsovereenkomsten, concessieovereenkomsten of DBFM(O)-contracten, waarbij ontwerp, bouw, financiering, onderhoud en exploitatie in één hand worden gelegd<sup>49</sup>. Het doel van PPS is om door bundeling van publieke en private krachten projecten efficiënter, innovatiever en met een betere risicobeheersing te realiseren dan via traditionele samenwerkingsvormen.

Kenmerkend voor PPS is dat de overheid niet alleen als opdrachtgever optreedt, maar samen met private partijen verantwoordelijk is voor het eindresultaat en de invulling van

het project. De precieze contractvorm en verdeling van taken, risico's en zeggenschap worden per project afgestemd en kunnen variëren. Zo ontstaat een flexibele samenwerkingsvorm die is toegespitst op de specifieke opgave en waarbij beide partijen profiteren van elkaars kennis, ervaring en investeringsmogelijkheden.

## **Tot slot**

Het is duidelijk dat er geen universele, ideale bouworganisatievorm bestaat. Elk bouwproject is uniek en vraagt om een zorgvuldig afgestemde organisatievorm die recht doet aan de specifieke kenmerken, doelstellingen en omstandigheden van het project. De uiteindelijke keuze voor een bouworganisatievorm heeft een grote impact op de samenwerking tussen partijen en het succes van het project. Daarbij zijn niet alleen juridische aspecten van belang, maar spelen ook organisatorische, technische en marktfactoren een doorslaggevende rol. Daarnaast zijn een doordachte aanbestedingsstrategie en een sterk projectteam onmisbaar voor een geslaagde uitvoering.

Het kiezen van de juiste bouworganisatievorm vereist dan ook een integrale benadering, waarbij alle relevante factoren – juridisch én niet-juridisch – zorgvuldig worden gewogen. Alleen zo kan een solide basis worden gelegd voor een efficiënt, transparant en succesvol bouwproces.

Deze whitepaper biedt handvatten om de verschillen tussen de diverse bouworganisatievormen te herkennen en te benutten, zodat opdrachtgevers en bouwprofessionals weloverwogen keuzes kunnen maken die aansluiten bij de unieke eisen van hun project. Daarmee wordt de kans op een soepel verlopend bouwproces en een optimaal eindresultaat aanzienlijk vergroot.

Tilburg, juni 2025

Tomas Bakkes - [t.bakkes@mannaertsappels.nl](mailto:t.bakkes@mannaertsappels.nl) - tel: +31 (0)6 241 916 79



**MANNAERTS**  
advocaten **APPELS**