DE BOUWCAMPUS

Beschouwing

Analyse praktijkvoorbeelden bouwstenen

Hanae Ben Allal
1-9-2026

Inhoudsopgave

Inleiding I Beschouwing analyse praktijkvoorbeelden bouwstenen 2

1. Afscheidsregeling 4
2. Contractkeuze 4
3. Contractmanagement/-beheer 6
4. Gunningscriteria (incl. weging) 7
5. Geschiktheidseisen en selectiecriteria 7
6. Houding en Gedrag 8
7. Incentives 9
8. Lerend vermogen 10
9. Looptijd 11
10. OG contracteert team / directielevering 12
11. Prijsmechanisme 13
12. Risicoverdeling 14
13. Samenwerking tussen OG's 15
14. Scope aanpassen 16
15. Scope vaststellen / Clusteren en Splitsen 17
16. Verdeelmechanisme (bij meerdere percelen/contractanten) 18

Inleiding I Beschouwing analyse praktijkvoorbeelden bouwstenen

Seriematig aanbesteden vraagt om een gestructureerde aanpak waarin opdrachtgevers niet langer elk project afzonderlijk in de markt zetten, maar werken vanuit een repeterende, voorspelbare opgave. Om deze manier van aanbesteden goed te kunnen vormgeven, zijn binnen het V&R traject een aantal bouwstenen gedefinieerd. Deze bouwstenen beschrijven de essentiële elementen die nodig zijn om seriematig aanbesteden in de praktijk te kunnen toepassen. Ze omvatten onder meer de wijze waarop de scope en looptijd worden bepaald, aanbestedingsrechtelijke aandachtspunten, doelstellingen zoals duurzaamheid en efficiëntie, de keuze voor contractvormen en prijsvorming en de inrichting van samenwerking en contractmanagement.

Ter aanvulling op de invulling van de bouwstenen is een praktijkanalyse uitgevoerd van verschillende aanbestedingsstukken en contracten uit 20 voorbeeldcasussen. Per voorbeeld is beoordeeld of, en op welke wijze, de bouwstenen hierin zijn terug te vinden. De bevindingen zijn systematisch vastgelegd in een Excel-overzicht en vervolgens samengevat in deze beschouwing. De beschouwing bestaat uit 16 alinea's, in lijn met de 16 onderscheiden bouwstenen. Het betreft een feitelijke terugkoppeling van wat in de documenten is aangetroffen; we beschrijven uitsluitend wat er wel of niet voorkomt in de praktijkvoorbeelden, zonder interpretatie of waardeoordeel.

Deze analyse roept de vraag op of hetgeen is geïnventariseerd bruikbaar is. Uit elke beschouwing blijkt dat er toepassingen zijn voor seriematig aanbesteden, zie afsluitende teksten in onderstaande beschouwing. Op basis van expert judgement is naar de mening van de Bouwcampus een aantal voorbeelden redelijk tot goed bruikbaar, dat zijn de voorbeelden voor de contractkeuze (veelal 2 fasen aanpak), gunningscriteria, geschiktheidseisen + selectiecriteria, Houding & gedrag, Incentives, lerend vermogen, looptijd, prijsvorming, scope vaststellen (clusteren/splitsen) en het verdeelmechanisme.

De voorbeelden binnen de volgende bouwstenen zijn enigszins bruikbaar:

- (10) Opdrachtgever contracteert team/ directielevering; dit proces is veelal afgerond voordat een aanbesteding start. Het proces wat is gevolgd is niet/beperkt zichtbaar in de aanbesteding- en contractstukken.
- (12) Risico verdeling: het omgaan met risico's is nog sterk gestoeld op de verdeling tussen OG en ON, andere partijen worden hier niet/beperkt in betrokken

- (13) Samenwerking opdrachtgevers: uit de aanbesteding en contractstukken wordt niet/nauwelijks inzicht gegeven in de samenwerking tussen opdrachtgevers, laat staan het proces van ontstaan van de samenwerking.
- (14) Scope aanpassen: er zijn voorbeelden waar instrumenten als een herzieningsclausule of een herhalingsopdracht zijn toegepast, echter bij een aantal voorbeelden ook niet.

1. Afscheidsregeling

De bouwsteen afscheidsregeling beschrijft op welke gronden en op welke wijze contractpartners de samenwerking kunnen beëindigen. In de praktijkvoorbeelden worden verschillende vormen van beëindiging toegepast. Veel documenten bevatten expliciete bepalingen die de opdrachtgever de mogelijkheid geven de samenwerking te beëindigen bij omstandigheden zoals onjuiste of onvolledige informatieverstrekking, het niet voldoen aan gestelde eisen, wanprestatie, faillissement of surseance van betaling. Er zijn ook voorbeelden waarin beëindiging is gekoppeld aan prestatiecriteria, zoals meerdere lage scores bij prestatiemetingen, of het niet behalen van verbeterplannen. In meerdere gevallen geldt deze bevoegdheid wederkerig, waardoor ook de opdrachtnemer kan opzeggen of ontbinden, vaak na ingebrekestelling of via een aangetekende brief. Er wordt in enkele gevallen expliciet benoemd dat beëindiging geen recht geeft op schadevergoeding

Daarnaast komt in enkele gevallen een wachtkamerovereenkomst voor. Deze regeling biedt een gestructureerde opvolging bij tussentijdse beëindiging van de hoofdopdracht, bijvoorbeeld wanneer een toets moment of certificaat niet wordt behaald. De opdrachtgever kan dan een partij uit de wachtkamer activeren, zonder nieuwe aanbesteding. Dit draagt bij aan continuïteit en voorspelbaarheid, maar geeft partijen in de wachtkamer doorgaans geen recht op vergoeding.

