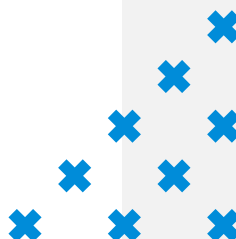


SERIEMATIG AANBESTEDEN

3 september 2026

LEREND VERMOGEN

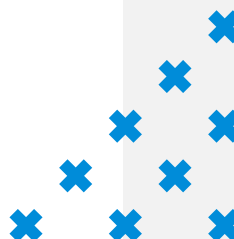


Inhoudsopgave

1	Bouwsteen Lerend vermogen	3
1.1	Inleiding	3
1.2	De uitgangspunten van lerend vermogen in de seriematige aanbesteding	3
2	Randvoorwaarden	5
2.1	Governance: Wie is verantwoordelijk?	5
2.2	Governance: Hoe leggen we leren vast?	6
2.3	Governance: Belangrijkste wettelijke bepalingen	6
2.4	Wat als leren tijdens de samenwerking fout gaat?	7
3	Inhoud bouwsteen	9
3.1	Waar het vaak misgaat met leren in seriematig aanbesteden	9
3.2	Patronen in de toepassing van Lerend Vermogen	10
3.3	Instrumenten voor het toepassen van lerend vermogen	11
	PDCA	11
	MATURITY LADDDER	12
	SINGLE DOUPLE LOOP LEARNING	12
3.4	Praktische toepassing van lerend vermogen	13
	Werken met een verbeterregister	13
	Een vast leermoment na iedere opdracht of fase	13
	Thematische kennissessies organiseren	13
	Leren opnemen in prestatiemeting en contractgesprekken	13
	Werken met een jaarlijkse leeragenda	13
	3.Bronvermelding:	14

Commented [AK1]: @Joost Engelhart die PDCA staat anders en ik krijg die 11 niet gelijk met die andere hoofdstukken wat ik ook probeer, zou jij hiernaar willen kijken? Ik kom er niet uit.

COLOFON		
Schrijver	Amy Kyvelos	
Controle	Joost Engelhart	Henberto Remmerts
Expert review	Mirabel Loos	Joost Merema



1 BOUWSTEEN LEREND VERMOGEN

1.1 Inleiding

In seriematige aanbestedingen wordt vaak verondersteld dat leren vanzelf ontstaat. Projecten volgen elkaar op, teams blijven langer betrokken en ervaringen liggen voor het oprapen. Toch laat de praktijk iets anders zien. Ondanks herhaling worden dezelfde discussies gevoerd, keren dezelfde knelpunten terug en blijken leerpunten niet of nauwelijks door te werken naar volgende opdrachten. Wat bedoeld is als een lerende aanpak, wordt zo alsnog een reeks losse projecten.

Vaak krijgt "leren van elkaar" regelmatig pas achteraf aandacht, terwijl beslissingen over werkwijzen, standaarden en samenwerking al eerder worden genomen. Evaluaties leveren inzichten op, maar zonder duidelijke vertaling naar vervolgstappen blijven deze inzichten hangen op papier. In een seriematige aanpak, waarin keuzes zich opstapelen en doorwerken over meerdere opdrachten, werkt dat niet.

Juist daarom vraagt seriematig aanbesteden om een andere kijk op lerend vermogen. Niet als reflectiemoment aan het eind, maar als vast onderdeel van sturen, organiseren en beslissen binnen de reeks. Lerend vermogen bepaalt of een serie zich ontwikkelt, of steeds opnieuw moet worden uitgevonden. Het maakt het verschil tussen herhaling mét verbetering en herhaling zonder effect. Deze bouwsteen gaat over die praktische kant van leren. Over hoe lerend vermogen bewust kan worden ingericht, benut en vastgehouden binnen seriematige aanbestedingen. Niet als abstract ideaal, maar als noodzakelijk onderdeel van een professionele, beheersbare en voorspelbare aanpak.

1.2 De uitgangspunten van lerend vermogen in de seriematige aanbesteding

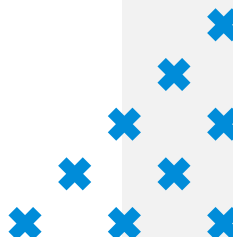
Lerend vermogen binnen seriematig aanbesteden krijgt pas betekenis wanneer ervaringen daadwerkelijk doorwerken naar volgende opdrachten. Het gaat niet om het opschrijven van leerpunten, maar om de vraag wat er in de praktijk anders wordt gedaan. Zolang inzichten blijven hangen in evaluaties of verslagen, leveren zij weinig bijdrage aan de ontwikkeling van de reeks. Lerend vermogen ontstaat pas wanneer ervaringen leiden tot concrete aanpassingen in werkwijzen, standaarden of besluiten.

Daarbij is het belangrijk onderscheid te maken tussen een eenmalige afwijking en een structureel patroon. Niet elke ervaring vraagt om verandering. In een seriematige aanpak is juist de duiding van ervaringen bepalend: welke signalen zijn projectgebonden en welke raken meerdere opdrachten? Zonder deze afweging bestaat het risico dat de aanpak voortdurend wijzigt of juist dat terugkerende problemen niet worden aangepakt.

