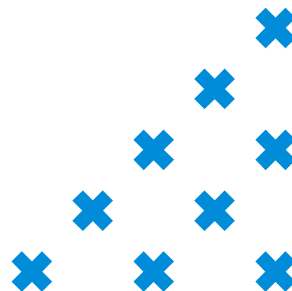


SERIEMATIG AANBESTEDEN

10 september 2026

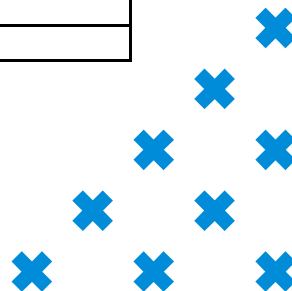
OPDRACHTGEVER CONTRACTEERT HET TEAM



Inhoudsopgave

1	Bouwsteen opdrachtgever contracteert het team.....	3
1.1	Inleiding.....	3
2	Randvoorwaarden	4
2.1	Governance	4
2.2	Risico's.....	5
3	Inhoud Bouwsteen	5
3.1	Invulling samenwerking	5
3.2	Opdrachtgever contracteert het team in de praktijk.....	7

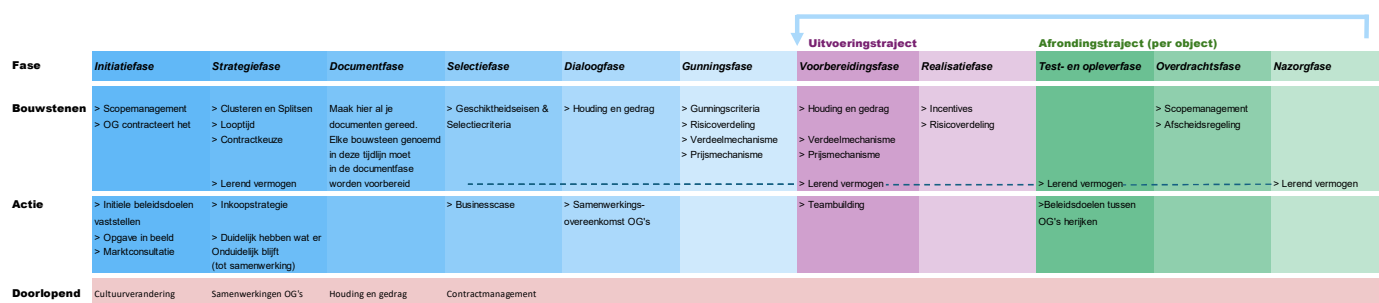
COLOFON		
Schrijver	Job Delhaes	
Controle	Joost Engelhart	Henbert Remmerts
Expert review	Tako Heins	



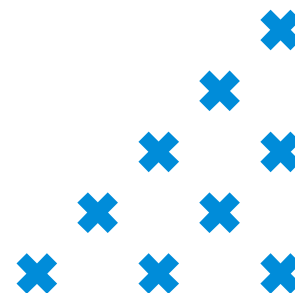
1 BOUWSTEEN OPDRACHTGEVER CONTRACTEERT HET TEAM

1.1 Inleiding

Bij seriematig aanbesteden kiezen opdrachtgevers er regelmatig voor om bepaalde specialisten of leveranciers zelf te contracteren en als vast onderdeel van het projectteam te laten functioneren. Het gaat dan om partijen die vanwege schaalvoordelen, continuïteit of standaardisatie een cruciale rol vervullen, zoals een ingenieursbureau voor specialistisch ontwerpwerk of een leverancier van standaard bouwcomponenten, of een leverancier van IT-systemen voor brugbediening. Deze bouwsteen beschrijft hoe dergelijke direct door de opdrachtgever gecontracteerde partijen effectief kunnen worden ingebed in het projectteam, zodat hun expertise structureel beschikbaar is en de seriematige werkwijze optimaal wordt ondersteund. Dit vraagt dan ook om een bewuste afweging welke expertise structureel nodig is binnen de serie. Daarbij is niet alleen van belang welke kennis ontbreekt, maar ook welke expertise van waarde is voor standaardisatie, kwaliteit, continuïteit en kennisopbouw. Zoals te zien is in de onderstaande tijdlijn voor seriematig aanbesteden, komt deze bouwsteen al naar voren in de initiatiefase. Net als in de overige fasen van de tijdlijn vormt het einde van de initiatiefase een belangrijk beslismoment. Leg het genomen besluit en de bijbehorende onderbouwing vast in een beslisdocument, zodat inzichtelijk blijft welke keuzes zijn gemaakt en waarom deze zijn gemaakt. In de volgende paragrafen wordt besproken waarom het van belang is deze bouwsteen al in deze fase te betrekken.



