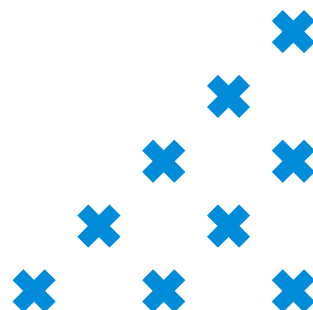


SERIEMATIG AANBESTEDEN

8 april 2026

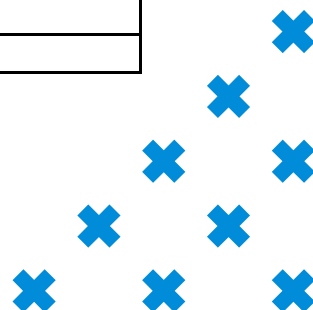
BOUWSTEEN INCENTIVES



Inhoudsopgave

1	Bouwsteen Incentives	3
1.1	Inleiding.....	3
2	Randvoorwaarden	4
2.1	Wat is er nodig?	4
3	Inhoud	5
3.1	Achtergrond en Context.....	5
3.2	Incentives toepassen	6
3.3	Incentives in de praktijk	7

COLOFON		
Schrijver	Job Delhaes	
Controle	Joost Engelhart	Henberto Remmerts
Expert review	Wouter van der Kramer	Jeanile Weyne

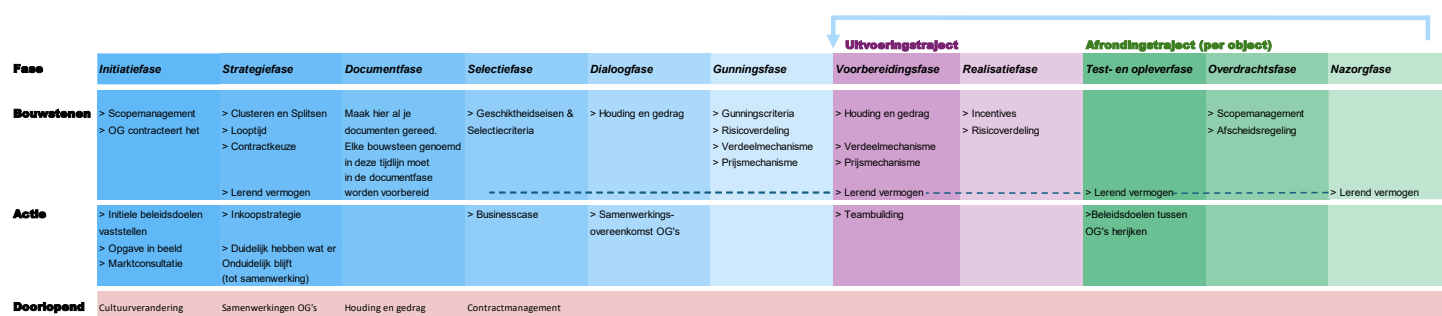


1 BOUWSTEEN INCENTIVES

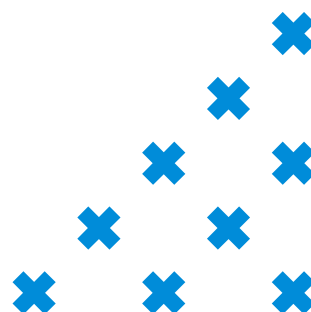
1.1 Inleiding

Binnen seriematig aanbesteden spelen incentives een rol in het aanzetten tot gewenst gedrag zodat het behalen van gezamenlijke doelen wordt gestimuleerd. Seriematig werken betekent dat partijen niet alleen één project uitvoeren, maar samen een reeks van opgaven realiseren. Hierdoor verschuift de functie van incentives. Ze zijn niet enkel een instrument om prestaties te belonen of risico's te sturen, maar vormen een strategisch middel om gewenst gedrag, gezamenlijke ambities en continu leren te stimuleren gedurende de volledige serie. Het doelgericht inzetten van prikkels ondersteunt partijen om consequent te blijven handelen in lijn met de collectieve doelen. Daarbij gaat het niet alleen om het behalen van resultaten, maar vooral om het versterken van het proces dat tot deze resultaten leidt. Incentives kunnen helpen om innovaties te versnellen, de doorlooptijd te verkorten, kosten beheersbaar te houden en duurzaamheid actief te stimuleren. Door deze prikkels bewust en gebalanceerd in te zetten, ontstaat een omgeving waarin zowel opdrachtgever als opdrachtnemer worden aangemoedigd om te blijven verbeteren en om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de hele serie.