Leren vraagt daarnaast om structuur en ritme. Wanneer leerervaringen alleen ad hoc worden besproken, is het effect afhankelijk van personen en momenten. In een seriematige context is het daarom nodig om vaste momenten te organiseren waarop ervaringen worden gedeeld en beoordeeld, en waarbij expliciet wordt gekeken wat dit betekent voor vervolgstappen in de reeks. Een essentieel aandachtspunt is de koppeling tussen leren en besluitvorming.

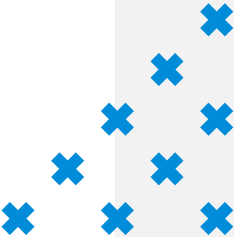
Lerend vermogen heeft alleen waarde wanneer inzichten worden betrokken bij keuzes over programmering, uitvoering, samenwerking of contractuele afspraken. Zonder deze koppeling blijft leren vrijblijvend en verdwijnt het naar de achtergrond ten opzichte van de dagelijkse voortgang.

Commented [AK2]: Toetsen aan paper Louisa



Onderstaande tijdlijn laat zien dat lerend vermogen door de gehele seriematige aanpak heen loopt. Inzichten uit de voorbereiding, uitvoering, overdracht en nazorg worden benut om de aanpak gedurende de looptijd van de serie verder te ontwikkelen. Hierdoor bouwen opeenvolgende opdrachten voort op eerdere ervaringen en wordt de serie als geheel stap voor stap verbeterd.

Fase	Uitvoeringstraject						Afrondingstraject (per object)				
	Initiatiefase	Strategiefase	Documentfase	Selectiefase	Dialogfase	Gunningsfase	Voorbereidingsfase	Realisatiefase	Test- en opleverfase	Overdrachtfase	Nazorgfase
Bouwfases	- Scopmanagement - OG contracteert het	- Clusteren en Splitsen - Looptijd - Contractkeuze	Maak hier al je documenten gereed. Elke bouwsteen genoemd in deze tijdlijn moet in de documentfase worden voorbereid	> Geschiktheidsen & Selectiecriteria	> Houding en gedrag	> Gunningscriteria > Risicoverdeling > Verdeelmechanisme > Prijnmechanisme	> Houding en gedrag > Verdeelmechanisme > Prijnmechanisme	> Incentives > Risicoverdeling	> Scopmanagement > Afscheidregeling		
Actie	> Initiele beleidsdoelen vaststellen > Opgave in beeld > Marktconsultatie	> Inkoopstrategie > Duidelijk hebben wat er Onduidelijk blijft (tot samenwerking)	> Businesscase > Samenwerkings-overeenkomst OG's			> Leidend vermogen			> Leidend vermogen	> Leidend vermogen	
Doorlopend	Cultuurverandering	Samenwerkingen OG's	Houding en gedrag	Contractmanagement							



2 RANDVOORWAARDEN

In een **projectmatige aanpak** wordt lerend vermogen meestal impliciet en per afzonderlijke opdracht ingevuld. Leren vindt vaak plaats aan het einde van een project, bijvoorbeeld via een evaluatie of oplevergesprek. De opgedane ervaringen zijn vooral gericht op het verbeteren van de betreffende opdracht en hebben zelden een formele doorwerking naar andere projecten. Wanneer projectteams wisselen of nieuwe opdrachten starten, verdwijnt een groot deel van deze kennis, omdat lerend vermogen niet structureel is georganiseerd. De effecten van leren blijven daardoor beperkt tot het individuele project.

In een **seriematige aanpak** krijgt lerend vermogen een bredere en expliciete betekenis. Leren is niet langer verbonden aan één opdracht, maar aan de samenhang tussen opeenvolgende opdrachten binnen een reeks. Ervaringen uit eerdere aanbestedingen en uitvoeringen worden bewust benut om volgende opdrachten aan te scherpen, werkwijzen te verbeteren en keuzes consistenter te maken. Lerend vermogen werkt daarmee door over de grenzen van afzonderlijke projecten heen.

In deze context zijn leerervaringen niet alleen relevant voor het moment zelf, maar vormen zij bouwstenen voor de ontwikkeling van de hele serie. Besluiten over standaardisatie, samenwerking, risicobeheersing en uitvoeringsmethoden worden mede gebaseerd op eerder opgedane inzichten. Lerend vermogen moet daarom expliciet, structureel en herleidbaar worden ingericht. Alleen dan draagt het bij aan voorspelbaarheid, beheersbaarheid en kwaliteitsverbetering van de seriematige aanpak als geheel.

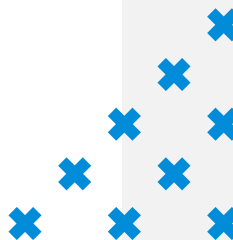
2.1 Governance: Wie is verantwoordelijk?

De verantwoordelijkheid voor lerend vermogen ligt primair bij de opdrachtgever. De opdrachtgever stelt het kader vast waarbinnen leerervaringen worden vastgelegd, beoordeeld en benut voor volgende opdrachten. Dit kader omvat in ieder geval afspraken over besluitmomenten, rollen en bevoegdheden, en de voorwaarden waaronder leerervaringen mogen doorwerken binnen de bestaande contractuele en aanbestedingsrechtelijke afspraken.

