

VAN CLASHCULTUUR NAAR SAMENWERKING OP DE BOUWWERF

# LANTIS LANCEERT PRIMEUR MET EERSTE NEC4-CONTRACT VOOR OOSTERWEEELVERBINDING

Sinds begin 2021 past Lantis voor verschillende projecten de vierde versie toe van de 'New engineering contracts' of NEC4. Die contractvorm waait over uit Engeland en wordt wereldwijd al gebruikt bij grote infrastructuurprojecten. Voor de Belgische bouwwereld bijt Lantis nu de spits af en Oosterweel is meteen een contract dat tot de grootste NEC4-contracten ooit behoort. We legden ons oor te luisteren bij Peter Vanhoegaerden, operationeel directeur bij Lantis.

AUTEUR: LUC VANDER ELST



Peter Vanhoegaerden

NEC4-contracten hebben vooral oog voor het belang van het project. Ze bevatten onder meer mechanismen om de kosten te controleren, incentives om projecten tijdig te kunnen opleveren en kwaliteitsgaranties. Maar ze bieden vooral de mogelijkheid om zo weinig mogelijk conflicten te genereren in de loop van een bouwproject. Een New Engineering Contract is flexibel, gericht op goed projectmanagement en samenwerking. De adagio's zijn duidelijkheid, eenvoud en vooral een grote openheid tussen de verschillende contracterende partijen. De werken tijdig en binnen budget afwerken is een van de belangrijkste doelstellingen. Hoewel NEC4-contracten al vrijwel over de hele wereld worden gebruikt bij grote infrastructuurprojecten is het modelcontract nog vrij onbekend in België.

## SAMENWERKING

In plaats van de gebruikelijke hiërarchische benadering bij bouwprojecten – met opdrachtgever, opdrachtnemer en verschillende onderaannemers en zijdelings betrokken partijen – worden de partijen hier gestuurd in de richting van samenwerking. Bij grootschalige en complexe projecten gaan alle partijen vooraf aan de onderhandelingstafel zitten. Dat levert één visie op het project en de einddoelstellingen op, waar iedereen zich kan achter scharen. Elke partij kent niet alleen

zijn eigen rol en verantwoordelijkheid, maar ook die van de andere partijen. Die integrale benadering zorgt voor duidelijkheid en contractuele transparantie vanaf het begin.

Peter Vanhoegaerden: "Voor de Oosterweelverbinding besloten we om te werken met zulke NEC4-C-contracten. We wisten dat onze projecten zeer complexe projecten zijn en dat we die maar moeilijk op de klassieke manier zouden kunnen uitvoeren. De meeste contracten die we vandaag gebruiken leggen de risico's doorgaans maximaal bij de anderen en dan krijg je gegarandeerd een soort claim- en clashcultuur. Vrijwel alle grote projecten zijn de laatste jaren geëindigd in juridisch gehakketak. Dus gingen we op zoek naar iets anders en zo kwamen we uit in Engeland bij de ECC. Dat NEC al aan zijn vierde versie zit, bewijst dat het om een 'proven technology' gaat waar 32 jaar ervaring aan vastzit. NEC is echt een operationeel contact, geen juridisch contract."

**Men gebruikt zo weinig mogelijk juridisch jargon en zoveel mogelijk begrijpelijke taal die voor iedereen duidelijk is?**

"Niet alleen dat. Je vindt in zulke contracten ook geen kruisverwijzingen en je krijgt een duidelijke index,

In plaats van de gebruikelijke hiërarchische benadering bij bouwprojecten – met opdrachtgever, opdrachtnemer en verschillende onderaannemers en zijdelings betrokken partijen – worden de partijen hier gestuurd in de richting van samenwerking.



zodat iedereen alles heel snel en netjes kan opzoeken. Ook de rollen van alle betrokken partijen worden heel duidelijk aangegeven: wie doet wat? Achteraan zitten meer dan 200 flowdiagrammen, alleen maar om in het contract het systeem te checken waarbij een actie die wordt geïnitieerd ook tot een besluit leidt. Dat sprak ons heel erg aan en het ging om een puur operationeel contract dat heel duidelijk elke verantwoordelijkheid kon vatten.”

### WEDERZIJDIG VERTROUWEN

“De klant stelt een projectmanager aan, maar belangrijk is de clause die stelt dat beide partijen zullen samenwerken in wederzijds vertrouwen. Lantis staat volledig achter zo'n samenwerkingsmodel met een aannemer. Bij het gekozen NEC4-contract werken we met een 'target cost'. Het heeft ook geen belang wie de verantwoordelijkheid draagt bij een probleem. Belangrijk is wie het best gepositioneerd is om dat probleem op te lossen. De meest gereede partij lost het probleem op. Dat is een heel andere filosofie.”