Figuur 1 Tijdlijn van seriematig aanbesteden



2 RANDVOORWAARDEN

2.1 Governance

Om de integratie van door de opdrachtgever gecontracteerde bedrijven in het projectteam soepel en effectief te laten verlopen, is het belangrijk dat in de initiatiefase duidelijkheid bestaat over de gemaakte afspraken door deze vast te leggen. In deze vroege fase is het belangrijk dat de opdrachtgever duidelijk bepaalt óf partijen worden gecontracteerd, welke partijen dit zijn en waarom deze keuze meerwaarde biedt voor de serie. Daarbij moet worden gekeken welke expertise bijdraagt aan het behalen van de projectdoelen en of deze expertise aanvullend, overlappend of momenteel onvoldoende aanwezig is binnen de samenwerking. Deze afweging vormt onderdeel van de inkoopstrategie en moet vóór de aanbesteding worden gemaakt. Deze keuze moet vóór de start van de aanbesteding worden gemaakt, zodat hierover helder kan worden gecommuniceerd richting potentiële aannemers, zodat ook aannemers weten wat hun rol is. Het contracteren van partijen door de opdrachtgever is onderdeel van de inkoopstrategie.

Daarnaast moet de opdrachtgever deze aanpak goed kunnen uitleggen en onderbouwen, zodat voor alle betrokken partijen duidelijk is waarom voor deze werkwijze is gekozen. Om duidelijkheid voor alle betrokken partijen te creëren, is het goed om verantwoordelijkheden expliciet vast te leggen en een heldere rolverdeling aan te houden. De aannemer moet namelijk niet alleen weten wat de scope van zijn eigen werkzaamheden is, maar ook inzicht hebben in de scope van het totale project en de verantwoordelijkheden van de opdrachtgever. Het kan daarbij behulpzaam zijn om een expliciete demarcatie op te stellen waarin per projectonderdeel, activiteit of product wordt vastgelegd welke partij verantwoordelijk is voor uitvoering, afstemming, besluitvorming en risicobeheersing. Een dergelijke demarcatie maakt de raakvlakken tussen partijen inzichtelijk en voorkomt onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Hierdoor ontstaat er inzicht in hetgeen dat je niet weet en mogelijke blinde vlekken vroegtijdig herkennen en uiteindelijk voorkomen.

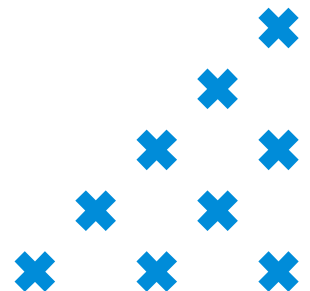
Dit zorgt ervoor dat voor alle betrokken partijen inzichtelijk is:

- Welke producten en diensten worden geleverd
- Wanneer deze worden opgeleverd
- Onder welke randvoorwaarden dit plaatsvindt

Doordat de door de opdrachtgever gecontracteerde partijen vroegtijdig in het proces aanhaken kan hun kennis en ervaring al in de ontwerpfase worden benut en kunnen zij actief bijdragen aan ontwerpkeuzes. Dit vergroot de kwaliteit, maakbaarheid en efficiëntie. Bovendien biedt dit kansen om gezamenlijk te werken aan standaardisatie en optimalisatie binnen de seriematige aanpak.

Verder is het van belang om continuïteit contractueel te borgen. Door afspraken te maken over langdurige samenwerking en kennisbehoud, wordt voorkomen dat bij ieder nieuw project dat onderdeel is van de serie opnieuw expertise en samenwerking moeten worden opgebouwd. Dit draagt bij aan een stabiel projectteam, verkort de opstarttijd van nadere projecten en verhoogt de voorspelbaarheid van processen en resultaten.

In situaties waarin gebruik wordt gemaakt van raamovereenkomsten, is het van belang te onderkennen dat verantwoordelijkheden per project kunnen verschillen. Partijen zijn voor langere tijd aan elkaar verbonden maar het kan wenselijk zijn dat de projecten uit de serie vragen om een project specifieke invulling van rollen en verantwoordelijkheden. Het is daarom nodig om binnen de raamovereenkomst expliciet vast te leggen welke verantwoordelijkheden vastliggen en waar ruimte bestaat voor variatie. Dit draagt bij aan toekomstgerichtheid, duidelijkheid en flexibiliteit binnen de samenwerking.