Sommige overeenkomsten voorzien in automatische beëindiging bij het afronden van een fase of wanneer maximale scope of financiële omvang is bereikt. Ook worden bepalingen aangetroffen die beschrijven dat afspraken blijven doorwerken voor lopende Nadere Overeenkomsten, zelfs wanneer de hoofd-overeenkomst al is geëindigd. In enkele gevallen ontbreken specifieke beëindigingsbepalingen, maar wordt verwezen naar standaardvoorwaarden zoals UAV of UAV-GC, waarin algemene regels voor opzegging en ontbinding zijn opgenomen.

De verzamelde informatie laat zien dat beëindiging van de samenwerking in uiteenlopende vormen is geregeld, variërend van juridische beëindigingsroutes tot inhoudelijk gebonden afslagmomenten. **Deze variatie sluit aan bij seriematig aanbesteden, waarin vooraf vastgelegde en voorspelbare beëindigingscriteria bijdragen aan een herhaalbare contractstructuur.**

2. Contractkeuze

Deze bouwsteen beschrijft welke contractvorm het meest passend is bij de samenwerking die nodig is. Daarbij kan worden gekozen voor onder meer een twee-fasenaanpak,

raamcontracten, bouwteams, UAV- of UAV-GC-contracten. De contractkeuze bepaalt in belangrijke mate hoe voorbereiding, ontwerp en uitvoering worden georganiseerd en hoe verantwoordelijkheden worden verdeeld.

In de onderzochte praktijkvoorbeelden komt een breed scala aan contractvormen naar voren. Regelmatig wordt een raamovereenkomst gebruikt als overkoepelend kader, waarbij opdrachten worden verstrekt via nadere overeenkomsten. Deze nadere overeenkomsten kennen vaak een tweedeling tussen een voorbereidingsfase en een uitvoeringsfase, elk met een eigen contractvorm (zgn twee-fasen aanpak die in 80% van de projecten wordt toegepast). Voor de voorbereidingsfase wordt veelvuldig gekozen voor overeenkomsten van opdracht, bouwteamconstructies of dienstverleningscontracten waarbij de DNR, ARVODI of AWVODI van toepassing is verklaard. Voor de uitvoeringsfase wordt doorgaans een geïntegreerde contractvorm ingezet, veelal op basis van UAV-GC 2005 of UAV-GC 2025. Ook komt het voor dat onder een raamovereenkomst per project verschillende typen nadere overeenkomsten kunnen worden gekozen, variërend van geïntegreerde contracten tot eenvoudige werkbeschrijvingen met een twee-fasen aanpak.

Daarnaast worden bouwteams toegepast met een exclusief aanbiedingsrecht voor de opdrachtnemer in de realisatiefase. In enkele gevallen is gekozen voor een innovatiepartnerschap of voor een alliantieovereenkomst, gericht op gezamenlijke ontwikkeling en gedeelde voordelen. Ook zijn voorbeelden aanwezig waarin contractkeuzes zijn afgestemd op ontwerpvrijheid, risicobeheersing of de behoefte aan flexibel opdrachtgeven per locatie.

De voorbeelden laten zien dat contractvormen vaak worden gecombineerd binnen één meerjarige samenwerking in een twee-fasenaanpak, in lijn met de gedachte dat seriematig aanbesteden vraagt om een flexibele en fasegewijze contractinrichting.

3. Contractmanagement/-beheer

Contractmanagement binnen seriematig aanbesteden richt zich op het sturen van een langdurige relatie, het borgen van gezamenlijke doelstellingen en het creëren van omstandigheden waarin gewenst gedrag gedurende de looptijd kan ontstaan. In de onderzochte voorbeelden komt dit terug in verschillende vormen van gestructureerde samenwerking, prestatiesturing en kwaliteitsborging. Verschillende documenten beschrijven vaste overlegstructuren op strategisch, tactisch en operationeel niveau, vaak aangevuld met project-start-ups en periodieke evaluaties. Rollen en verantwoordelijkheden van opdrachtgever en opdrachtnemer worden doorgaans uitgewerkt, waarbij besluitvorming, communicatie, risicobeheer, kwaliteitsborging en het naleven van procedures expliciet worden toegewezen. In meerdere gevallen wordt gestuurd op samenwerking door middel van gezamenlijke visievorming, het opstellen van project- of portfolioplannen en het onderhouden van kwaliteitsplannen. Ook komen afspraken voor over kennisdeling, standaardisatie van processen en aandacht voor innovaties. Bij bepaalde raamovereenkomsten wordt een Projectambitie opgesteld en uitgewerkt in deelplannen met onderwerpen zoals prestatiecriteria, prijsvorming, overlegstructuur en escalatieniveaus.

Prestatiesturing vormt eveneens een terugkerend element, onder andere via methodieken als CROW Better Performance, systeemgerichte contractbeheersing of risico gestuurd contractmanagement. Bij systeemgerichte contractbeheersing (SCB) gaat het niet alleen om het principe, maar ook om de manier waarop dit wordt uitgevoerd. De opdrachtgever beoordeelt het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer via een mix van systeemtoetsen, procestoetsen en producttoetsen. Verschillende voorbeelden bevatten sanctiemechanismen, variërend van uitsluiting bij nieuwe opdrachten tot boetes wanneer de geleverde prestaties lager zijn dan de vooraf vastgelegde kwaliteitsniveaus. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat prestaties periodiek worden gemonitord en dat verbeteringen worden geborgd, vaak in samenhang met kwaliteitsmanagementprocessen of de PDCA-cyclus. Daarnaast wordt in sommige gevallen aandacht besteed aan teamcontinuïteit (bijvoorbeeld via TFU's en assesments) competenties en het vermogen tot samenwerking, waardoor opgebouwde samenwerking en continuïteit tussen teamleden behouden blijft.

