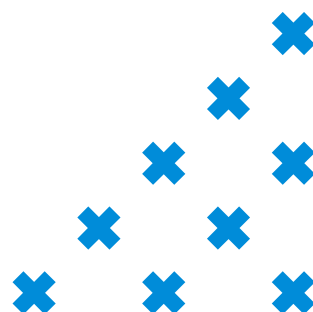


SERIEMATIG AANBESTEDEN

8 april 2026

BOUWSTEEN SCOPE VASTSTELLEN EN CLUSTEREN&SPLITSSEN



1 BOUWSTEEN SCOPE VASTSTELLEN EN CLUSTEREN&SPLITSSEN

1.1 Inleiding

Als randvoorwaarde voor het al dan niet seriematig werken is het belangrijk om de scope vast te stellen. Hierbij vormen de begrippen clusteren en splitsen zoals beschreven in de Aanbestedingswet een belangrijk afwegingskader. De wetgever heeft voor beide begrippen geen strakke definitie of omschrijving gegeven, er is uitsluitend bepaald dat deze werkmethodes niet op oneigenlijke gronden ingezet mogen worden. Het kan dus niet zo zijn dat door het toepassen van clustering de markt voor een substantieel deel wordt uitgesloten van deelname. Evenzogoed is het niet toegestaan om splitsen van opdrachten in te zetten om je te onttrekken aan de aanbestedingswetgeving en zo een lichter aanbestedingsregime toe te passen.

1.2 Clusteren en Splitsen

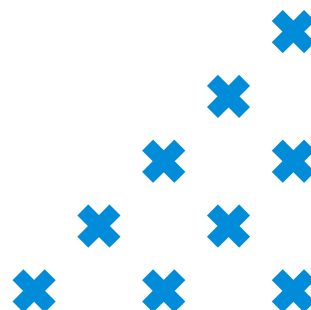
Toch kunnen clusteren en splitsen van de scope relevant zijn om een meer seriematige of portfolio aanpak te rechtvaardigen en zo de kennis die opgedaan wordt bij renovatie van objecten te hergebruiken. Omdat beide begrippen complementair lijken te zijn of in ieder geval zo uitgelegd kunnen worden kan er ruimte gecreëerd worden in het toch samenvoegen of juist splitsen van opdrachten. Het argument dat je opdrachten die op elkaar lijken, een repeterend karakter hebben en/of een gelijke aanpak vergen niet uit elkaar moet halen, geeft ruimte om toch te betogen dat ze samengevoegd mogen worden om zo een doelmatige oplossingsrichting te bedenken. Wanneer toch gekozen wordt voor een seriematige of portfolio aanpak, en daarmee clusteren, is dit toegestaan mits gedegen gemotiveerd, waarbij dus doelmatigheid een sterk argument kan zijn in deze motivering.

1.3 Scope bepalen

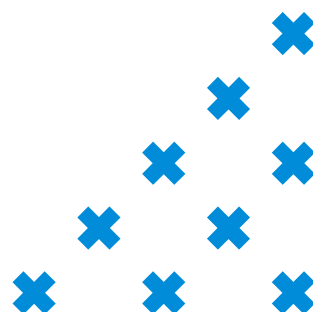
Wij beperken ons tot de “markt” van renoveren en vervangen, dat seriematig aanbesteden in nieuwbouw relevant is staat wat ons betreft niet ter discussie. Om te bepalen of en zo ja hoe seriematig aanbesteden relevant kan zijn voor vervanging of renovatie is het belangrijk om eerst te bepalen hoe je de scope van deze werkzaamheden gaat beschrijven. Hierbij is het belangrijk of er sprake is van een homogene of van een te homogeniseren scope of work. Als je door een aantal standaardisatiemaatregelen een homogene(re) scope krijgt spreken we in deze bouwsteen van een te homogeniseren scope. Een andere belangrijke keuze is of een opdrachtgever zelfstandig zijn areaal gaat vervangen of renoveren of dat er sprake zou kunnen zijn van samenwerkende opdrachtgevers. Als meer opdrachtgevers gelijksoortige (homogene of te homogeniseren) vraagstukken hebben dan kan het relevant zijn om gezamenlijk aan te besteden. Hoe groter de overeenkomst tussen de diverse projecten, of hoe groter de scope van de aan te besteden projecten, hoe groter de kans dat er sprake kan zijn van seriematig aanbesteden.

1.4 Leeswijzer

Deze bouwsteen geeft handvatten om de scope zodanig af te bakenen dat seriematig aanbesteden een voorkeursoplossing is. Dit kan voor multidisciplinaire grote opgaven alsook voor een eenvoudige monodisciplinaire kleinschalige opgave. De bouwsteen ‘Samenwerkende opdrachtgevers’ zal hier nader op ingaan. Een samenwerking levert extra mogelijkheden om een goede scope samen te stellen. In H2 geven we enkele randvoorwaarden ten behoeve van de scope vaststellen waarna we in H3 nader ingaan op hets inhoud geven van de bouwsteen.