Tot slot vraagt een succesvolle integratie om structurele afstemming en communicatie. Regelmatige evaluaties en duidelijke overlegstructuren zorgen ervoor dat verwachtingen worden waargemaakt, knelpunten tijdig worden gesignaleerd en de samenwerking continu kan worden verbeterd. Deze bouwsteen heeft daarom ook een duidelijke relatie met de bouwstenen lerend vermogen en houding en gedrag. Een zorgvuldige onboarding blijft noodzakelijk om de seriematige aanpak te doen slagen. Nieuwe teamleden moeten expliciet worden meegenomen in de geldende omgangsnormen en de gemaakte afspraken rondom samenwerking, houding en gedrag. Voor een uitgebreide uitwerking van het onderwerp houding en gedrag wordt verwezen naar de bijbehorende bouwsteen.

2.2 Risico's

Het opnemen van door de opdrachtgever gecontracteerde specialisten of leveranciers kent enkele belangrijke risico's. Wanneer de opdrachtgever zelf bepaalde specialisten of leveranciers contracteert en in het projectteam plaatst (bijvoorbeeld een vaste ontwerper, IT-leverancier of ecologisch adviseur), is de opdrachtnemer niet meer volledig verantwoordelijk voor het werk. Hierdoor kan assertiviteit bij een opdrachtnemer afnemen en kan dan te veel gaan leunen op de door de opdrachtgever aangewezen partij. Ook kan er door deze situatie sprake zijn van aansprakelijkheidsrisico's als verantwoordelijkheden tussen de vaste partij en de reguliere opdrachtnemer niet scherp zijn afgebakend. Een duidelijke demarcatie van rollen en het duidelijk vastleggen van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden helpt deze risico's te beheersen. Ook bestaat het risico dat de door de opdrachtgever gecontracteerde partij onvoldoende aansluit op de werkprocessen van de opdrachtnemer die wordt geselecteerd. Afstemming over werkwijzen, processen en verwachtingen kan dit risico verkleinen. Verder kan een vaste leverancier of specialist door het ontbreken van concurrentie op dat onderdeel minder prikkel ervaren om te optimaliseren of efficiënt te werken. Periodieke evaluaties en prestatieafspraken kunnen helpen om verbetering en innovatie te blijven stimuleren.

Bij de verdeling van risico's geldt als uitgangspunt dat risico's zoveel mogelijk worden belegd bij de partij die deze het beste kan beheersen. Wanneer de opdrachtgever bewust kiest voor het contracteren van specifieke specialisten of leveranciers, ligt het voor de hand dat de opdrachtgever ook verantwoordelijkheid neemt voor de risico's die direct samenhangen met deze keuze.

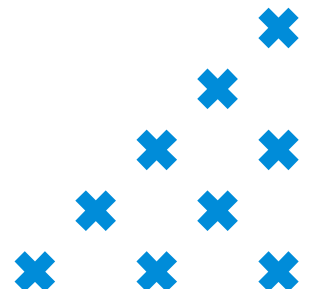
3 INHOUD BOUWSTEEN

3.1 Invulling samenwerking

Door de opdrachtgever kunnen verschillende typen partijen vroegtijdig worden betrokken, afhankelijk van de projectopgave en de belangen die de opdrachtgever wil borgen. Het gaat daarbij om het organiseren van expertise die essentieel is voor de projectserie. De opdrachtgever moet daarom eerst vaststellen welke kennis, ervaring of capaciteit structureel nodig is, om vervolgens te bepalen welke partij deze expertise het beste kan leveren. Voorbeelden kunnen zijn:

- Ingenieurs- en adviesbureaus voor ontwerp, engineering en technische kennis
- Leveranciers voor bijvoorbeeld brugonderdelen, prefab-elementen of verkeerssystemen
- IT- en systeemleveranciers voor besturings-, bedienings- en monitoringssystemen.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen twee manieren waarop de opdrachtgever een team of onderdelen daarvan contracteert. In de eerste vorm contracteert de opdrachtgever zelf een product of systeem, dat vervolgens door de opdrachtnemer wordt toegepast, geïntegreerd of gemonteerd. In de tweede vorm selecteert de opdrachtgever zelf een



specialist of leverancier die als vaste samenwerkingspartner aan het team wordt toegevoegd en waarmee de opdrachtnemer gedurende de uitvoering verplicht samenwerkt. In beide gevallen kiest de opdrachtgever ervoor om invloed uit te oefenen op onderdelen van de keten die van belang zijn voor standaardisatie, kwaliteit of continuïteit binnen de serie.