De verantwoordelijkheid voor lerend vermogen ligt primair bij de opdrachtgever. De opdrachtgever stelt het kader vast waarbinnen leerervaringen worden vastgelegd, beoordeeld en benut voor volgende opdrachten. Dit kader omvat in ieder geval afspraken over besluitmomenten, rollen en bevoegdheden, en de voorwaarden waaronder leerervaringen mogen doorwerken binnen de bestaande contractuele en aanbestedingsrechtelijke afspraken. Tegelijkertijd is lerend vermogen in een seriematige aanpak geen eenzijdige verantwoordelijkheid. Wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer samen werken aan een helder gedefinieerde opgave, ontstaat een gedeelde verantwoordelijkheid om leerervaringen actief te benutten ten behoeve van het gezamenlijke resultaat.

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het tijdig signaleren en vastleggen van relevante ervaringen die zich voordoen tijdens aanbesteding en uitvoering. Deze verantwoordelijkheid omvat niet alleen het inzichtelijk maken van waarnemingen, knelpunten en mogelijke verbeteringen, maar ook het actief bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijke ontwikkeldoelen binnen de opdracht. Lerend vermogen is daarmee mede afhankelijk van de mate waarin de opdrachtnemer eigenaarschap neemt over verbetering en samenwerking binnen de reeks. Het signaleren van leerervaringen geeft echter geen zelfstandig recht op

Commented [JE3]: En is dus expliciet wat anders dan fouten verbeteren en daarna voorkomen. Dat is immers de verantwoordelijkheid van de ON



wijziging van werkwijzen, eisen of afspraken en leidt niet automatisch tot aanpassing van de uitvoering.

De beoordeling of een leerervaring gevolgen heeft voor volgende opdrachten ligt bij het bevoegde besluitniveau van de opdrachtgever. Op dit niveau wordt beoordeeld of het gaat om een terugkerend patroon en of het logisch en toegestaan is om deze ervaring te laten doorwerken binnen de geldende contractuele en aanbestedingsrechtelijke afspraken. Daarbij wordt expliciet getoetst of doorwerking past binnen de vooraf vastgelegde afspraken en niet leidt tot een wezenlijke wijziging van de opdracht.

2.2 Governance: Hoe leggen we leren vast?

Om lerend vermogen daadwerkelijk te laten doorwerken naar volgende opdrachten, moet dit expliciet juridisch worden vastgelegd. Zonder juridische verankering bestaat het risico dat leerervaringen leiden tot feitelijke wijzigingen van werkwijzen of afspraken, zonder dat daarvoor een formele grondslag bestaat. Dit is onwenselijk vanuit het oogpunt van rechtszekerheid, transparantie en gelijke behandeling.

De juridische vastlegging van lerend vermogen begint in [de aanbestedingsfase](#). Hier wordt vastgelegd dat en hoe leerervaringen mogen worden benut binnen de seriematige samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld door het opnemen van expliciete evaluatieverplichtingen, vaste reflectiemomenten of afspraken over het vastleggen en bespreken van leerervaringen. Daarbij moet duidelijk worden afgebakend dat het benutten van leerervaringen niet automatisch leidt tot wijziging van de opdracht.

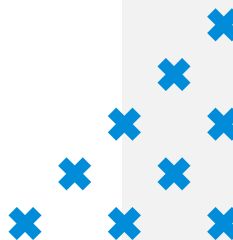
In [de contractuele](#) afspraken wordt vervolgens geborgd op welke wijze leerervaringen kunnen doorwerken. Het gaat hierbij niet om het openlaten van inhoudelijke wijzigingen, maar om het vastleggen van procedures en bevoegdheden. Zo wordt vastgelegd wie leerervaringen beoordeelt, op welk moment hierover wordt besloten en langs welk formeel spoor eventuele aanpassingen plaatsvinden. Hiermee wordt voorkomen dat leren wordt gebruikt als informele route om afspraken te wijzigen.

Belangrijk is dat lerend vermogen niet wordt vastgelegd als een [open wijzigingsbevoegdheid](#). Doorwerking van leerervaringen is uitsluitend toegestaan binnen de grenzen van het overeengekomen contractuele en aanbestedingsrechtelijke kader. Indien een leerervaring aanleiding geeft tot aanpassing van eisen, scope of werkwijzen, moet dit plaatsvinden via de daarvoor geldende [wijzigings- of herzieningsmechanismen](#).

2.3 Governance: Belangrijkste wettelijke bepalingen

Voor lerend vermogen geldt dat de wet geen zelfstandige regeling kent die bepaalt hoe leren moet worden ingericht. Wel wordt de ruimte voor lerend vermogen begrensd door de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht en de regels over wijziging van opdrachten. Lerend vermogen is toegestaan, mits dit vooraf is voorzien, duidelijk is afgebakend en niet leidt tot een ontoelaatbare wijziging van de opdracht.

Proportionaliteitsbeginsel. Lerend vermogen moet in redelijke verhouding staan tot de aard, omvang en complexiteit van de opdracht. Het opnemen van leer- en evaluatiemomenten is toelaatbaar wanneer deze bijdragen aan een betere uitvoering of samenwerking binnen de reeks. Lerend vermogen mag echter niet leiden tot ingrijpende aanpassingen die inhoudelijk niet meer passen bij de oorspronkelijke opdracht. Een open of onbeperkte leeragenda kan als disproportioneel worden aangemerkt.