De aangetroffen informatie laat zien dat contractmanagement in de praktijk vooral wordt ingevuld via gestructureerd overleg, prestatiemonitoring, kwaliteitsborging en

aandacht voor samenwerking. Deze elementen sluiten aan bij de uitgangspunten van seriematig aanbesteden, waarbij lange-termijnrelaties, repeterende opgaven en continue verbetering centraal staan.

4. Gunningscriteria (incl. weging)

Gunningscriteria binnen seriematig aanbesteden richten zich niet op project specifieke elementen zoals MKI-waarden, hinderbeperking of planning, omdat de concrete werkzaamheden binnen een langdurige samenwerking nog niet zijn vastgesteld. In plaats daarvan wordt gewerkt met generieke, kwalitatieve criteria die aansluiten bij programmatische doelstellingen, langjarige samenwerking en ontwikkelruimte. Deze criteria kunnen betrekking hebben op samenwerking, innovatie, lerend vermogen, procesbeheersing, prijstransparantie of het vermogen om programmadoelstellingen te realiseren. De weging van deze criteria varieert per aanbesteding, maar kenmerkend is dat kwaliteit vaak zwaar meeweegt ten opzichte van prijs, soms zelfs volledig leidend is of dat prijs wordt beoordeeld op basis van hoe de prijs binnen de samenwerking tot stand komt (dit feitelijk een kwalitatieve beoordeling, red).

In de onderzochte voorbeelden is nagenoeg altijd de beste prijs-kwaliteitverhouding toegepast, veelal met inzet van kwaliteitsplannen en interviews. De criteria richten zich doorgaans op plannen van aanpak, samenwerking, innovatie, financieel management, teamkwaliteit of CO_2-reductie. In sommige gevallen volgt concretisering later in de dialoog- of inschrijffase. Ook komt voor dat gunning tot stand komt op basis van een representatief project of dat prijs is gefixeerd, waardoor uitsluitend kwaliteit wordt beoordeeld. De mate van detaillering verschilt, maar de nadruk ligt telkens op kwalitatieve bijdragen aan bredere doelen.

De voorbeelden laten zien dat gunningscriteria worden ingezet op een wijze die aansluit bij seriematig aanbesteden: niet gericht op concrete projectresultaten, maar op het selecteren van partijen die gedurende langere tijd kunnen bijdragen aan programmatische ambities en een voorspelbare, lerende samenwerking.

5. Geschiktheidseisen en selectiecriteria

Deze bouwsteen gaat over de geschiktheidseisen en selectiecriteria die worden gebruikt om te bepalen welke partijen kunnen deelnemen aan een opdracht en hoe zij onderling worden vergeleken. Geschiktheidseisen vormen de minimale voorwaarden om toegelaten te worden tot de procedure. Deze omvatten zowel algemene eisen, zoals financiële draagkracht, verzekeringen, certificeringen en beroepsbevoegdheid, als kerncompetenties

die aantonen dat een partij beschikt over relevante technische of procesmatige ervaring. Selectiecriteria worden toegepast nadat aan de geschiktheidseisen is voldaan en dienen om geschikte partijen inhoudelijk te beoordelen en te rangschikken, bijvoorbeeld op basis van visie, samenwerking of specifieke ervaring.

In de praktijk worden geschiktheidseisen op uiteenlopende manieren ingevuld. Veel voorkomende elementen zijn certificeringen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en CO_2-bewustzijn, verplichtingen rondom aansprakelijkheidsverzekeringen en eisen aan financiële continuïteit. Daarnaast worden vaak concrete kerncompetenties gevraagd, aan te tonen via recente referentieprojecten. Deze variëren van waterketenprojecten, brugrenovaties en conserveringswerkzaamheden tot multidisciplinaire tunnelprojecten, bouwteamervaring en programmatisch werken.

Ook selectiecriteria worden op verschillende manieren vormgegeven. In sommige gevallen worden kwalitatieve documenten gebruikt waarin inschrijvers hun visie, werkwijze en competenties toelichten. Andere voorbeelden laten puntensystemen zien waarin specifieke competenties of ervaringsthema's worden gewaardeerd, zoals duurzaamheid, innovatie, samenwerking, bewonersbegeleiding of het behalen van CE-markering. Soms worden aanvullende vormen van beoordeling toegepast, zoals een toelichting via een videopresentatie. Tegelijkertijd zijn er ook procedures waarin geen selectiecriteria worden gehanteerd.

De voorbeelden laten zien dat zowel geschiktheidseisen als selectiecriteria variëren in aard en diepgang, van strikt technische minimumeisen tot bredere kwalitatieve beoordelingscriteria. Deze variatie sluit aan bij de verschillende manieren waarop seriematig aanbesteden kan worden ingericht, afhankelijk van het doel en de aard van de opgave.

6. Houding en Gedrag

Deze bouwsteen richt zich op het stimuleren en borgen van de gewenste houding en het gewenste gedrag, gebaseerd op principes als wederkerigheid, autonomie, eerlijkheid, loyaliteit, evenredigheid en integriteit. Deze principes vormen in de voorbeelden veelal het fundament voor de samenwerking en worden regelmatig contractueel onderschreven. Houding en gedrag binnen samenwerkingsverbanden worden vooral ingevuld via expliciete afspraken over open communicatie, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het handelen vanuit gemeenschappelijke doelen.