Een opdrachtgever kan een team contracteren om verschillende redenen. Zo kan het contracteren van een leverancier bijdragen aan meer zekerheid bij leveranties. Daarnaast kan een leverancier waardevolle kennis inbrengen over materialen, productieprocessen, beschikbaarheid, levensduur en duurzame toepassingen. Dit helpt de opdrachtgever om grip te houden op risico's rondom standaardisatie en continuïteit binnen een projectserie. Het betrekken van specialistische partijen kan een bijdrage leveren aan het waarborgen van de gewenste kwaliteit over de gehele serie. Door expertise gedurende meerdere projecten te behouden en te hergebruiken, ontstaan mogelijkheden voor standaardisatie, kennisopbouw en continue verbetering. Bij alle betrokken partijen geldt dat het vroegtijdig contracteren van deze partijen kan leiden tot schaalvoordelen. Wanneer de door de opdrachtgever gecontracteerde partijen worden ingezet bij alle projecten in de serie kunnen de kosten lager uitvallen dan wanneer de opdrachtnemers zelf per project partijen betrekken.

Voordat de opdrachtgever het team contracteert, is het essentieel om de samenwerking bewust te 'ontwerpen'. Dit begint bij het bepalen van de gezamenlijke doelen en de mate waarin partijen hierin moeten meedenken. Vanuit de filosofie van bouwteams, die hierin ook van toepassing is, betekent dit dat partijen niet alleen leveren, maar ook actief bijdragen aan ontwerpkeuzes, optimalisaties en het behalen van projectdoelen.

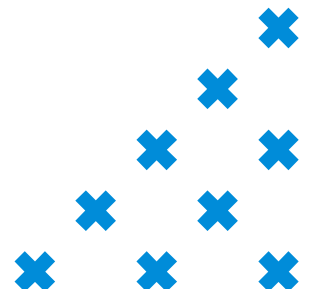
Daarnaast moet de opdrachtgever nadenken over:

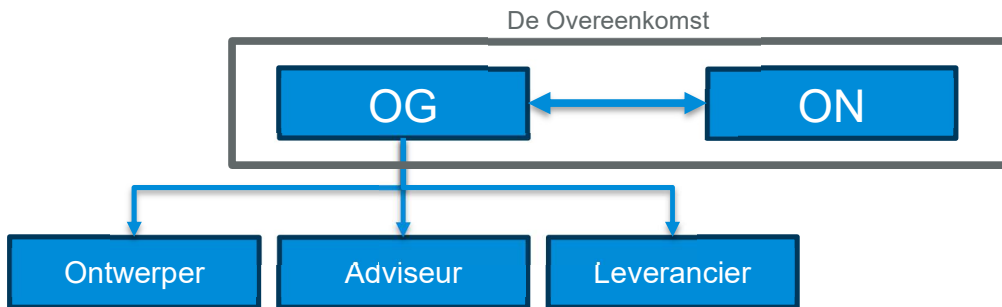
- Welke partijen structureel nodig zijn binnen de keten
- Welke rol zij hebben en waarom deze niet door de marktpartij zelf wordt ingevuld
- Welke afhankelijkheden en beperkingen partijen hebben (bijv. capaciteit, specialisatie)

Een belangrijk aandachtspunt is het afstemmen van de samenwerking. Dit betekent dat werkwijzen, planningen en verwachtingen van alle betrokken partijen goed op elkaar aansluiten. Hierbij moet ook ruimte zijn voor flexibiliteit, omdat projecten binnen een seriematige aanpak kunnen verschillen. Wanneer een opdrachtgever het team contracteert is het zijn rol om hierin een coördinerende rol te maken.

De samenwerkingsketen is zo sterk als de zwakste schakel. Dit betekent dat de opdrachtgever bij het contracteren van partijen niet alleen moet kijken naar de individuele kwaliteit van de partij maar ook naar hoe partijen elkaar aanvullen in de samenwerking om te kunnen bijdragen aan het geheel. Om dit te kunnen borgen kan het helpen om expliciet te maken hoe partijen moeten samenwerken met andere teamleden maar ook om verwachtingen te formuleren over houding en gedrag.