Transparantie en gelijke behandeling. Marktpartijen moeten vooraf kunnen overzien op welke manier leerervaringen kunnen doorwerken tijdens de looptijd van de overeenkomst. Dit betekent dat in de aanbestedingsstukken duidelijk moet zijn of, wanneer en binnen welke grenzen leren kan leiden tot aanpassing van werkwijzen of afspraken. Lerend vermogen mag geen ruimte creëren voor selectieve of niet-voorzienbare veranderingen die de gelijke behandeling van inschrijvers aantasten.

Afbakening ten opzichte van wijzigingsrecht. Lerend vermogen mag niet worden gebruikt als informele route om contractuele afspraken wezenlijk te wijzigen. Indien leerervaringen aanleiding geven tot aanpassingen die raken aan scope, eisen of prestaties, moet worden getoetst of sprake is van een toelaatbare wijziging. Doorwerking van leerervaringen is alleen toegestaan voor zover deze past binnen vooraf vastgelegde wijzigings- of herzieningsmechanismen.

Contractuele vastlegging. Afspraken over lerend vermogen moeten expliciet worden vastgelegd in de aanbestedings- en contractstukken. Daarbij gaat het niet om het vastleggen van concrete toekomstige wijzigingen, maar om het vastleggen van procedures, rollen en besluitmomenten. Inschrijvers moeten vooraf kunnen begrijpen hoe leren wordt georganiseerd en welke gevolgen dit wel en niet kan hebben.

Vastlegging en herleidbaarheid. Besluiten over het benutten van leerervaringen moeten worden vastgelegd en herleidbaar zijn. Dit is nodig om te borgen dat aanpassingen uitlegbaar en toetsbaar zijn en om te voorkomen dat feitelijke wijzigingen ontstaan zonder formeel besluit. Lerend vermogen moet daarmee passen binnen de vereisten van rechtszekerheid en controleerbaarheid.

2.4 Wat als leren tijdens de samenwerking fout gaat?

Wanneer lerend vermogen structureel niet tot stand komt, betekent dit dat ervaringen uit aanbesteding en uitvoering niet leiden tot bijsturing, verbetering of aangepast handelen. In een seriematige aanpak wordt dit niet gezien als een incident, maar als een **signaal dat de samenwerking niet werkt zoals beoogd**. Dit leidt doorgaans tot de volgende stappen.

1. Benoemen en formaliseren van het disfunctioneren

Disfunctioneren van lerend vermogen wordt eerst expliciet vastgesteld en vastgelegd. Dit gebeurt op basis van herhaalde signalen, bijvoorbeeld uit evaluaties, prestatiemetingen of overlegstructuren. Het gaat nadrukkelijk niet om één tekortkoming, maar om het uitblijven van verbetering over meerdere momenten.

2. Bijsturen binnen het bestaande contractuele kader

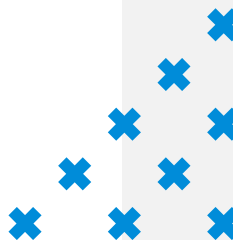
De eerste reactie is bijsturing. Dat kan bestaan uit het aanscherpen van afspraken, het explicieter vastleggen van leerpunten of het koppelen van verbeteracties aan concrete termijnen. Deze stap blijft binnen de bestaande contractuele afspraken en is gericht op herstel van de samenwerking.

3. Toetsing bij besluitmomenten (bijvoorbeeld verlenging of vervolgopdracht)

Wanneer lerend vermogen structureel uitblijft, wordt dit betrokken bij formele besluitmomenten, zoals:

- Het al dan niet toepassen van een verlengingsoptie;
- Het gunnen van vervolgbesluiten binnen een raamovereenkomst;
- Het voortzetten van samenwerking in dezelfde vorm.

Het onvoldoende functioneren van lerend vermogen kan hierbij een zwaarwegende overweging zijn, mits dit vooraf was voorzien en objectief is vastgesteld.



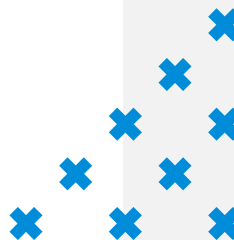
4. Herbezinning op de samenwerkingsvorm

Als ook na bijsturing geen verbetering optreedt, volgt heroverweging. Dit kan betekenen:

- Voortzetting onder aangescherpte voorwaarden;
- Wijziging van de samenwerkingsvorm (binnen juridische grenzen);
- Of het gecontroleerd beëindigen van de samenwerking aan het einde van een contractuele periode.

5. Afscheid nemen als professioneel besluit

Het beëindigen van de samenwerking vanwege disfunctionerend lerend vermogen is geen falen, maar een uiting van professioneel opdrachtgeverschap. Wanneer partijen aantoonbaar niet leren en verbeteren, is voortzetting van de samenwerking niet langer verdedigbaar vanuit voorspelbaarheid, kwaliteit en rechtmatigheid. Afscheid nemen voorkomt dat een seriematige aanpak verwordt tot een langdurige relatie zonder ontwikkelvermogen.



3 INHOUD BOUWSTEEN

Lerend vermogen ontstaat zelden op één vast moment. Het zit in ervaringen die zich opstapelen, in keuzes die zich herhalen en in inzichten die soms wel, maar vaak ook niet worden benut. In een seriematige aanbesteding bewegen die ervaringen mee met de reeks: van de ene opdracht naar de volgende. Dit hoofdstuk volgt die beweging. Het begint bij de manier waarop leren zich in de praktijk manifesteert, verschuift vervolgens naar de analyse van terugkerende patronen en eindigt bij de vraag hoe leerervaringen gericht en beheerst kunnen doorwerken naar vervolgstappen. Zo wordt zichtbaar hoe losse observaties kunnen uitgroeien tot bewuste sturing op ontwikkeling binnen de serie.