In de uitwerking van samenwerking worden gedragsverwachtingen doorgaans expliciet benoemd. Veel omschrijvingen leggen vast dat deelnemers flexibel, proactief en transparant handelen, hun individuele belangen ondergeschikt maken aan het

gezamenlijke doel en discussiepunten tijdig en oplossingsgericht oppakken. Ook worden open communicatie, het tonen van wederzijds respect en het bespreekbaar maken van fouten benoemd als essentieel onderdeel van het gewenste gedrag. Soms worden aanvullende gedragsaspecten genoemd, zoals kwetsbaarheid, inlevingsvermogen, initiatief en reflectievermogen. In meerdere gevallen wordt bepaald dat partijen zich continu aanspreekbaar opstellen op deze gedragsverwachtingen.

Samenwerking wordt verder ondersteund door afspraken over kennisdeling, gezamenlijke verbeterinitiatieven en prestatiemetingen. In enkele situaties wordt gedrag expliciet toetsbaar gemaakt, bijvoorbeeld via prestatiemetingen (Better Performance), teamassessments of eisen aan de borging van samenwerkingsprincipes binnen de organisatie. Daarnaast komt regelmatig naar voren dat samenwerking niet als vrijblijvend wordt gezien, maar als een noodzakelijke voorwaarde voor het behalen van projectdoelen, inclusief het opschalen van innovaties of het realiseren van programmatische doelstellingen. In een aantal gevallen is voorzien dat onvoldoende samenwerking kan leiden tot ontbinden van de samenwerking. Houding & gedrag speelt soms ook een rol in de gunningscriteria.

De voorbeelden laten zien dat houding en gedrag in veel gevallen expliciet worden vastgelegd en gedurende de samenwerking een actief aandachtspunt vormen. Daarmee sluiten zij aan bij de gedachte van seriematig aanbesteden, waarin voorspelbare samenwerking en consistent gedrag bijdragen aan herhaalbaarheid en gezamenlijke leerprocessen.

7. Incentives

Deze bouwsteen beschrijft welke prikkels worden ingezet na gunning om opdrachtnemers te stimuleren vooraf gestelde doelstellingen te realiseren. Het gaat om beloningen of positieve stimulansen die gekoppeld zijn aan prestaties, samenwerking of het behalen van inhoudelijke mijlpalen.

In de onderzochte voorbeelden komen verschillende vormen van incentives naar voren. Een eerste vorm betreft stimulansen die gericht zijn op het nastreven van een hoger kwaliteitsniveau binnen de samenwerking gekoppeld aan het contractuele kader. Opdrachtnemers krijgen experimenteerruimte en worden gestimuleerd om samen met de opdrachtgever continu te verbeteren. Daarnaast wordt in meerdere gevallen het verkrijgen van vervolgopdrachten gekoppeld aan het behalen van vooraf bepaalde prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren kunnen worden vormgegeven door concrete KPI's op te stellen. Vervolgens kunnen deze worden gemonitord door metingmanagement en prestatiemeting. Het behalen van deze doelstellingen leidt tot nieuwe werkzaamheden,

waardoor vervolgopdrachten functioneren als een expliciete beloning voor gerealiseerde prestaties. Ook wordt beschreven dat een herhalingsopdracht wordt toegekend wanneer een inhoudelijke fase succesvol is afgerond en de samenwerking als voldoende wordt beoordeeld. Deze constructie koppelt het verkrijgen van vervolgwerk direct aan aantoonbaar resultaat en samenwerking. Hierdoor ontstaat er een prikkel tot een effectieve realisatie van de (gezamenlijke) doelstellingen.

heeft opmaak toegepast: Markeren

Naast deze beloningsmechanismen worden in de voorbeelden ook contractuele consequenties bij onder prestatie beschreven, zoals het niet verstrekken van vervolgopdrachten of zelfs beëindigingsclausules en afscheidsregelingen. Maar ook het verplicht opstellen van verbeterplannen of het niet doorgaan naar een volgende fase van de overeenkomst. Deze laatste categorie stimuleert gedrag door negatieve consequenties in plaats van door een beloning. Dat kan niet als incentive worden bestempeld, maar maakt wel deel uit van de opgehaalde resultaten binnen deze bouwsteen.

Gezamenlijk laten de voorbeelden zien dat positieve prikkels vooral worden ingezet in de vorm van vervolgopdrachten en kwaliteitsstimulansen, wat aansluit bij het uitgangspunt van seriematig aanbesteden waarin continu verbeteren wordt bevorderd. Met het verwerken van positieve prikkels (en het monitoren hiervan) kunnen projecten naar een hoger niveau van uitvoering worden getild.

8. Lerend vermogen

Lerend vermogen betreft de wijze waarop het vermogen tot leren en verbeteren wordt gestimuleerd, zowel vóór als na gunning, en kan worden vormgegeven via EMVI-criteria, contractuele afspraken of georganiseerde vormen van reflectie en kennisdeling. In de praktijkvoorbeelden komt dit op verschillende manieren tot uiting. Voorafgaand aan gunning wordt in sommige gevallen gevraagd om een toelichting op de wijze waarop doorontwikkeling van processen wordt georganiseerd, waarmee het lerend vermogen expliciet onderdeel wordt van de beoordeling. Daarnaast wordt in sommige aanbestedingen gevraagd om een aanpak die leidt tot standaardisatie en continu verbeteren, bijvoorbeeld door toepassing van PDCA-cycli en het behalen van vooraf gedefinieerde ontwikkelniveaus (zoals capability levels). Na gunning krijgt leren vooral vorm binnen samenwerkingsafspraken. Daarbij wordt onder meer ingezet op openheid, het bespreekbaar maken van fouten en het gezamenlijk zoeken naar oplossingen. Ook komt het stimuleren van reflectie naar voren via gestructureerde evaluatiemomenten, zowel periodiek als naar aanleiding van incidenten. In meerdere voorbeelden is vastgelegd dat evaluaties moeten leiden tot concrete verbeteringen of aanpassingen in werkwijzen, processen en documenten.