Het vroegtijdig contracteren van partijen kan zoals besproken voordelen opleveren, maar het heeft ook consequenties. Door vooraf partijen vast te leggen, kan de ruimte voor marktpartijen om alternatieven, innovaties of andere expertise in te brengen afnemen. De opdrachtgever moet daarom bewust afwegen of de voordelen van het vastleggen van een partij opwegen tegen het verlies aan marktinvloed en flexibiliteit. Omdat deze keuze bepalend is voor de verdere samenwerking, is het belangrijk voldoende tijd in de planning op te nemen om de benodigde expertise zorgvuldig te identificeren en te selecteren. De opdrachtgever moet dus goed begrijpen welke gevolgen het voorschrijven van bepaalde partijen heeft.





Figuur 2 Samenwerking met gecontracteerd team door opdrachtgever

Een samenwerking waarbij de opdrachtgever vroegtijdig een team contracteert heeft gelijkenissen met hoe een samenwerking in een bouwteam werkt. Zoals in de bovenstaande afbeelding weergegeven, hebben de opdrachtgever en de opdrachtnemer samen een overeenkomst. Wanneer de opdrachtgever besluit partijen mee te nemen dient hij bilaterale overeenkomsten aan te gaan met de andere deelnemers. De afbeelding laat vooral de contractuele structuur zien waarin de opdrachtgever afzonderlijke overeenkomsten heeft met adviseurs, ontwerpers of leveranciers die als vaste expertise worden ingebracht binnen de samenwerking met de opdrachtnemer.

Dit geldt ook in de situatie waarbij de opdrachtnemer partijen besluit mee te nemen, in deze bouwsteen speelt dat echter geen rol. Zoals ook beschreven in de samenwerkingsparagraaf van Modelovereenkomst Bouwteam DG 2025, moeten deze bilaterale overeenkomsten goed op elkaar aansluiten en de algemene samenwerking niet in de weg staan¹.

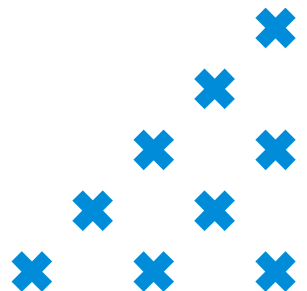
3.2 Opdrachtgever contracteert het team in de praktijk

Aan de hand van een analyse van bestaande contracten is er inzicht gecreëerd in hoe deze bouwsteen wordt toegepast en meegenomen in de praktijk. In deze analyse komt naar voren dat het regelmatig voorkomt dat opdrachtgevers zelf specialisten en leveranciers contracteren die direct deelnemen aan het team. Bijvoorbeeld in een samenwerkingsovereenkomst of in een bouwteam. 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.

In de analyse komt een situatie voor waarbij de opdrachtgever voorafgaand aan de samenwerking een ingenieursbureau heeft gecontracteerd voor de voorbereiding van specifieke oevertrajecten. Deze bureaus maken daarmee deel uit van het bredere uitvoeringsteam van de opdrachtgever. De opdrachtnemer neemt later de voorbereiding over via een nadere overeenkomst, waarbij een overdracht plaatsvindt tussen de opdrachtgever, opdrachtnemer en het al gecontracteerde bureau. Hoewel deze constructie in dit voorbeeld wordt gebruikt, is dit niet altijd de meest doelmatige samenwerkingsvorm. De betrokkenheid van meerdere partijen in opeenvolgende fasen kan leiden tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden waarbij partijen verschillende interpretaties kunnen hebben van hun rol en aansprakelijkheid.

De analyse van de bestaande contracten laat zien dat door de opdrachtgever geselecteerde specialisten en leveranciers een vaste, vooraf bepaalde plek in het team krijgen. De opdrachtgever

¹ [Bouwteams - samenwerking opdrachtgever en aannemer | TAUW](#)



schrijft dan een specifieke hulppersoon (bij UAV-GC) voor die door de opdrachtnemer moet worden ingezet. Een goed voorbeeld hiervan is ProRail, dat zelf raamovereenkomsten heeft afgesloten met leveranciers van wissels. Door beperkte marktcapaciteit en onzekerheid over levertijden bestaat het risico dat projecten vertraging oplopen of zelfs tijdelijk stil komen te liggen. Dit heeft grote gevolgen voor planning en kosten. Zoals beschreven in het ProRail masterplan 2026-2030 heeft ProRail ervoor gekozen de inkoop van wissels centraal te organiseren en zelf te contracteren om deze risico's te beperken².

Door partijen op deze manier te betrekken kunnen rollen, expertise en samenwerking in een seriematige werkwijze consistent en herhaalbaar worden georganiseerd. Daarmee sluit deze werkwijze aan op seriematig aanbesteden, waarin een stabiele teamsamenstelling een terugkerend uitgangspunt vormt.

² [Prorail masterplan-2026--2030.pdf](#)