3.1 Waar het vaak misgaat met leren in seriematig aanbesteden

In seriematige aanbestedingen wordt vaak verondersteld dat leren vanzelf ontstaat. Opdrachten lijken op elkaar, partijen werken langer samen en ervaringen zouden daardoor automatisch beschikbaar moeten zijn. In de praktijk blijkt dat dit effect beperkt optreedt. Ondanks herhaling blijven veel leerervaringen hangen binnen afzonderlijke opdrachten en krijgen zij geen structurele doorwerking naar volgende stappen in de reeks.

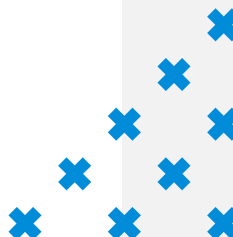
Een terugkerend punt is dat leren vooral wordt georganiseerd aan [het einde van een opdracht](#). Evaluaties worden uitgevoerd, leerpunten worden benoemd, maar deze worden niet expliciet betrokken bij de voorbereiding of uitvoering van vervolgtaken. Evaluatie fungeert daarmee als afronding, niet als startpunt voor verbetering. Het gevolg is dat dezelfde aandachtspunten bij volgende opdrachten opnieuw worden geconstateerd.

Daarnaast wordt leren vaak neergelegd bij projectteams, zonder duidelijke besluitvorming op hoger niveau. Projectteams signaleren knelpunten en doen voorstellen, maar het blijft onduidelijk wie beoordeelt of deze ervaringen relevant zijn voor de reeks als geheel. [Zonder expliciet eigenaarschap](#) en besluitmomenten verdwijnt het onderwerp naar de achtergrond of wordt het afhankelijk van individuele betrokkenen.

Ook ontbreekt regelmatig [onderscheid tussen incidentele ervaringen en structurele patronen](#). In sommige gevallen worden werkwijzen aangepast op basis van één afwijking, terwijl in andere situaties terugkerende problemen als projectspecifiek worden afgedaan. Beide reacties ondermijnen de consistentie van de seriematige aanpak: ofwel door onrustige bijsturing, ofwel door het uitblijven van noodzakelijke verbetering.

Een aanvullend knelpunt is [onzekerheid over de juridische ruimte](#). Uit voorzichtigheid worden leerervaringen soms niet benut, uit vrees dat sprake zou kunnen zijn van ongeoorloofde wijzigingen. Leren krijgt dan wel aandacht in ambities en plannen, maar leidt in de praktijk niet tot expliciete keuzes. Interpretatieverschillen en uitvoeringsvragen keren daardoor bij iedere opdracht terug.

Ten slotte blijkt dat de aanwezigheid van een [raamovereenkomst of langdurige samenwerking](#) vaak ten onrechte wordt gezien als [voldoende](#) voor een lerend systeem. Zonder afspraken over vastlegging, weging en besluitvorming blijven ervaringen versnipperd. Herhaling alleen is onvoldoende om leren duurzaam te laten bijdragen aan verbetering van de reeks.



3.2 Patronen in de toepassing van Lerend Vermogen

Om inzicht te krijgen in hoe lerend vermogen in seriematige aanbestedingen daadwerkelijk wordt vormgegeven, zijn diverse aanbestedingsdocumenten, contracten en samenwerkingsafspraken geanalyseerd. Daarbij is niet gekeken naar individuele projecten op zichzelf, maar naar terugkerende keuzes in de manier waarop leren vóór en na gunning wordt gevraagd, ingericht en geborgd. Door deze voorbeelden naast elkaar te leggen, ontstaat een beeld van dominante patronen in de praktijk en van de mate waarin lerend vermogen meer is dan een uitgesproken ambitie.

Patroon 1: Lerend vermogen wordt gevraagd vóór gunning, maar niet uitgewerkt na gunning

In een aantal aanbestedingen wordt lerend vermogen expliciet betrokken bij de selectie of gunning van opdrachtnemers. In deze gevallen moeten inschrijvers toelichten hoe zij leren organiseren, ontwikkelen of verbeteren. Lerend vermogen fungeert hier vooral als differentiërend criterium om partijen te selecteren die procesmatig sterk of ontwikkelgericht zijn. De verdere uitwerking van dit leerproces wordt echter niet of slechts beperkt vastgelegd in de contractuele fase. Na gunning ontbreekt vaak een expliciete koppeling tussen de beschreven leerambitie en concrete afspraken over evaluatie, vastlegging of doorwerking naar vervolgstappen.

Dit patroon komt onder meer terug bij Groot Onderhoud Asphaltwegen (Gemeente Enschede en Gemeente Losser – selectie criterium S1), Staal-beton Bruggen Vast Groot (Rijkswaterstaat – gunningscriterium projectvisie), Uitvoering Duurzaam Herstel (Instituut Mijnbouwschade Groningen – kwaliteitscriterium lerend vermogen) en Renovatie Kooybrug en draaibrug Montfoort (Rijkswaterstaat – leren als pijler zonder verdere concretisering).

