

## Bouwstenen voor seriematig aanbesteden

### Deel 1

*Auteurs: Henberto Remmerts, Harald Versteeg*

Nederlandse overheden staan voor een grote en urgente opgave: het gelijktijdig realiseren van vele vervangings-, renovatie- en ontwikkelprojecten terwijl capaciteit, kennis en tijd schaars zijn. De gebruikelijke project voor project aanpak sluit hier steeds minder bij aan. Seriematig aanbesteden, het in samenhang organiseren van meerdere vergelijkbare opgaven, biedt een kansrijk alternatief dat innovatie, snelheid, kostenefficiëntie en duurzaamheid ondersteunt.

Dit eerste deel van het tweeluik legt het fundament voor deze aanpak. Voor de goede orde, seriematigheid gaat niet om standaardobjecten, maar om herhaalbare processen, sterke samenwerking en ruimte om te leren en te verbeteren. Tijdens verkenningen en werksessies binnen De Bouwcampus bleek dat organisaties behoefte hebben aan duidelijk houvast bij vragen over contractmanagement, selectie, flexibiliteit, risico's, prijsvorming en gedrag.

Op basis daarvan werd een raamwerk ontwikkeld met 16 Bouwstenen: de essentiële elementen voor een doelgerichte, rechtmatige en uitvoerbare seriematige aanpak. In dit deel beschrijven we de aanleiding en logica van seriematigheid; in deel 2 (verschijnt in de loop van dit jaar) werken we de Bouwstenen uitgebreid uit met voorbeelden en praktische handvatten. Samen vormen beide delen een compleet handelingsperspectief voor iedereen die seriematig aanbesteden wil inzetten om maatschappelijke opgaven sneller en met een hogere kwaliteit te realiseren.

#### 1. Inleiding

Nederland staat voor een omvangrijke opgave op het gebied van vervanging, renovatie en gebiedsontwikkeling. Bruggen, kunstwerken, gebouwen en infrastructuur verouderen gelijktijdig en vragen om een snelle, gecoördineerde actie. Tegelijkertijd staat de beschikbare capaciteit onder druk en is kennis versnipperd. Het gebruikelijke model van projectmatig en sequentieel aanbesteden past steeds minder goed bij de schaal en samenhang van deze opgaven.

In diverse projecten en bij verschillende overheden wordt een duidelijke rode draad zichtbaar: de behoefte aan voorspelbaarheid, continuïteit en efficiëntere samenwerking groeit. Seriematig aanbesteden wordt daarin gezien als een manier om zowel maatschappelijke opgaven te versnellen als de samenwerking tussen overheid en markt fundamenteel te verbeteren.

Seriematigheid betekent overigens niet dat alle objecten identiek zijn of moeten worden gestandaardiseerd. De essentie is dat opgaven met voldoende inhoudelijke of procesmatige overeenkomsten en/of samenhang gezamenlijk worden georganiseerd, waardoor kennis niet telkens opnieuw hoeft te worden opgebouwd en processen beter op elkaar aansluiten.

## 2. Probleemomschrijving

Het huidige aanbestedingsmodel loopt tegen duidelijke grenzen aan. Het apart aanbesteden van vergelijkbare projecten zorgt voor hoge tenderdruk en oplopende transactiekosten aan beide kanten van de markt. Doordat ieder project opnieuw wordt ingericht, ontstaan verschillen in aanpak, kwaliteit en documentatie, wat leidt tot vertragingen en inefficiëntie die de totale opgave verzwaren.

Voor marktpartijen is het bovendien lastig om capaciteit, expertise en ketens duurzaam te organiseren wanneer uitvragen onvoorspelbaar zijn en volumes sterk wisselen. Tegelijkertijd benutten overheden kansen onvoldoende doordat organisaties met vergelijkbare opgaven vaak los van elkaar opereren en geen gebruikmaken van gedeelde schaalvoordelen of kennisontwikkeling.

Deze versnippering maakt het steeds moeilijker om grote maatschappelijke opgaven tijdig, betaalbaar en met voldoende kwaliteit te realiseren. Daardoor groeit de urgentie voor een meer programmatische, samenhangende en voorspelbare manier van aanbesteden. Binnen De Bouwcampus, mede gebaseerd op de inzichten uit vele werkgroepen met ruim 150 deelnemers uit overheid en bedrijfsleven, wordt seriematig aanbesteden gezien als een kansrijk antwoord op deze uitdaging.