Daarnaast wordt leren gestimuleerd door gezamenlijke kennisdeling tussen betrokken partijen, bijvoorbeeld via overleggen, themabijeenkomsten of het onderdeel laten zijn van een gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen een raamovereenkomst. In bepaalde contracten is kennisdeling verplicht gesteld, inclusief adviezen over kostenbesparing, standaardisatie en foutherstel. Ook wordt expliciet gevraagd om kruisbestuiving tussen opdrachtnemers en het gezamenlijk ontwikkelen van standaard processen op basis van leerervaringen. Dit wordt soms gekoppeld aan het realiseren van efficiencydoelen, zoals tijdswinst of het opleveren van een groot aantal objecten binnen een raamovereenkomst. In een aantal praktijkvoorbeelden wordt het lerend vermogen bovendien ondersteund door het toepassen van incentives, met name door het verbinden van vervolgopgaven of vervolgbeslissingen aan het aantoonbaar toepassen van leerervaringen. Hiermee wordt leren niet alleen procesmatig geborgd, maar ook gekoppeld aan concrete consequenties binnen de samenwerking.

Inhoudelijk sluiten deze vormen van leren aan bij de gedachte van seriematig aanbesteden, doordat kennis systematisch wordt vastgelegd, gedeeld en toegepast om vervolgopgaven efficiënter en consistenter te kunnen realiseren. Door deze borging ontstaat een lerende organisatie waarin verbeteringen aantoonbaar worden doorgevoerd in processen, documenten en standaard bouwconcepten.

9. Looptijd

Deze bouwsteen beschrijft op welke wijze een overeenkomst kan worden vormgegeven wanneer een looptijd van meer dan vier jaar nodig is om de beoogde doelstellingen te realiseren. Hoewel de standaardduur van een raamovereenkomst vier jaar bedraagt, komt in de praktijk voor dat een langere termijn wordt vastgelegd. In de praktijkvoorbeelden wordt een looptijd van meer dan vier jaar doorgaans onderbouwd vanuit kenmerken van de opgave die een langere uitvoeringshorizon vragen. Het gaat vaak om programmatische opdrachten met meerdere deelprojecten, die (deels) seriematig en sequentieel worden uitgevoerd, waardoor de totale doorlooptijd de standaardtermijn van vier jaar overstijgt. Daarnaast wordt een langere looptijd gemotiveerd vanuit de behoefte aan continuïteit in samenwerking en capaciteit, het kunnen laten renderen van investeringen en het benutten van lerend vermogen over meerdere fasen. Tot slot wordt in verschillende voorbeelden gewezen op onzekerheden in besluitvorming, vergunningen of bewonersafhankelijkheden,

waardoor het tijdpad minder voorspelbaar is en verlengingsopties of langere basisduren worden ingezet om de doelstellingen te kunnen realiseren.

In de praktijkvoorbeelden komen verschillende varianten van looptijden voor. In een aantal gevallen wordt een basisduur van vier jaar gehanteerd, met verlengingsmogelijkheden die uiteenlopen van twee keer één jaar tot twee keer twee jaar. Voorwaarden voor verlenging verschillen: soms eenzijdig door de opdrachtgever, soms met instemming van de opdrachtnemer, en in enkele gevallen gekoppeld aan een budgetplafond of programmaduur (IMG). Er komen ook overeenkomsten voor met een langere basisduur, zoals zes jaar met optionele verlengingen, of tien jaar zonder verlengingsopties. Daarnaast zijn overeenkomsten opgenomen met vaste termijnen van bijvoorbeeld bijna zeven jaar of zestig maanden, waarbij de looptijd is afgestemd op de uitvoeringsperiode of programmatische omvang. In enkele gevallen wordt geen vaste looptijd in jaren genoemd, maar wordt de duur gekoppeld aan de omvang van het programma.

De voorbeelden laten zien dat langere looptijden op verschillende manieren worden vormgegeven en onderbouwd, afhankelijk van de specifieke kenmerken van de opgave.

Daarmee laat de variatie in looptijden zien dat in de praktijk vaak wordt gekozen voor langere en stabielere termijnen wanneer de opgave daarom vraagt, wat goed past binnen de gedachte van seriematig aanbesteden.

10. OG contracteert team/ directielevering

Deze bouwsteen beschrijft de situatie waarin de opdrachtgever zelf bepaalde specialisten, leveranciers of andere deskundige partijen contracteert die een rol krijgen binnen het projectteam. Het gaat hierbij om partijen die vanwege continuïteit, standaardisatie of specifieke expertise bewust door de opdrachtgever worden toegevoegd, bijvoorbeeld een vast ingenieursbureau of een leverancier van een standaardcomponent. De bouwsteen richt zich op de manier waarop deze door de opdrachtgever geselecteerde partijen worden ingebed in het team en hoe hun rol contractueel wordt vormgegeven.

In de onderzochte voorbeelden komt naar voren dat opdrachtgevers regelmatig zelf bedrijven contracteren die direct deelnemen aan het team (bv in een bouwteam of SOK). Deze partijen hebben dan een bilaterale relatie met de opdrachtgever en geen contractuele verplichtingen richting andere teamleden, maar maken wel structureel deel uit van de samenwerking. Ook zijn er situaties waarin de opdrachtgever voorafgaand aan het project al een ingenieursbureau heeft gecontracteerd voor de voorbereiding. Dit bureau blijft

onderdeel van het bredere team, waarbij de voorbereiding na gunning formeel wordt overgedragen aan de uitvoerende partij.