Patroon 2: Lerend vermogen wordt gestuurd via evaluatie en reflectie

In meerdere samenwerkingsvormen is lerend vermogen concreet gekoppeld aan evaluatie- en reflectiemomenten. Evaluatie wordt hierbij expliciet onderscheiden van beoordeling en ingericht als middel om samenwerking, prestaties en processen te verbeteren. Evaluatiemomenten zijn vooraf bepaald of kunnen incident-gestuurd plaatsvinden. In deze gevallen is leren minder vrijblijvend en wordt verwacht dat reflectie leidt tot expliciete verbeteracties, al blijft de mate van doorwerking naar de reeks verschillen.

Dit patroon komt onder andere voor bij Samenwerkingsovereenkomst Duurzame Oeververvangingen (Provincie Noord-Holland – gestructureerde evaluatiecriteria en methodiek), Project Tunnelrenovaties Zuid-Holland – Drechtunnel (Rijkswaterstaat – periodieke evaluatie en vastlegging) en Raamovereenkomst Werken Bouwteam transportleidingen (Brabant Water – leren en continu verbeteren als samenwerkingsdoel).

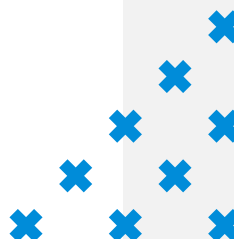
Patroon 3: Lerend vermogen wordt expliciet bij de markt belegd

In sommige aanbestedingen kiest de opdrachtgever ervoor om lerend vermogen niet actief aan te sturen. De organisatie van leren en kennisdeling wordt daarbij neergelegd bij opdrachtnemers. De opdrachtgever faciliteert waar nodig, maar verbindt geen expliciete eisen of gevolgen aan het functioneren van lerend vermogen.

Dit patroon is zichtbaar bij het Innovatiepartnerschap Schoolgebouwen (Gemeente Amsterdam – kennisdeling primair verantwoordelijkheid van consortia) en diverse aanbestedingen waarin leren wel wordt benoemd, maar niet wordt opgevolgd vanuit opdrachtgeversrol.

Patroon 4: Lerend vermogen leidt tot standaardisatie en procesvolwassenheid

De meest expliciete vorm van lerend vermogen is zichtbaar in contracten waarin leerervaringen verplicht worden omgezet naar aanpassing van standaardprocessen, documentatie of werkwijzen. Leren is hier geen los element, maar onderdeel van een



ontwikkellijn binnen de reeks. Er wordt gewerkt met volwassenheidsniveaus, standaardisatie en hergebruik van opgedane kennis. Lerend vermogen fungeert daarmee als middel om herhaalbaarheid en voorspelbaarheid te vergroten.

Dit patroon is duidelijk aanwezig bij Innovatiepartnerschap Sterke Lekdijk (HDSR – capability levels en standaardprocessen), Raamovereenkomst Poldergemalen (Hoogheemraadschap van Rijnland – verplichte evaluatierapporten en PDCA-doorwerking), Renovatie van gemalen en stuwen (WDOD – kort-cyclisch verbeteren en standaardisatie) en Nieuwbouw gestandaardiseerde legeringsgebouwen Defensie (Rijksvastgoedbedrijf – verwerking leerpunten in bouwconcept en documenten).

3.3 Instrumenten voor het toepassen van lerend vermogen

Dit hoofdstuk beschrijft drie instrumenten die in de praktijk worden gebruikt om lerend vermogen binnen seriematige aanbestedingen hanteerbaar te maken. De instrumenten helpen om leerervaringen te structureren, het gewicht ervan te bepalen en inzicht te krijgen in de ontwikkelfase van de samenwerking. Daarmee ondersteunen zij opdrachtgevers en opdrachtnemers bij het maken van bewuste keuzes over bijsturing, heroverweging en borging van leerervaringen over meerdere opdrachten heen.

3.3.1 PDCA

Wat is het?

PDCA is een cyclisch werkmodel om ervaringen uit te voeren, te evalueren en gecontroleerd te vertalen naar verbeteringen. Het maakt onderscheid tussen uitvoeren, terugkijken en besluiten over opvolging, waarbij aanpassen geen automatisme is maar een expliciete stap. Daarmee helpt PDCA om leerervaringen te structureren en te voorkomen dat verbeteringen ad hoc of impliciet worden doorgevoerd.

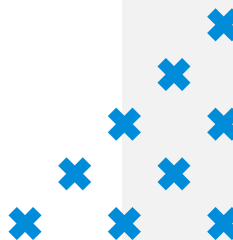
Waarvoor geschikt?

PDCA is geschikt voor seriematige aanbestedingen met herhaling, zoals raamovereenkomsten en meerjarige programma's. Met name wanneer evaluaties wel plaatsvinden, maar leerpunten onvoldoende doorwerken naar volgende opdrachten. Het model is ook toepasbaar wanneer behoefte bestaat aan meer voorspelbaarheid en consistentie in werkwijzen over meerdere opdrachten heen



Hoe pas je het toe?

In aanbestedingen en contracten wordt PDCA toegepast door vaste evaluatiemomenten te koppelen aan besluitvorming. Leerpunten worden vastgelegd, besproken en vervolgens expliciet wel of niet doorvertaald naar standaarden, werkwijzen of vervolgoopdrachten. De kern ligt in het expliciet beleggen van de *Act-beslissing*, inclusief het vastleggen van de motivatie achter het besluit. Hierdoor wordt leren beheerst toegepast en blijft inzichtelijk waarom wel of niet wordt bijgestuurd.