Deze bouwsteen richt zich op het kiezen van passende financiële én niet financiële prikkels die helpen om de gezamenlijke doelstellingen daadwerkelijk te bereiken. Financiële incentives kunnen bijvoorbeeld helpen om prestaties concreet te waarderen. Niet-financiële prikkels zoals erkenning, ontwikkelkansen of invloed op toekomstige fasen dragen bij aan motivatie, relatieopbouw en een lerende cultuur. Juist de combinatie van beide maakt het mogelijk om zowel harde criteria als gedrag en samenwerking duurzaam te beïnvloeden. Door incentives niet als los instrument te zien, maar als integraal onderdeel van de seriematige aanpak, ontstaat een krachtige basis voor stabiele samenwerking en blijvend resultaat.



Figuur 1: Tijdlijn van seriematig aanbesteden



2 RANDVOORWAARDEN

2.1 Wat is er nodig?

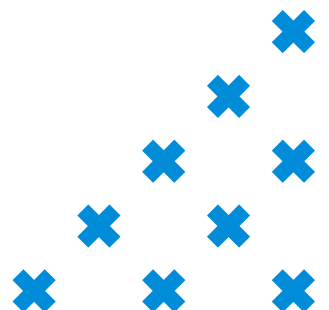
Voor een effectieve toepassing van incentives binnen seriematig aanbesteden is het noodzakelijk dat een aantal randvoorwaarden vooraf goed is geborgd. Allereerst moeten partijen beschikken over een gedeeld en helder beeld van de gezamenlijke doelstellingen van de serie. Alleen wanneer duidelijk is welke resultaten en welk gedrag gewenst zijn, kunnen prikkels daadwerkelijk helpen om in de juiste richting sturen. Daarnaast vraagt de inzet van incentives om een governance-structuur die ruimte biedt om prikkels over meerdere projecten heen toe te passen, te toetsen en waar nodig bij te stellen. Een juiste governance structuur moet duidelijk en transparant zijn in wie de incentives bepaalt en hoe ze te verantwoorden zijn. Incentives dienen uit het tactisch niveau te komen en dus niet uit de operationele laag. Met andere woorden moeten de incentives uit de centrale aansturing van de serie komen en ook daar besproken worden. Hiermee wordt ervoor gezorgd dat er geen discussie ontstaat op project- of deelprojectniveau. Incentives maken geen onderdeel uit van de dagelijkse operatie en zijn geen verantwoordelijkheid van afzonderlijke (deel)projecten. Project- en deelteams dienen zich hier niet mee bezig te houden, dit moet komen vanuit de integrale sturing van de serie. In de afbeelding hieronder is een overzicht te zien van de 3 niveaus en de bijbehorende definitie.

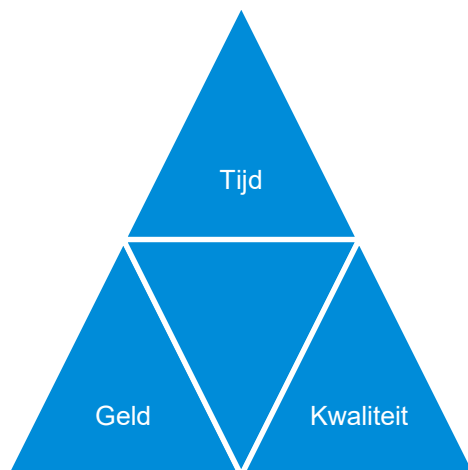
Strategisch	• Hierbij gaat het over projectoverstijgende doelen en over het programma
Tactisch	• Hierbij gaat het over de centrale aansturing over de projecten heen. Denk aan planning, risicomanagement en budgetten.
Operationeel	• Hierbij gaat het over dagelijkse werkzaamheden op project niveau.

Figuur 2: De 3 niveaus in de governance

Wanneer gezamenlijke doelstellingen helder zijn en er een juiste structuur bestaat, is het belangrijk om KPI's op te stellen. Deze meetbare waardes laten zien of er voldaan wordt aan vooraf afgesproken prestaties en wanneer opdrachtgever tevreden is. Bepaal deze KPI's wel gezamenlijk met opdrachtgever en opdrachtnemer, zo ontstaat er ook draagvlak voor de doelstellingen. Ze bieden inzicht in de voortgang van projecten en maken bijsturen mogelijk. Door deze KPI's is het ook mogelijk om lange termijn monitoring op te zetten. Dit is van belang omdat dit ook bepaald of de beloning van incentives in gang gezet zullen worden.