Daarnaast worden voorbeelden genoemd waarin de opdrachtgever een ingenieursbureau als vaste samenwerkingspartij binnen het team wil betrekken. Daarbij worden verschillende manieren genoemd om dit te organiseren, zoals het gelijktijdig selecteren van het bureau samen met de overige partijen, of het op een later moment gezamenlijk contracteren door opdrachtgever en opdrachtnemer. Verder blijkt dat opdrachtgevers soms specifieke hulppersonen (bij UAV-GC) kunnen voorschrijven die door de opdrachtnemer moeten worden ingezet. Ook komt het voor dat reeds gecontracteerde partijen voor aangrenzende werkzaamheden, zoals inrichting of bouwmanagement, deel uitmaken van het projectteam en afstemming vereisen.

De voorbeelden laten zien dat door de opdrachtgever geselecteerde specialisten en leveranciers een vaste, vooraf bepaalde plek in het team krijgen. De specialisten en leveranciers werken in deze rol als vaste zelfstandig hulppersoon. Deze wijze van betrekken maakt het mogelijk om rollen, expertise en samenwerking over meerdere projecten heen herkenbaar en herhaalbaar te organiseren. Daarmee sluit deze werkwijze direct aan op een seriematige aanpak, waarin een stabiele teamsamenstelling een terugkerend uitgangspunt vormt.

11. Prijsmechanisme

Het prijsmechanisme beschrijft hoe prijzen worden vastgesteld binnen een raamovereenkomst, waaronder de manier waarop kosten inzichtelijk worden gemaakt, opslagen worden toegepast, prijsontwikkelingen worden verwerkt en marktconformiteit wordt geborgd.

In de praktijkvoorbeelden worden verschillende methoden gebruikt om prijzen transparant, herleidbaar en controleerbaar te maken. Een veelvoorkomend element is een open begrotingssystematiek, waarbij kosten worden uitgesplitst naar tarieven, hoeveelheden en kostenposten. Soms wordt hierbij gewerkt met vaste of vooraf bepaalde opslagpercentages, zoals een vaste opslag voor algemene kosten, winst en risico, of een voorgeschreven bandbreedte waarbinnen inschrijvers moeten blijven. Opslagpercentages zijn in de geanalyseerde voorbeelden niet als onderdeel in een gunningscriterium opgenomen. Ook komen vaste totaalprijzen voor, evenals taakstellende of plafondbudgetten waarbinnen kwaliteits- en prijsafwegingen worden gemaakt. Uit de voorbeelden blijkt het van belang dat een prijsmechanisme wordt ingericht op basis van transparantie, zorgvuldigheid en een gezamenlijke constatering van een doelmatige prijs.

In meerdere voorbeelden wordt prijsvorming gebaseerd op vooraf opgestelde documenten, zoals een Prijzenboek of Prijsvormingsdocument met eenheidsprijzen en opslagpercentages. Indien posten ontbreken of tarieven als onrealistisch worden beschouwd, kan een aanvullende of aangepaste onderbouwing worden verlangd, vaak op basis van marktconformiteit. Benchmarkonderzoek of het recht om tarieven te weigeren wordt ingezet om dit te ondersteunen. Daarnaast wordt in sommige situaties gewerkt met een gezamenlijk budget of een werkelijke-kostensystematiek, ondersteund door onafhankelijke kostendeskundigen.

Detailbegrotingen vormen in verschillende gevallen de basis voor toekomstige nadere overeenkomsten, waarbij deze begrotingen volledig, realistisch en herleidbaar moeten zijn. Veel systemen bevatten bepalingen over indexering, het voorkomen van abnormaal lage biedingen of het uitsluiten van manipulatief biedgedrag.

De variatie in uitwerking is groot, maar in alle gevallen wordt gestreefd naar een gestructureerde en transparante manier van prijsvorming.

De nadruk op herleidbaarheid, reproduceerbaarheid en marktconformiteit sluit aan bij de uitgangspunten van seriematig aanbesteden, waarin voorspelbare en consistente prijsafspraken centraal staan. Marktconformiteit wordt toegepast ten behoeve van de onderbouwing en in enkele gevallen als vangnet als er twijfels zijn over hoe de prijs tot stand is gekomen.

12. Risicoverdeling

Risicoverdeling gaat over de vraag wie welk risico beheerst en wie de kosten draagt van maatregelen die nodig zijn om ongewenste gebeurtenissen tijdens de uitvoering te beperken. In de onderzochte documenten komt risicomanagement veelal naar voren als een procesmatige activiteit. Daarbij wordt geregeld vastgelegd dat risicomanagement moet worden uitgevoerd en dat een risicodossier wordt opgesteld en actueel gehouden. Hierbij verwezen naar methodieken zoals de RISMAN-methodiek, waarbij opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het opstellen en actualiseren van het risicodossier. In sommige gevallen wordt dit dossier gezamenlijk opgesteld en bevat het een overzicht van risico's, inclusief beschrijving, kans, impact, beheersmaatregelen en toedeling van restrisico's.

Er zijn ook voorbeelden waarin risico's wel zijn geïnventariseerd en geanalyseerd, maar waarbij de daadwerkelijke allocatie nog niet is ingevuld. Daarnaast komt een contractuele benadering voor waarin risicoverdeling wordt geregeld via aansprakelijkheidsbepalingen, waarbij partijen verantwoordelijk zijn voor schade die voortvloeit uit hun eigen handelen of nalaten, inclusief schade veroorzaakt door hulppersonen. In andere gevallen worden

verzekeringsverplichtingen gebruikt om risico's te borgen, doordat opdrachtnemers zich moeten verzekeren voor risico's die samenhangen met de uitvoering van werkzaamheden.