3.3.2 MATURITY LADDER

Wat is het?

De maturity ladder (volwassenheidsmodel voor lerend vermogen) beschrijft leren als een ontwikkeling in opeenvolgende niveaus. In de laagste vorm worden ervaringen gesignaleerd en besproken, maar blijft het daarbij. In hogere niveaus worden leerervaringen ook vastgelegd, gewogen en gekoppeld aan besluiten. In de meest volwassen vorm leiden leerervaringen aantoonbaar tot borging in werkwijzen, processen en standaarden. Het model maakt zichtbaar dat lerend vermogen geen alles-of-niets-begrip is, maar zich stap voor stap ontwikkelt.



Waarvoor geschikt?

De maturity ladder is geschikt voor seriematige aanbestedingen en samenwerkingsverbanden waarin wel wordt geleerd, maar onduidelijk is waarom dit weinig effect heeft op de reeks. Met name bruikbaar wanneer evaluaties plaatsvinden zonder duidelijke opvolging, of wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer verschillend aankijken tegen de vraag "we leren toch?". Het model helpt om verschillen in volwassenheid tussen projecten, contracten of samenwerkingen te duiden.

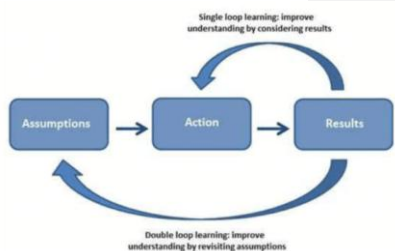
Hoe pas je het toe?

In de aanbestedings- en uitvoeringspraktijk wordt de maturity ladder gebruikt als diagnose-instrument. Door expliciet te bepalen op welk niveau het leerproces blijft hangen, kan gericht worden gekozen voor een volgende stap, zoals het structureel vastleggen van leerpunten of het expliciet koppelen van leerervaringen aan besluitvorming. De ladder wordt daarmee niet gebruikt om te beoordelen, maar om te sturen op ontwikkeling van het lerend vermogen over meerdere opdrachten heen.

3.3.3 SINGLE DOUPLE LOOP LEARNING

Wat is het?

Single- en double-loop leren maken onderscheid tussen twee typen leerprocessen. Bij single-loop leren worden leerervaringen gebruikt om verbetering aan te brengen binnen bestaande afspraken, werkwijzen en uitgangspunten. Double-loop leren gaat een stap verder en richt zich op het heroverwegen van die uitgangspunten zelf wanneer leerervaringen structureel blijven terugkomen. Het onderscheid helpt om de aard en impact van leerervaringen expliciet te maken.

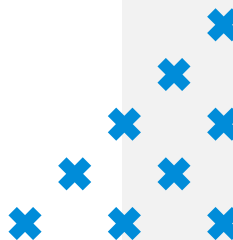


Waarvoor geschikt?

Dit onderscheid is geschikt voor seriematige aanbestedingen waarin moet worden beoordeeld hoe zwaar een leerervaring weegt. Met name bruikbaar wanneer discussie ontstaat of een probleem incidenteel is of een structureel patroon vormt. Single-loop leren past bij de meeste optimalisaties binnen lopende contracten. Double-loop leren is vooral relevant wanneer terugkerende knelpunten wijzen op tekortkomingen in standaarden, procesinrichting of rolverdeling binnen de reeks.

Hoe pas je het toe?

In de praktijk wordt eerst expliciet vastgesteld of leerervaringen binnen bestaande werkwijzen kunnen worden opgelost (single-loop). Alleen wanneer leerervaringen zich blijven herhalen en aantoonbaar invloed hebben op meerdere opdrachten, wordt double-loop leren ingezet en worden uitgangspunten heroverwogen. Door dit onderscheid expliciet te



hanteren, wordt voorkomen dat incidentele ervaringen leiden tot te ingrijpende aanpassingen, terwijl structurele problemen wel tijdig worden opgepakt.

3.4 Praktische toepassing van lerend vermogen

Lerend vermogen wordt pas concreet wanneer het een vaste plek krijgt in de uitvoering van de reeks. Dat betekent dat leren niet alleen wordt benoemd, maar wordt georganiseerd in werkwijzen, overlegmomenten, documenten en besluitvorming. In de praktijk kan dat op meerdere manieren.

3.4.1 Werken met een verbeterregister

Een eenvoudige en effectieve manier is het werken met één verbeterregister voor de hele reeks. Daarin worden leerpunten uit aanbesteding, uitvoering en evaluaties niet alleen verzameld, maar ook voorzien van een eigenaar, een besluit en een opvolgactie. Zo wordt direct zichtbaar welke punten alleen voor één opdracht gelden en welke punten doorwerken naar volgende opdrachten. Het verbeterregister voorkomt dat leerpunten blijven hangen in notulen of evaluatieverslagen en maakt opvolging toetsbaar.

3.4.2 Een vast leermoment na iedere opdracht of fase

Lerend vermogen krijgt meer effect wanneer na iedere opdracht, tranche of belangrijke fase een kort en vast leermoment wordt ingebouwd. Niet als uitgebreide evaluatie, maar als een korte sessie waarin drie vragen centraal staan: wat ging goed, wat liep vast en wat nemen we mee naar de volgende stap? De uitkomst moet niet alleen worden besproken, maar ook worden gekoppeld aan een expliciet besluit: aanpassen, behouden of verder onderzoeken. Zo krijgt leren direct betekenis voor het vervolg.