Aan het gebruik van incentives zitten ook risico's verbonden. De doelstellingen voor het inwerking zetten van beloningen van incentives moeten goed aansluiten. Wanneer doelstellingen gemakkelijk gehaald kunnen worden, ligt er het risico dat partijen achterover gaan leunen wanneer de positieve beloning van een incentive in gang is gezet. Hierdoor bestaat de kans dat de optimale realisatie van een project bemoeilijkt wordt. Een risico van financiële prikkels is dat projecten te veel financieel gedreven kunnen worden waardoor de kwaliteit van het project schade op loopt. Daarnaast kunnen incentives niet altijd het gewenste resultaat bewerkstelligen. Wanneer er ingezet wordt op snelheid kan dit ten koste gaan van bijvoorbeeld duurzaamheid of kwaliteit en andersom. Dit komt ook naar voren in de projectmanagementdriehoek. Hierin staan kwaliteit, geld en tijd. De drie onderdelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wanneer er iets aan 1 van de 3 wordt veranderd, heeft dat een positieve of negatieve invloed op de ander. Een balans hierin vinden is een opgave. Het is goed hier bewust van te zijn wanneer incentives worden toegepast.





Figuur 3: Driehoek projectmanagement

3 INHOUD

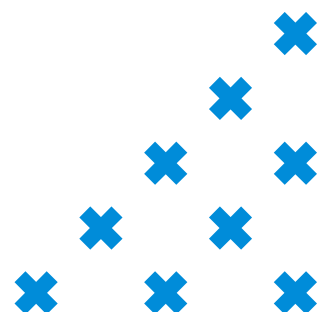
3.1 Achtergrond en Context

Incentives binnen seriematig aanbesteden richten zich op het stimuleren van gewenst gedrag en het behalen van gezamenlijke doelstellingen gedurende een langere reeks van projecten. Incentives die seriematigheid bevorderen zijn prikkels die het voor een opdrachtnemer aantrekkelijk maken om herhaalbare, gestandaardiseerde en schaalbare oplossingen toe te passen. Ze stimuleren consistentie, efficiëntie en leren door herhaling. In paragraaf 3.3 komen voorbeelden terug van hoe incentives in bestaande contracten worden meegenomen.

Binnen seriematig aanbesteden bestaan incentives uit het bieden van perspectief op vervolgoopdrachten en uitbreiding van werkzaamheden. Door prestaties, kwaliteitsniveaus of ontwikkelresultaten te betrekken in toekomstig werk ontstaat er, wanneer er meerdere opdrachtnemers betrokken zijn, een sterke stimulans voor opdrachtnemers om continu te verbeteren. Het is een prikkel om tot een goed proces en resultaat te komen wanneer vooraf duidelijk is dat vastgestelde kwaliteitscriteria of prestatie-indicatoren kunnen leiden tot extra werkpakketten of deelname aan volgende fasen in de serie. Dit maakt prestaties direct waardevol en zichtbaar, en belooft langdurige samenwerking voor partijen die goed presteren.

Incentives kunnen worden gekoppeld aan uiteenlopende thema's die voor de serie relevant zijn. Denk bijvoorbeeld aan het onder de aandacht brengen van duurzaamheid. Binnen seriematige opgaven kunnen prikkels worden ingezet om milieuwinst te behalen, de MKI-waarde te verlagen of emissies te reduceren. Juist binnen seriematig aanbesteden kunnen deze incentives tot grote verbeteringen leiden. Dankzij de herhaling in de serie kunnen opdrachtnemers investeringen doen die in losse projecten niet haalbaar zouden zijn, zoals de aanschaf van schonere machines of innovatieve realisatie methoden. Deze investeringen renderen beter wanneer zij in meerdere projecten kunnen worden toegepast, waardoor zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer profiteert. Deze investeringen worden ook makkelijker gemaakt wanneer helder is dat deze investeringen leiden tot het halen van prestatie-indicatoren en daardoor later tot meer werk kunnen leiden.

Naast duurzaamheid zijn er ook andere aspecten waar incentives op toepassing van kunnen zijn. Denk bijvoorbeeld aan de snelheid van realisatie en het verminderen van hinder voor de omgeving. Ook bij deze onderwerpen kunnen incentives zo vormgegeven worden dat er continue ontwikkeling en verbetering plaatsvindt in de projecten.



Leerprocessen en verbeteringen in voorgaande projecten worden steeds meegenomen naar het volgende project uit de serie.