In één document maakt risicoverdeling expliciet deel uit van het prijsvormingsproces, waarbij risico-inventarisatie, -beheersing en -allocatie vaste onderdelen vormen van de totstandkoming van de prijs. Dit gebeurt op basis van het openbegrotingsprincipe. Daarnaast wordt in enkele documenten expliciet het principe van een eerlijke en gebalanceerde risicoverdeling benoemd, waarbij partijen zich inspannen om risico's voor alle betrokkenen minimaal te houden. Deze vormen van risicoverdeling sluiten beide aan bij het uitgangspunt 'eerlijk geld voor eerlijk werk' en draagt bij aan wederzijds vertrouwen. Verder is er een voorbeeld waarin de risicoverdeling is uitgewerkt binnen een alliantieconstructie, waarbij projectrisico's binnen een gezamenlijk budget vallen. Bij deze alliantieaanpak vallen projectrisico's binnen een gezamenlijk budget, met uitzonderingen voor risico's zoals het ontbreken van publiekrechtelijke medewerking of onvoorziene wijzigingen in regelgeving. Als de alliantie de benodigde medewerking niet verleent, komen de gevolgen daarvan voor rekening van de alliantie.Ook is er een voorbeeld waarin de verantwoordelijkheid voor tegenstrijdigheden in documentatie tussen partijen is verdeeld. Tot slot blijkt in één geval dat de uitgangspunten voor risicoallocatie wel zijn vastgelegd, maar nog niet verder zijn uitgewerkt.

Elementen zoals gezamenlijke risicodossiers, procesmatige allocatie, verzekeringsconstructies en risico gestuurde prijsvorming sluiten aan bij de behoefte aan voorspelbaarheid en herhaalbaarheid binnen seriematig aanbesteden.

13. Samenwerking tussen OG's

Binnen deze bouwsteen staat centraal welke rollen verschillende opdrachtgevers onderling vervullen gedurende aanbesteding en uitvoering, en welke afspraken zijn gemaakt om gezamenlijke beleidsdoelen te realiseren. In de onderzochte praktijkvoorbeelden komt slechts in zeer beperkte mate een uitgewerkte samenwerking tussen meerdere opdrachtgevende organisaties voor. Slechts één voorbeeld beschrijft een situatie waarin opdrachtgevers daadwerkelijk gezamenlijk optreden en hun onderlinge rolverdeling expliciet hebben vastgelegd. In dit geval worden verschillende rollen onderscheiden, waaronder een regie voerende rol gericht op samenhang tussen strategie en uitvoering, een sturende rol gekoppeld aan beleidsambities en een faciliterende rol gericht op operationele uitvoering en informatievoorziening.

Daarnaast komen voorbeelden voor waarin programmatische samenwerkingsstructuren worden ingericht, maar waarin één opdrachtgever de centrale rol vervult. De samenwerking richt zich daar op afstemming met ketenpartners, uitvoerende partijen of publieke organisaties in de omgeving. Hoewel deze samenwerkingen relevant zijn voor het bereiken van beleidsdoelen, betreffen zij geen samenwerking tussen verschillende opdrachtgevers zoals bedoeld binnen deze bouwsteen. Verder zijn er situaties waarin andere organisaties kunnen deelnemen aan een raamovereenkomst of werkzaamheden binnen een bestaand contract kunnen laten uitvoeren. In deze gevallen wordt aansluiting van andere opdrachtgevers mogelijk gemaakt, maar is de concrete invulling van hun onderlinge samenwerking niet uitgewerkt.

Er kan worden vastgesteld dat slechts in beperkte mate sprake is van expliciete en gestructureerde samenwerking tussen meerdere opdrachtgevende organisaties. In de meeste gevallen betreft het vormen van samenwerking met partijen die geen opdrachtgever zijn of situaties waarin mogelijke deelname van andere organisaties wordt genoemd zonder verdere uitwerking van onderlinge afspraken. Alleen waar meerdere opdrachtgevers daadwerkelijk gezamenlijk optreden, sluit de beschreven werkwijze direct aan bij de uitgangspunten van seriematig aanbesteden.

14. Scope aanpassen

Scope-aanpassingen binnen seriematig aanbesteden kunnen worden vormgegeven via verschillende mechanismen, zoals raamovereenkomsten, nadere overeenkomsten, herzieningsclausules en herhalingsopdrachten. Deze bouwsteen betreft de mogelijkheden om gedurende de looptijd van een overeenkomst wijzigingen in de scope door te voeren en de manier waarop deze flexibiliteit contractueel is ingericht.

In de onderzochte voorbeelden wordt de scope doorgaans op hoofdlijnen vastgelegd in een raamovereenkomst, terwijl de concrete werkzaamheden en projectomschrijvingen worden ingevuld in nadere overeenkomsten. Hierbij wordt regelmatig voorzien in een formele route om werkzaamheden uit te breiden, bijvoorbeeld door vooraf afspraken te maken over budget en vergoeding wanneer aanvullende activiteiten worden toegevoegd. Ook komt het voor dat afwijkende werkzaamheden mogelijk zijn binnen vooraf ingerichte leer- en ontwikkelruimte, bijvoorbeeld voor het toepassen van duurzaam materiaal of innovatieve werkwijzen. Daarnaast bestaan er contractuele processen waarmee scopewijzigingen tijdens het ontwerp- of uitvoeringsproces kunnen worden doorgevoerd, ondersteund door vastgelegde procedures of stroomschema's.

Verder worden herzieningsclausules gebruikt om locaties toe te voegen of te verschuiven binnen percelen en bieden sommige overeenkomsten ruimte om aanvullende

werkzaamheden alsnog binnen de bestaande raamovereenkomst uit te vragen. In enkele gevallen kunnen soortgelijke werken worden toegevoegd via een herhalingsopdracht op basis van een onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking. Tegelijkertijd bestaan er situaties waarin aanpassingen niet binnen het contract kunnen worden opgevangen, bijvoorbeeld bij het overschrijden van maximale aantallen of waarden, waardoor een nieuwe aanbesteding moet worden uitgeschreven.