Fase							Uitvoeringstraject		Afrondingstraject (per object)		
	Initiatiefase	Strategiefase	Documentfase	Selectiefase	Dialoofase	Gunningsfase	Voorbereidingsfase	Realisatiefase	Test- en opleverfase	Overdrachtsfase	Nazorgfase
Bouwstenen	> Scopemanagement > OG contracteert het	> Clusteren en Splitsen > Looptijd > Contractkeuze > Lerend vermogen	Maak hier al je documenten gereed. Elke bouwsteen genoemd in deze tijdlijn moet in de documentfase worden voorbereid	> Geschiktheidseisen & Selectiecriteria	> Houding en gedrag	> Gunningscriteria > Risicoverdeling > Verdeelmechanisme > Prijsmechanisme	> Houding en gedrag > Verdeelmechanisme > Prijsmechanisme	> Incentives > Risicoverdeling	> Lerend vermogen	> Scopemanagement > Afscheidsregeling	> Lerend vermogen
Actie	> Initiele beleidsdoelen vaststellen > Opgave in beeld > Marktkonsultatie	> Inkoopstrategie > Duidelijk hebben wat er Onduidelijk blijft (tot samenwerking)		> Businesscase	> Samenwerkings-overeenkomst OG's		> Teambuilding		> Beleidsdoelen tussen OG's herijken		
Doorlopend	Cultuurverandering	Samenwerkingen OG's	Houding en gedrag	Contractmanagement							



2 RANDVOORWAARDEN

2.1 Governance

Als initiatief nemer organiseer je de scope vanuit het eigen bedrijfsbelang. De bedrijfsstructuren bepalen dan ook de governance. Indien er samenwerking met andere opdrachtgevers noodzakelijk blijkt, dan dient de governance daarop aangepast te worden. Let er hierbij op dat de governance niet volledig opnieuw gedefinieerd moet worden, want dan wordt de winst van de samenwerking al snel te niet gedaan. Om op een andere dan de geïnstitutionaliseerde wijze te gaan werken is het belangrijk dat er goede werkafspraken worden gemaakt en protocollen worden opgesteld. De bouwstenen 'Contractmanagement' en 'Samenwerkende Opdrachtgevers' geven hier nader invulling aan.

Belangrijk is vast te stellen dat vanuit de opdrachtgevers organisatie de besluitvorming rond de scopebepaling via een vaste organisatiestructuur te laten verlopen en de afspraken zo te maken dat je als één opdrachtgever naar buiten kunt treden, dit kan ook bereikt worden door één van de aanbestedende diensten tot penvoerder te benoemen en die te machtigen om namens deelnemende samenwerkende opdrachtgevers te spreken en te beslissen.

2.2 Risico's

Belangrijkste risico's:

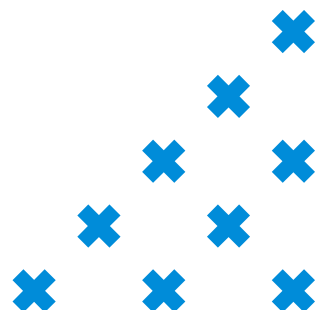
- Scope dynamiek is bij start al groot en blijft ook zo, dit kost in de voorbereiding en aanbestedingsfase meer tijd.
- Scope heterogeniteit is hoog en het vergt aanpassingsvermogen en de wil tot samenwerken om die te vereenvoudigen
- De verschillende werkwijzen van de diverse samenwerkende opdrachtgevers kunnen een samenwerking in de weg staan

2.3 Raakvlakken met andere bouwstenen

Juist bij een samenwerking tussen opdrachtgevers is het heel belangrijk goede afspraken te maken en de samenwerking goed te borgen door middel van effectief contractmanagement.

Ook dient bij een samenwerking tussen opdrachtgevers een goede exit structuur (afscheidsregeling) beschreven te zijn om op deze manier partijen binnen boord te houden.

Tenslotte dienen er ook goede afspraken gemaakt te worden over de verdeling tussen kosten en opbrengsten en dienen er milestones bepaald te worden waarmee bepaald wordt of de samenwerking wordt voortgezet of juist gestaakt.