## 3. Analyse

Seriematig aanbesteden komt neer op het collectief organiseren van meerdere projecten die bepaalde kenmerken delen en met bepaalde doelen voor ogen worden uitgevoerd. Het is een vorm van programmatisch werken waarbij projecten niet langer als losse eenheden worden beschouwd, maar als onderdeel van een grotere serie (of portfolio). Het gaat daarbij om voorspelbaarheid en herhaalbaarheid in aanpak, proces en besluitvorming.

### 3.1 *Strategie en aanpak*

Seriematig aanbesteden vraagt om een verschuiving van projectdenken naar programmatisch denken. In plaats van één specifieke opdracht centraal te stellen, ontstaat er een bredere benadering waarin meerdere opgaven onder één strategie of contractvorm worden samengebracht. Hierdoor kunnen overheden duidelijkheid bieden over volumes, tempo, planning en verwachtingen richting de markt. Dat creëert continuïteit in schaal en daarmee rust, ruimte voor voorbereiding en een basis voor duurzame samenwerking.

Een belangrijke voorwaarde is daarbij de samenwerking tussen overheden. Juist in deze samenwerking schuilt grote winst. Door opgaven te bundelen, kennis te delen en gezamenlijk op te treden, ontstaan schaalvoordelen en wordt de complexiteit van de opgave beter beheersbaar.

### 3.2 *Verwachte voordelen en impact*

De voordelen van seriematig aanbesteden zijn meerledig. Transactiekosten nemen af doordat minder afzonderlijke procedures nodig zijn en doordat werkwijzen beter op elkaar aansluiten. De markt krijgt meer voorspelbaarheid, wat ruimte geeft voor gerichte investeringen in personeel, materieel en innovatie.

Overheden profiteren van verbeterde kennisontwikkeling, consistentere kwaliteit, verbetering van de samenwerking door de gehele keten en een hogere uitvoersnelheid. Het resultaat is een aanpak die bijdraagt aan het versnellen van maatschappelijke opgaven tegen lagere kosten.

#### 4. De Bouwstenen

##### 4.1 *Het ontstaan van de Bouwstenen*

Tijdens verschillende verkenningen, werksessies en dialoogrondes binnen De Bouwcampus werd duidelijk dat overheden en marktpartijen dezelfde vragen stelden over seriematig aanbesteden. Hoe organiseer je het programmatisch? Wat betekent het juridisch en inkooptechnisch? Welke governance past erbij? En welke randvoorwaarden zijn nodig om seriematigheid structureel toe te passen?

Hoewel er consensus bestond over het potentieel van seriematig werken, bleek er geen gemeenschappelijke taal of structuur om deze aanpak te duiden. Bij uiteenlopende projecten en organisaties kwamen telkens vergelijkbare knelpunten, keuzes en succesfactoren naar boven. Deze herkenbare patronen maakten duidelijk dat seriematig aanbesteden geen enkelvoudige methode is, maar een verzameling van samenhangende elementen die elkaar versterken.

Daaruit ontstond het idee om deze elementen te bundelen in een set Bouwstenen: helder beschreven, herkenbare onderdelen die organisaties helpen om seriematig aanbesteden concreet vorm te geven. De Bouwstenen vormen hiermee geen rigide stappenplan, maar een raamwerk dat richting geeft aan zowel strategie als uitvoering.

##### 4.2 *De Bouwstenen in vogelvlucht*

De Bouwstenen in alfabetische volgorde

Bouwsteen	Omschrijving
<b>Afscheidsregeling</b>	<a href="#">Duidelijke afspraken over hoe en op welke gronden opdrachtgever en opdrachtnemer de samenwerking kunnen beëindigen</a> . Deze bouwsteen zorgt voor transparantie, voorspelbaarheid en een respectvolle en ordelijke afronding wanneer voortzetting van de serie niet meer passend is.
<b>Contractkeuze</b>	<a href="#">Het bepalen van welk contract het beste past bij de gewenste samenwerking en seriematige aanpak</a> . Hierbij wordt gekeken naar de mate van flexibiliteit, samenwerking en voorspelbaarheid die nodig is binnen de serie. Denk aan opties zoals een twee-fasenaanpak, raamcontracten, bouwteamovereenkomsten of contractvormen als UAV en UAV-GC. De bouwsteen helpt om een contractvorm te kiezen die zowel de gezamenlijke doelen ondersteunt als voldoende ruimte biedt voor ontwikkeling, leren en aanpassen binnen de serie.