Men probeert elk juridisch conflict te vermijden. Als er een probleem is, wordt er overlegd over wie het probleem het best oplost, los van wie er de verantwoordelijkheid voor draagt.

“Het contract bevat een aantal mechanismen. Eén van de belangrijkste zijn de 'early warnings', de vroegtijdige waarschuwingen. De filosofie is dat iedereen alles moet doen om de werf zo snel mogelijk te laten voortgaan. Wie ergens een probleem ziet, meldt dat onmiddellijk. En van alle betrokken partijen pakt er één dat probleem aan. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen dat de opdrachtgever een probleem voor de aannemer probeert op te lossen. Daarom moeten alle mogelijke problemen vroegtijdig gemeld worden. Voor wie dat niet doet, zijn er sancties. Want als het probleem later toch opduikt en het werd niet gemeld, dan telt niet het moment waarop het probleem werd vastgesteld, maar wel het moment waarop de betrokken partij verzuimd heeft om het probleem te signaleren. Zo wordt elke partij aangespoord om aan proactief risicobeheer te doen. Het is dan de projectmanager die onpartijdig beslist wat het beste is voor het project. Die projectmanager kiest gewoon wat 'best for project' is. Zo kunnen er heel snel beslissingen worden genomen. De financiële consequenties worden daarna uitgeklaard in onderling overleg.”

### Zitten er beloningen in het systeem?

“Ook die kun je toevoegen. NEC4 heeft diverse contracten. Je kunt bijvoorbeeld ook in open

boek met elkaar samenwerken. Lantis heeft gekozen voor een contract C met 'target cost'. Het doel van het project staat dus voorop. We beslissen hoeveel het project mag kosten en werken met open boekhouding. Blijven we onder de vooropgestelde projectkosten, dan verdelen we de winst onder de partners volgens een afgesproken verdeelsleutel. Kost het project uiteindelijk meer, dan staat iedereen mee in voor de meerkosten volgens eenzelfde verdeelsleutel. Ga je onder de streefdoelkosten, dan profiteren we er allemaal van. Ga je erboven, dan zitten we met zijn allen op de blaren.”

### INCENTIVES

“In ons contract zitten zowel sancties voor laattijdige oplevering als bepaalde incentives, wanneer mijlpalen sneller gehaald worden. Maar alles is ondergeschikt aan de 'target cost', want iedereen heeft er belang bij dat een werf snel vooruitgaat. Het systeem houdt ook het gevaar in dat projectmanager en aannemer zo snel mogelijk en zo goedkoop mogelijk zouden willen gaan werken. Zo zou de kwaliteit in het gedrang kunnen komen, maar ook dat bewaakt een NEC4-contract. Naast de projectmanager staat een supervisor. Die werkt onafhankelijk van de projectmanager en waakt over de kwaliteit.”





### Wat zijn de andere belangrijke karakteristieken van zo'n NEC-contract?

“Openheid en ‘best for project’. Die openheid geeft ons volledig inzicht in de boeken. Die openheid in de boeken ligt nog altijd gevoelig. De geesten moeten daar zeker nog rijpen. We zien nu en dan nog wel de oude reflex om iets verborgen te houden voor de ander. Dat vraagt wel om een andere mentaliteit en dat moet groeien, vooral vanuit dat idee ‘Best for project’. Welke beslissing je ook neemt, je werkt om het project te laten vooruitgaan. Bij een goede samenwerking durf je elkaar op een correcte manier te zeggen waar het op staat, maar je springt ook voor elkaar in de bres. Ik beseft dat we nog wel wat hindernissen zullen moeten overwinnen. Die openheid vergt langs beide kanten de nodige moed. Zo'n NEC-contract is niet alleenzalgmakend, maar het is wel een uitstekend hulpmiddel om die samenwerking te faciliteren. Het zal altijd afhangen van de mensen met wie je werkt, maar ze zullen snel beseffen dat iedereen er alle belang bij heeft om zo open en eerlijk mogelijk te communiceren over de werf en over de problemen.”

### Zit er ook voldoende flexibiliteit in zo'n contract?

“Naast de projectgrootte, de complexiteit en de omgevingsparameters zit er ook de nodige flexibiliteit in. We stellen een ‘target cost’ voorop, maar die kan alsnog stijgen: enerzijds door indexering, maar anderzijds ook door compenseerbare events. In ons NEC-contract hebben we ongeveer 21 compenseerbare events. Als er zulke meerkosten zijn, dan blijf je als opdrachtgever op basis van die open boekhouding altijd zien wat het je werkelijk kost. Een aannemer kan niet langer zomaar eenzijdig zijn meerprijs opleggen.”