Hoewel deze bouwsteen zich vooral richt op hoe positieve prikkels kunnen bijdragen aan gezamenlijke doelstellingen en een hogere kwaliteit, is het belangrijk om ook de afscheidsregelingen te benoemen. Deze worden uitgebreid toegelicht in de gelijknamige bouwsteen en zijn verbonden met de bouwsteen incentives. Een goede afscheidsregeling maakt duidelijk op welke gronden opdrachtgever en opdrachtnemer de samenwerking kunnen beëindigen. Dit werkt als een corrigerende prikkel omdat het voorkomt dat prestaties onder het afgesproken minimum zakken. Dit kan dan namelijk leiden tot beëindiging van de samenwerking. Het kan daarom gezien worden als een prikkel die ongewenst gedrag moet voorkomen.

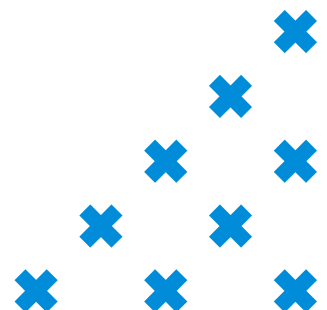
Better Performance van het CROW kan een mogelijke tool zijn om samenwerking objectief te meten. Better Performance richt zich op het verbeteren van de samenwerking door het gesprek te voeren op basis van wederzijdse beoordelingen. De focus ligt hierbij op proces, houding en gedrag tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Door indicatoren als snelheid, kostenbeheersing, veiligheid en beperking van overlast te monitoren, ontstaat een helder beeld van hoe de samenwerking functioneert. Aan deze meetbare prestaties een incentive worden gekoppeld, waardoor gewenst samenwerkingsgedrag wordt gestimuleerd

3.2 Incentives toepassen

Het expertisecentrum aanbesteden PIANOo van het ministerie van Economische Zaken spreekt over het behalen van doelen en wensen door middel van prestatie prikkels. De wijze waarop PIANOo het begrip prestatieprikkel gebruikt, sluit in grote lijnen aan bij de invulling van incentives in deze bouwsteen. Om incentives daadwerkelijk te gaan organiseren en mee te nemen in de aanbestedingsprocessen heeft PIANOo een stappenplan¹. Door het doorlopen van 7 stappen kun je bepalen of en welke incentives je kunt gebruiken:

1. **Wat te bereiken?** In eerste instantie is het van belang om vast te stellen wat je precies wilt bereiken. Wat zijn de gezamenlijke doelstellingen en wensen? Er kunnen hierbij ook doelen zijn die deel tegenstrijdig zijn. Bijvoorbeeld snelheid en kwaliteit kunnen elkaar in de weg zitten. Het vaststellen van doelstellingen kan daarom een uitdaging zijn. Wanneer doelstellingen en wensen zijn vastgesteld is het belangrijk dat ze worden vastgelegd en later gemonitord.
2. **Welke prestaties belonen?** Om te bepalen welk gedrag en welke prestaties je wilt belonen is inzicht in de markt nodig. Door middel van een marktconsultatie kan inzicht verkregen worden in waar aannemers in kunnen voldoen en of de incentives geschikt zijn om de gewenste werking te hebben. Wanneer de gewenste prestaties helder zijn moet dit ook vastgelegd worden
3. **Welke incentive te gebruiken?** In de tekst van PIANOo gaat het hier over incentives als beloningen, boetes of malussen. Voor deze bouwsteen ligt de focus op beloningen. De positieve insteek versterkt namelijk ook het vertrouwen en de samenwerking, wat van groot belang is in langdurige samenwerking binnen seriematig aanbesteden. Incentives moeten het achterliggende doel in het geval van een boete ondersteunen en daadwerkelijk bijdragen aan het gewenste gedrag. Daarbij is het essentieel te toetsen of de gekozen

¹ [Stappenplan voor prestatieprikkels | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)



prikkel het doel dient en of er bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer voldoende draagvlak bestaat.