<p><b>Contractmanagement</b></p>	<p>Het vormgeven van heldere en duurzame sturing op de samenwerking binnen een langdurige serie. Deze bouwsteen richt zich op het borgen van gezamenlijke doelstellingen van meerdere opdrachtgevers én de bedrijven in het team. Dat begint al in de aanbestedingsfase, waar zorgvuldig moet worden ingericht hoe de juiste partijen worden geselecteerd. Tijdens de uitvoering draait het om het creëren van het gewenste gedrag, transparantie en wederzijds vertrouwen, zodat de serie als geheel succesvol kan worden gerealiseerd.</p>
<p><b>Gunningscriteria</b></p>	<p>Het ontwikkelen van passende en toekomstbestendige gunningscriteria voor een langdurige samenwerking waarin de precieze werkzaamheden nog niet vaststaan. Traditionele projectcriteria — zoals MKI-scores, overlast of planning — zijn dan niet toepasbaar. Deze bouwsteen richt zich daarom op het beoordelen van de kwaliteit van samenwerking, leervermogen, aanpak, integrale visie en gedrag. Zo worden partijen geselecteerd op hun vermogen om gedurende de hele serie waarde toe te voegen, in plaats van op éénmalige projectresultaten.</p>
<p><b>Geschiktheidseisen &amp; selectiecriteria</b></p>	<p>Het bepalen van welke kerncompetenties en kwaliteiten minimaal nodig zijn om aan een langdurige seriematige samenwerking deel te nemen. Waar traditionele geschiktheidseisen vooral technisch en referentie-gericht zijn, vraagt seriematig aanbesteden om andere, meer toekomstgerichte competenties, zoals samenwerking, aanpassingsvermogen, leervermogen en programmatisch denken. Deze bouwsteen helpt bij het kiezen van passende selectiecriteria waarmee niet alleen technische bekwaamheid, maar vooral het vermogen om in een serie te presteren centraal staat.</p>
<p><b>Houding &amp; gedrag</b></p>	<p>Het bewust vormgeven van de samenwerking en het gedrag dat nodig is om een langdurige seriematige aanpak succesvol te maken. Deze bouwsteen richt zich op het stimuleren en borgen van de houding die samenwerking versterkt, gebaseerd op principes zoals wederkerigheid, autonomie, eerlijkheid, loyaliteit, evenredigheid en integriteit. Het doel is een cultuur te creëren waarin partijen elkaar kunnen vertrouwen, aanspreken en versterken — en waarin gewenst gedrag niet toevallig ontstaat, maar actief wordt ontwikkeld, herkend en beloond.</p>

<p><b>Incentives</b></p>	<p>Het doelgericht inzetten van prikkels die gewenst gedrag en gezamenlijke doelen stimuleren gedurende de hele serie. Omdat seriematig aanbesteden vraagt om langdurige samenwerking, worden incentives niet alleen gebruikt als beloning, maar ook als middel om continu te leren en invulling te geven aan de doelen (innovatie stimuleren, snelheid vergroten, kosten verminderen en duurzaamheid stimuleren). Deze bouwsteen richt zich op het kiezen van passende financiële én niet-financiële prikkels die helpen om de gezamenlijke doelstellingen daadwerkelijk te bereiken.</p>
<p><b>Lerend vermogen</b></p>	<p>Het actief stimuleren van continu leren en verbeteren binnen de gehele serie, zowel vóór als na gunning. Deze bouwsteen richt zich op het creëren van een aanpak waarin partijen worden geselecteerd op hun vermogen om te leren én waarin het contract, EMVI-criteria of andere afspraken ruimte bieden voor systematische reflectie, kennisdeling en doorontwikkeling. Het doel is een samenwerking waarin iedere stap in de serie leidt tot de meer innovatie, grotere snelheid, lagere kosten en/of meer duurzaamheid.</p>
<p><b>Looptijd</b></p>	<p>Het zorgvuldig bepalen en onderbouwen van een looptijd die lang genoeg is om de doelen van een seriematige samenwerking daadwerkelijk te behalen. Waar een raamovereenkomst standaard maximaal vier jaar mag duren, vraagt seriematig aanbesteden vaak om een langere periode van bijvoorbeeld tien of twaalf jaar om continuïteit, leereffecten en schaalvoordelen te realiseren. Deze bouwsteen richt zich op het valideren en motiveren van een langere looptijd, onder meer door te onderbouwen waarom de aard van de opgave, de complexiteit van de serie of de gewenste ontwikkelruimte een langere samenwerking noodzakelijk maken. Hiermee ontstaat een juridisch solide basis voor een contractduur die past bij de ambities van het programma.</p>
<p><b>Opdrachtgever contracteert het team</b></p>	<p>Het bewust opnemen van door de opdrachtgever zelf gecontracteerde specialisten of leveranciers als integraal onderdeel van het projectteam. Soms kiezen opdrachtgevers, vanuit oogpunt van schaalvoordelen, continuïteit of standaardisatie, voor vaste partijen die cruciale producten of diensten leveren, zoals een ingenieursbureau voor specifieke ontwerpen of een leverancier van standaard bouwcomponenten (bijvoorbeeld een IT-systeem voor brugbediening). Deze bouwsteen beschrijft hoe deze direct door de opdrachtgever gecontracteerde partijen betekenisvol en effectief worden ingebed in het team, zodat hun expertise consistent beschikbaar is en de seriematige aanpak optimaal wordt ondersteund.</p>