## KWALITEIT

### Zijn er in de Angelsaksische context al ervaringen over de kwaliteit, vergeleken met vroeger?

“Bij NEC4 is ook de aannemer gemotiveerd om kwaliteit te leveren. Waarom? Alle gebreken die worden vastgesteld vóór de voorlopige oplevering zitten mee in de kosten en worden sowieso betaald, als hij volgens de regels van de kunst heeft gewerkt. Als ze na de

voorlopige oplevering aan het licht komen, draait de aannemer zelf op voor de kosten. In dat systeem heeft de aannemer er dus alle belang bij om zelf zijn gebreken tijdig te melden en ze voor oplevering te herstellen. Naast de eigen controlesystemen van de aannemer is die financiële wortel voor de aannemer de eerste verdedigingslinie in de kwaliteitsbewaking. In tweede orde is er natuurlijk nog de supervisor die ongevraagd controles kan doen. Het is in dit systeem dus niet de opdrachtgever die de gebreken moet gaan opzoeken en vaststellen, maar eerder de opdrachtnemer die vrij snel zal aangeven waar het enigszins is fout gelopen.”

### Is NEC4 compatibel met de regelgeving op overheidsopdrachten?

“Ja, we hebben dat mee ingekanteld in de regelgeving voor aanbestedingen. Er is wel wat vertaalwerk en juridische opvolging voor nodig geweest. In 2020 stelden we vast dat dit het contract is waar we mee willen doorgaan. Gedurende anderhalf jaar hebben we heel dat Engels contract dat gestoeld is op Angelsaksische wetgeving, vertaald naar onze regelgeving. Dat vertalen en er tegelijk voor zorgen dat het nog altijd een werkbaar contract zou blijven, was trouwens een hele uitdaging. Gedurende dat anderhalve jaar heeft een klein team onder leiding van Katrien Van Rompay die helse klus geklaard in nauwe samenwerking met de aannemersconsortia. Daarnaast hebben we nu een twintigtal personeelsleden die specifiek die opleiding hebben gevolgd en geaccrediteerd zijn voor de opvolging van de NEC4-contracten. In juni hebben we ons eerste NEC4-contract voor de realisatie van de Oosterweelknoop ondertekend. Begin september werd vervolgens het NEC4-contract ondertekend voor de andere werken op Rechteroever, kanaaltunnels en R1. Dat contract loopt over tien jaar en is zo'n 2,3 miljard euro waard.”

### Waarom duurde het bijna 30 jaar vooraleer iemand in Vlaanderen zo'n NEC4-contract interessant vindt?

“Het contract is vooral interessant voor zeer grote

“Als er een probleem is, wordt er overlegd over wie het probleem het best oplost, los van wie er de verantwoordelijkheid voor draagt.”

projecten. Die kans diende zich nu aan. Je hebt zo'n groot project nodig om die innovatie te durven aangaan. Zulke grote contracten sluit je alleen af voor grote, langdurige projecten. Of als je veel gelijkaardige kleinere projecten hebt gedurende langere tijd. Nu de eerste stap gezet is, hoop ik dat dit contract binnen Vlaanderen ingang vindt.”

### Hoe reageren de andere betrokken partijen, want het gaat toch om iets heel nieuws?

“Op dit moment zijn de reacties zeer positief. De aannemers zijn direct heel positief mee in het verhaal gestapt. En we hebben hier bijna alle grote bouwbedrijven bij betrokken: Besix, Denu, Deme, Denys, Willemen, Stadsbader, ... We hebben in feite de Vlaamse bouwwereld verzameld. Zij beseffen dat dit een nieuwe start kan zijn voor de bouwwereld. Ook de aannemers zijn vooral geïnteresseerd in bouwen en ook zij willen weg uit die clash- en claimcultuur. Een bouwwerf mag geen voortdurend gevecht zijn. Ze zien daar dus mogelijkheden in en ze hebben daar ook veel energie in gestoken om dat contract op een Vlaamse leest te schoeien met evenveel respect voor het ideeëngoed van NEC4.”

### Hebben jullie nu al het idee dat dit voor jullie de toekomst is of gaan jullie dat eerst nog even afwachten en het als een soort proefproject bekijken?

“Binnen Lantis is besloten om voortaan zoveel mogelijk met de NEC-contracten te werken. Precies daarom hebben we daar zoveel energie in gestoken. Voor het project 3A, de Oosterweelknoop, werkten we met een eerste blue print. Daarna hebben we nog een half jaar voortgewerkt en we zitten nu al bij onze tweede versie van die blue print. We gaan nu na hoe we die verbeteringen nog in het contract van de Oosterweelknoop kunnen steken. Het gaat niet om wezenlijke veranderingen, maar eerder om verduidelijkingen en om alles nog preciezer geformuleerd te krijgen. Daarna willen we voor al onze contracten kunnen terugvallen op ons laatste NEC-ervaringen.”