Deze voorbeelden laten zien dat verschillende vormen van flexibiliteit worden toegepast om de scope aan te passen. Deze varianten sluiten aan bij het streven van seriematig aanbesteden om repeterende werkzaamheden binnen één juridisch en contractueel kader te kunnen blijven uitvoeren.

15. Scope vaststellen/ Clusteren en Splitsen

Deze bouwsteen gaat in op het bepalen van een maximale scope met ruimte voor noodzakelijke flexibiliteit. Daarbij wordt beschreven welke overwegingen richting geven aan de omvang van de opdracht, welke doelen hiermee worden nagestreefd en in welke situaties clustering of juist splitsing passend is.

Clustering wordt in de voorbeelden onderbouwd met zowel inhoudelijke als organisatorische motieven, zoals een omvangrijke ontwikkelopgave, de behoefte aan een langere looptijd, efficiëntie, kwaliteitsverbetering en kostenreductie. Door werkzaamheden te clusteren kunnen bovendien leereffecten, capaciteitsafstemming en samenwerking worden bevorderd, wat de efficiëntie en kwaliteit verder vergroot. Tegelijk blijft er in meerdere voorbeelden ook ruimte voor splitsing van de scope, wanneer inhoudelijke logica of planningsmatige redenen dat vereisen, zodat het geheel uitvoerbaar en beheersbaar blijft.

In de praktijkvoorbeelden wordt de scope op uiteenlopende manieren vastgesteld. Soms wordt expliciet gekozen voor één ongedeelde opdracht, waarbij geen percelen worden gevormd. In andere gevallen worden meerdere werksoorten, fasen of objecten bewust samengevoegd, bijvoorbeeld door ontwerp, voorbereiding en realisatie te integreren of door meerdere oevertrajecten, zuiveringen, tunnels of gemalen in één contract of portfolio onder te brengen. Deze clustering wordt veelal onderbouwd met inhoudelijke en organisatorische motieven, zoals een omvangrijke ontwikkelopgave, efficiëntie in voorbereiding en uitvoering, kwaliteitsverbetering, benutting van expertise, het beperken van transactiekosten of het realiseren van leereffecten. Ook worden doelen genoemd zoals afstemming met marktcapaciteit en het kunnen standaardiseren van repeterende werkzaamheden.

Daarnaast komt flexibiliteit in de scope op verschillende manieren terug. In sommige voorbeelden wordt een brede scope vastgesteld, waarbij concrete uitzonderingen worden benoemd omdat onderdelen al zijn uitgevoerd, gegund of voorbereid. In andere gevallen wordt aangegeven dat de scope tijdens de looptijd kan wijzigen, bijvoorbeeld door aanvullende wensen of nieuwe inzichten, waarvoor vooraf procedures of stroomschema's zijn ingericht. Ook wordt flexibiliteit vormgegeven door te werken met bandbreedtes in omzet of aantallen, of door de uiteindelijke projectomvang per nadere overeenkomst te bepalen binnen een raamovereenkomst of portfolio.

De aangetroffen scopebepalingen tonen dat vaak wordt gewerkt met clustering, schaalvergroting en in sommige gevallen flexibiliteit in de projectomvang. Dit zijn elementen die kunnen bijdragen aan een seriematige aanpak, doordat verschillende werkzaamheden binnen één opdracht worden samengebracht en over de looptijd op een consistente manier kunnen worden uitgevoerd. In de meeste voorbeelden zijn onderbouwingen zichtbaar die te maken hebben met organisatie, inhoud, leereffect, competenties, capaciteit en standaardiseren.

16. Verdeelmechanisme (bij meerdere percelen/contractanten)

Het verdeelmechanisme beschrijft hoe werkzaamheden worden verdeeld wanneer meerdere contractanten binnen één overeenkomst actief zijn. De praktijkvoorbeelden laten zien dat dit op verschillende manieren wordt ingevuld. In sommige gevallen wordt geen onderverdeling gemaakt, omdat de opdracht bewust niet is opgesplitst in percelen. Het werk wordt dan als één geheel aanbesteed, ook wanneer het meerdere objecten of een langere looptijd omvat.

In andere voorbeelden wordt de opdracht wél verdeeld. Een veelvoorkomende vorm is de geografische indeling, waarbij het totale werkgebied wordt opgedeeld in meerdere clusters of percelen. Elke contractant krijgt dan een eigen gebied toegewezen, zonder inhoudelijke verschillen in werkzaamheden. Dit komt onder meer voor bij de verdeling van woningclusters of bij locaties die over twee percelen worden verdeeld om continuïteit te waarborgen.

Daarnaast worden verschillende administratieve verdeelsystematieken toegepast. Soms worden opdrachten tot een bepaalde waarde gelijkmatig verdeeld, eventueel gecorrigeerd voor beschikbaarheid. Ook komt een rangorde systematiek voor, waarbij opdrachten in volgorde van eerder behaalde scores worden toegewezen. Verder zijn er voorbeelden waarin werkpakketten jaarlijks worden verdeeld over vaste bouwteams die aan raamcontractanten zijn gekoppeld. In één geval start de overeenkomst met een opstartjaar, waarin iedere contractant één direct uitvoerbaar project toegewezen krijgt.

De voorbeelden laten zien dat diverse gestructureerde vormen van werkverdeling worden toegepast, wat bijdraagt aan voorspelbaarheid. Daarnaast borgt het toepassen van een verdeelmechanisme de continuïteit, capaciteitsspreiding en risicobeheersing.