<p><b>Prijsmechanisme</b></p>	<p>Het ontwikkelen van een transparante, uitlegbare en eerlijke manier waarop prijzen binnen een seriematige samenwerking tot stand komen. In plaats van eenmalig scherp inkopen, draait deze bouwsteen om “eerlijk geld voor eerlijk werk”: een prijsmechanisme dat inzicht geeft in processen, opslagen, marktontwikkelingen, lonen en materiaalkosten. Door bijvoorbeeld te werken met heldere kostenelementen, benchmarks of vaste rekenregels ontstaat een systeem dat zowel flexibel als voorspelbaar is. Dit versterkt het vertrouwen, voorkomt discussies en zorgt ervoor dat prijzen gedurende de hele serie op een zorgvuldige en evenwichtige manier worden bepaald.</p>
<p><b>Risicoverdeling</b></p>	<p>Het zorgvuldig bepalen wie welk risico beheerst en hoe de bijbehorende kosten worden gedragen binnen een langdurige seriematige samenwerking. Tijdens de uitvoering van een raamovereenkomst worden risico's gaandeweg duidelijker én beter beheersbaar. Deze bouwsteen richt zich op het gezamenlijk analyseren, toewijzen en organiseren van risico's op een manier die logisch, eerlijk en uitvoerbaar is. Door transparant vast te leggen welke partij in de leveringsketen verantwoordelijkheid neemt voor welke beheersmaatregelen, en hoe de kosten daarvan worden verdeeld, ontstaat een stabiele basis voor vertrouwen, voorspelbaarheid en effectieve risicobeheersing gedurende de hele serie.</p>
<p><b>Samenwerking opdrachtgevers</b></p>	<p>Het helder vormgeven van de rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge afspraken tussen meerdere opdrachtgevers binnen zowel de aanbestedingsfase als de uitvoering van de samenwerking. Wanneer meerdere publieke organisaties gezamenlijk seriematig aanbesteden, moeten zaken als budgetverdeling, mandaat, besluitvorming en specifieke eisen zorgvuldig worden afgestemd. Deze bouwsteen zorgt ervoor dat opdrachtgevers als één consistent team optreden, waardoor de samenwerking met marktpartijen stabiel blijft en zowel de gezamenlijke beleidsdoelen als de doelen van de bedrijven optimaal worden ondersteund.</p>