3.4.3 Thematische kennissessies organiseren

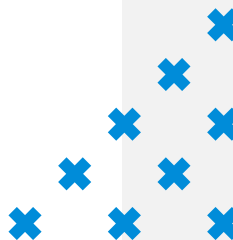
Niet alle leerpunten ontstaan binnen één opdracht. Sommige patronen worden pas zichtbaar wanneer ervaringen uit meerdere projecten naast elkaar worden gelegd. Daarom kan het nuttig zijn om periodiek een thematische kennissessie te organiseren, bijvoorbeeld over wijzigingsbeheer, samenwerking, risicodossiers of standaardisatie. Daarbij kunnen ook externe partijen worden betrokken, zoals andere opdrachtgevers, adviseurs of experts uit vergelijkbare trajecten. Zo wordt leren verbreed en wordt voorkomen dat iedere reeks opnieuw hetzelfde moet uitvinden.

3.4.4 Leren opnemen in prestatiemeting en contractgesprekken

Als leren belangrijk wordt gevonden, moet het ook terugkomen in de manier waarop prestaties worden besproken. Dat hoeft niet zwaar te zijn, maar kan wel concreet. Bijvoorbeeld: heeft de opdrachtnemer verbeterpunten tijdig ingebracht, zijn leerpunten opgevolgd, zijn evaluaties vertaald naar acties, en is kennis gedeeld met andere betrokkenen? Door dit mee te nemen in contractgesprekken of prestatiemetingen wordt leren onderdeel van regulier opdrachtgeverschap en niet iets dat alleen speelt als iemand er toevallig aandacht voor heeft.

3.4.5 Werken met een jaarlijkse leeragenda

Bij langere raamovereenkomsten of programma's kan het helpen om vooraf een leeragenda vast te stellen. Daarin staat op welke onderwerpen bewust geleerd en verbeterd moet worden, bijvoorbeeld op samenwerking, doorlooptijd, standaardisatie of faalkosten. Zo wordt leren minder ad hoc en ontstaat focus. Een leeragenda helpt ook om te voorkomen dat alleen operationele punten aandacht krijgen, terwijl grotere terugkerende thema's buiten beeld blijven.



4 BRONVERMELDING:

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.

De Bouwcampus, & CMS Lawyers. (2025). *Juridische (on)mogelijkheden van seriematig aanbesteden*. De Bouwcampus.

Nevi. (2024). *Contract- en leveranciersmanagement: Sturen op prestaties en samenwerking*. Nevi. <https://www.nevi.nl>

PIANOo. (2022). *Gids Proportionaliteit* (3e herziening). Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. <https://www.pianoo.nl>

PIANOo. (z.j.). *Contractmanagement: Evalueren en verbeteren*. Expertisecentrum Aanbesteden. <https://www.pianoo.nl>

Rijksoverheid. (2014). *Handreiking programmatisch werken bij de overheid*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Rijksoverheid. (2012). *Aanbestedingswet 2012*. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0032203>

Gemeente Enschede, & Gemeente Losser. (2023). *Selectiedocument Groot Onderhoud Asfaltwegen*.

Provincie Zuid-Holland. (2022). *Bouwteamovereenkomst Vaarwegtraject 10 – Groot onderhoud beweegbare kunstwerken Merwedekanaal*.

Provincie Noord-Holland. (2019). *Samenwerkingsleidraad INFRA – Duurzame oeververvangingen*.

Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. (2022). *Selectieleidraad Innovatiepartnerschap Sterke Lekdijk*.

Waterschap De Dommel. (z.j.). *Portfoliovisie raamovereenkomst zuiveringen*.

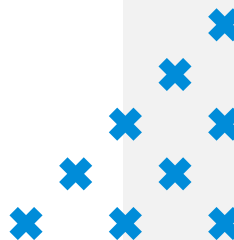
Waterschap Rivierenland. (z.j.). *Alliantieovereenkomst Dijkversterking Gorinchem–Waardenburg*.

Rijkswaterstaat. (z.j.-c). *Vraagspecificatie proces – Project Tunnelrenovaties Zuid-Holland (Drechtunnel)*.

Instituut Mijnbouwschade Groningen. (2022). *Selectieleidraad Uitvoering Duurzaam Herstel*.

Havenbedrijf Rotterdam. (z.j.). *Selectieleidraad Raamovereenkomst Ligplaatsen*.

Rijksvastgoedbedrijf. (z.j.). *Bijlage NOK Fase 1 – Overkoepelende producten en processtappen bij nieuwbouw gestandaardiseerde legeringsgebouwen*.



Waterschap Drents Overijsselse Delta. (2022). *Selectieleidraad Renovatie van gemalen en stuwen*.

Hoogheemraadschap van Rijnland. (2022). *Raamovereenkomst Poldergemalen (DIG-12084)*.

Hoogheemraadschap van Rijnland. (2022). *Nadere uitvraag contract 1 – Samenwerking en prestatiemeting*.

Brabant Water N.V. (z.j.). *Samenwerkingsdoelen bouwteams transportleidingen en distributiewerkzaamheden*.

Gemeente Amsterdam. (2022). *Nota van Inlichtingen 4 – Innovatiepartnerschap Schoolgebouwen*.