4. **Hoe de prestaties vast te stellen?** Hierbij gaat het over het monitoren van het gewenste gedrag van de aannemer. Wordt hieraan voldaan dan kan de beloning van de incentive in gang gezet worden. Het is wel van belang om het effect van de “beloning” mee te nemen. Je wilt namelijk niet dat de aannemer achterover gaat leunen wanneer de positieve prikkel in werking is gezet.
5. **Aan wie uit te keren?** Normaal gesproken gaat het hier over het uitkeren van beloningen aan de directe opdrachtnemer. Dit hoeven niet alleen financiële beloningen te zijn maar kunnen bijvoorbeeld ook leiden tot toekomstige werkzaamheden. Bij seriematigheid werken meerdere contractpartners samen aan één resultaat. Dit roept de vraag op of een beloning aan alle partijen wordt toegekend, of juist aan bepaalde partijen. Een alles-of-niets-benadering kan solidariteit bevorderen, maar maakt de vraag wie wordt beloond complex. Het is goed dit te beseffen en dit mee te nemen wanneer incentives worden gebruikt.
6. **Is de incentive effectief?** Incentives beïnvloeden het gedrag van opdrachtnemers. Het is daarom belangrijk om na te gaan of de gekozen incentive daadwerkelijk het gewenste gedrag stimuleert en bijdraagt aan het gezamenlijke doel. Zo voorkom je dat de prikkel niet de gewenste werking heeft.
7. **Heeft de incentive gewerkt?** Binnen seriematigheid is continue evaluatie belangrijk, waarbij het effect van de ingezette incentive moet worden beoordeeld. De inzichten die hieruit voortkomen worden meegenomen bij toekomstige projecten binnen het seriematig aanbesteden. Daarom moet het contractueel ook mogelijk zijn om aanpassingen door te voeren om te sturen op de uitkomsten van de evaluatie.

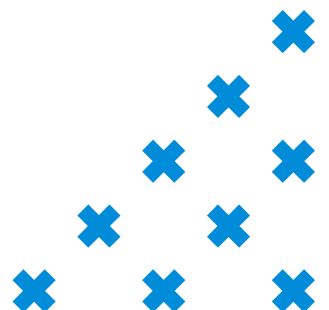
3.3 Incentives in de praktijk

Incentives zijn geen nieuw concept. In huidige contracten worden incentives al meegenomen om te sturen op de gewenste uitkomst. Aan de hand van een analyse van bestaande contracten is er inzicht gecreëerd in hoe incentives ingezet worden in de praktijk.

In de voorbeelden worden voornamelijk prikkels beschreven die worden ingezet na gunning om opdrachtnemers te stimuleren om 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 het contractuele kader worden stimulansen beschreven die een hoger kwaliteitsniveau nastreven. Zo krijgen opdrachtnemers ruimte om te experimenteren en samen met de opdrachtgever te blijven ontwikkelen en verbeteren. Een andere veelvoorkomende incentive is dat een opdrachtnemer vervolgoopdrachten kan verkrijgen wanneer er aan vooraf bepaalde concrete prestatie-indicatoren wordt voldaan. Deze prestatie-indicatoren zijn concreet en vooraf vormgegeven zodat ze goed gemonitord kunnen worden door middel van prestatiemetingen.

Uit de een van de onderzochte samenwerkingsovereenkomsten blijkt dat het behalen van KPI's door de opdrachtnemer leidt tot het verkrijgen van volgende opdrachten. Dit vormt een duidelijke incentive: goed presteren wordt beloond met vervolgwerk. Tegelijkertijd geldt dat bij onvoldoende verbetering, opdrachten kunnen worden onthouden. Uit de aanbestedingsleidraad van een andere casus blijkt dat de herhalingsopdracht fungeert als een incentive: deze wordt alleen toegekend als de doorgrondingsfase succesvol is afgerond en de samenwerking met de opdrachtgever positief is beoordeeld. De herhalingsopdracht is dus een beloning voor goede prestaties en samenwerking, en stimuleert inschrijvers om te investeren in kwaliteit en relatiebeheer. De incentive is contractueel gekoppeld aan een inhoudelijke mijlpaal en gedragscomponent.

In de geanalyseerde voorbeelden worden ook enkele voorbeelden benoemd waarbij er consequenties zijn wanneer er juist niet wordt voldaan aan prestatie-indicatoren en er dus onder presteerd wordt. Gevolgen die benoemd worden zijn het niet krijgen



van vervolgoopdrachten, het verplicht opstellen van verbeterplannen of het niet doorgaan naar volgende fases van de samenwerking. Hierdoor worden er negatieve consequenties gekoppeld aan ongewenst gedrag en/of prestaties. Binnen seriematig aanbesteden wordt verwacht dat de aannemer aantoonbare ontwikkeling laat zien. Blijft deze ontwikkeling achter, dan kan een afscheidsregeling worden toegepast (zoals verder toegelicht in de betreffende bouwsteen). Deze bouwsteen richt zich op incentives die aanzetten tot gewenst gedrag omdat dit aansluit bij het uitgangspunt van seriematig aanbesteden waarbij de focus ligt op continue verbetering en het bevorderen van samenwerking. Deze negatieve consequenties worden wel benoemd omdat ze wel onderdeel uitmaken van de verzamelde inzichten voor deze bouwsteen. Binnen seriematig aanbesteden wordt het verwerken van positieve incentives aanbevolen omdat het hiermee huidige en toekomstige projecten naar een hoger niveau kunnen worden getild.