<p><b>Scope aanpassen</b></p>	<p>Het organiseren van flexibele en juridisch solide manieren om de scope gedurende de serie aan te passen. Seriematig aanbesteden vraagt om ruimte om opgaven te vergroten, te verkleinen of te wijzigen wanneer omstandigheden veranderen of nieuwe inzichten ontstaan. Deze bouwsteen beschrijft hoe en wanneer instrumenten zoals een raamovereenkomst, herhalingsopdrachten of een herzieningsclausule kunnen worden ingezet. Het helpt bij het kiezen van de variant die het beste past bij het beoogde “droombeeld”: een samenwerking waarin voldoende wendbaarheid is om de serie te laten meegroeien met de opgave, terwijl transparantie en rechtmatigheid geborgd blijven.</p>
<p><b>Scope vaststellen (clusteren / splitsen)</b></p>	<p>Het bepalen van de juiste omvang en samenstelling van de scope is cruciaal voor een effectieve seriematige aanpak. Deze bouwsteen richt zich op het vaststellen van een maximale, maar wendbare scope, waarbij wordt gekeken welke doelen (innovatie stimuleren, snelheid vergroten, kosten verminderen en duurzaamheid stimuleren) richting geven aan de keuzes.</p> <p>Het gaat om het zorgvuldig afwegen wanneer opgaven logisch kunnen worden geclusterd om schaalvoordelen te bereiken, en wanneer het juist nodig is om te splitsen om de uitvoerbaarheid, marktwerking of specifieke eisen te borgen. Daarbij geldt vaak: <i>clusteren mag niet, tenzij</i> er duidelijke voordelen zijn, en <i>splitsen moet, tenzij</i> er goede redenen zijn om opgaven samen te brengen. Deze bouwsteen helpt om die “tenzij”-afwegingen expliciet te maken en te onderbouwen, zodat de scope zowel ambitieus als realistisch is – en gedurende de serie voldoende flexibel kan blijven.</p>
<p><b>Verdeelmechanisme (bij meerdere percelen)</b></p>	<p>Het inrichten van een duidelijk, transparant en werkbaar systeem voor de verdeling van opdrachten wanneer een samenwerking bestaat uit meerdere percelen of meerdere geselecteerde partijen. Deze bouwsteen beschrijft welke verdeelopties mogelijk zijn, bijvoorbeeld geografische indeling, werken met verdeeltafels, verdeling op basis van type werkzaamheden, minicompetities of omzetverdeling — en hoe je de meest passende methode kiest. Het doel is een mechanisme dat zowel eerlijk als efficiënt is, marktcapaciteit optimaal benut en gedurende de looptijd voorspelbaarheid en balans behoudt.</p>

## 5. Conclusie en vervolg

Seriematig aanbesteden biedt een realistisch en toekomstgericht alternatief voor traditionele projectmatige aanbesteding. Het sluit beter aan op de schaal, samenhang en urgentie van de huidige opgaven in de fysieke leefomgeving. De aanpak maakt het mogelijk om efficiënter te werken, beter samen te werken en meer voorspelbaarheid te creëren. Allemaal elementen die essentieel zijn voor zowel overheden als de markt.

Met dit eerste deel van het tweeluik is het fundament gelegd: we hebben toegelicht wat seriematig aanbesteden inhoudt, waarom het juist nu relevant is en welke voordelen deze aanpak biedt. Ook zijn de 16 Bouwstenen geïntroduceerd die de basis vormen voor een consistente en toekomstbestendige toepassing van seriematigheid. In deel 2, dat in het tweede kwartaal van 2026 verschijnt, worden deze Bouwstenen uitgebreid uitgewerkt en getoetst in de praktijk. Tijdens fysieke en online bijeenkomsten zoeken we de verdieping, bespreken we gezamenlijk keuzes en afwegingen en vertalen we de inzichten naar organisatorische, juridische, inkooptechnische en samenwerkingsgerichte handelingsperspectieven.

Zo ontstaat er een raamwerk dat zich niet alleen theoretisch, maar vooral in de praktijk kan bewijzen en verder kan ontwikkelen. Samen bieden beide delen een helder, toepasbaar en breed gedragen perspectief voor opdrachtgevers en uitvoerende organisaties die seriematig aanbesteden willen inzetten om maatschappelijke opgaven sneller, slimmer en met meer kwaliteit te realiseren.

### Ook meedoen?

Wil je hieraan meewerken? Stuur een mail naar [henberto.remmerts@debouwcampus.nl](mailto:henberto.remmerts@debouwcampus.nl)

## Over De Bouwcampus

Aan de hand van concrete maatschappelijke vraagstukken brengt De Bouwcampus systeemveranderingen teweeg. Dit omvat samenhangende transities in processen, competenties, gedrag en techniek die organisatie-overstijgend zijn. Dit heeft impact op de hele keten, van materiaalproducent tot minister.