3 INHOUD BOUWSTEEN

3.1 Definiëren van de scope

Vanuit de historie hebben de meeste opdrachtgevers een verzameling van unicaten die speciaal voor een bepaalde toepassing ontwikkeld zijn. Het is dus zaak om eerst te bepalen of de scope, als deze niet homogeen van samenstelling is, te homogeniseren is. Hierbij is het vanzelfsprekend belangrijk om je te realiseren dat homogeniseren geen doel op zich is, maar een middel om het doel van efficiënt onderhoud en een goede instandhouding voor een redelijke prijs te realiseren. Dit geldt ook voor een eventuele samenwerking met andere opdrachtgevers. In het geval van onderhoud: Als er sprake is van unicaten is het moment van de vervanging of renovatie (veelal gecombineerd met vervanging van (delen van) de installatie het moment om te beoordelen of er wellicht een (ge)standaard(iseerde) oplossing mogelijk is.

Als er dus sprake is van een heterogene samenstelling van het areaal moet bij een afweging voor een seriematige aanpak eerst bepaald worden of het mogelijk/wenselijk is om de scope te homogeniseren.

Het is belangrijk bij de scopedefinitie te kijken in hoeverre er sprake is van een voordeel voor opdrachtgevers om samen te werken. Er moet dan ook een duidelijke wil zijn om samen te werken en niet als uitgangspunt te kiezen dat de ander zich maar aan moet passen aan de werkwijze van de eigen organisatie. Het doel is dus niet om de ander te overtuigen maar om de overeenkomsten tussen de gekozen oplossingsrichtingen te bepalen om zo tot een voor alle partijen acceptabele samenwerking te komen.

3.2 Organiseren van de scope

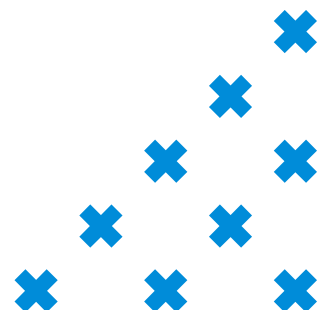
Als de omvang van de scope te beperkt is en clusteren niet gewenst, dan is de keuze voor losse opdrachten meer voor de hand liggend, tenzij het mogelijk is om met meerdere opdrachtgevers samen aan te besteden. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met de complicerende factor van afstemming tussen de opdrachtgevers over de te hanteren scope. In de praktijk zal het bij een beperkte omvang vaak zo zijn dat het voordeel van het vergroten van de omvang van de scope niet opweegt tegen het nadeel van extra afstemming en overleg. Ook heeft elke opdrachtgever zijn eigen set aan eisen en wensen, als die lastig op één lijn te krijgen zijn kan dit leiden tot veel discussie en daarmee vertraging opleveren in het proces. Als de kosten van vertraging niet opwegen tegen de schaalvoordelen is het niet verstandig om de samenwerking aan te gaan.

3.3 Vaststellen van de scope

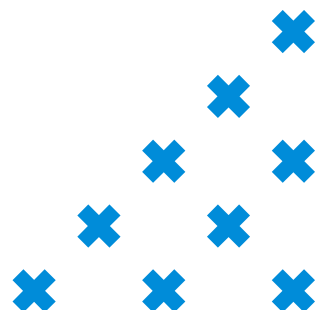
De belangrijkste afwegingen die in dit proces dus plaats moeten vinden betreffen het feit of de scope homogeen is of te homogeniseren. Dit vergt veel afstemming en overleg, en moet altijd als eerste stap doorlopen worden. Daarnaast moet goed afgewogen worden of er een voordeel behaald wordt als er met meerdere opdrachtgevers samen aanbesteed gaat worden. In geval van een beperkte scopeomvang of te verschillend in eisen en wensen, is er niets te winnen met seriematige of portfolio aanpak, het geforceerd samenwerken zal in dat geval contraproductief werken en het zou dan voor de hand liggend zijn om separate project uitvragen te doen. Hierbij kan er los van de verschillen in uitvoering of aanpak nog wel geleerd worden van de ervaringen van andere opdrachtgevers, het is in dat geval dus niet automatisch zo dat elke opdrachtgever zelf weer het wiel uit moet gaan vinden.

3.4 Conclusie

De grootste winst valt te behalen als er sprake is van een homogene of gehomogeniseerde scope en een grote omvang, het is dus verstandig om na te gaan in hoeverre het noodzaak is om unicaten te behouden of dat dit historisch gegroeid is



en dat homogeniseren een meerwaarde oplevert. Als je dit proces zorgvuldig en objectief doorloopt zul je zien dat er vrijwel altijd mogelijkheden zijn tot standaardisatie die zeker op de lange(re) (onderhouds)termijn de nodige voordelen opleveren. Zo kan standaardisatie, ook los van een uiteindelijke samenwerking bij aanbesteding leiden tot het beperken van obsolescence later in de lifecycle van een product.



BESCHOUWING

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.

