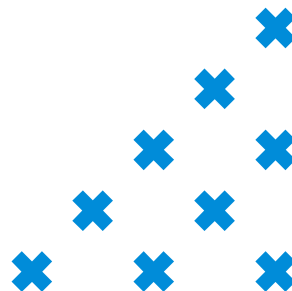


SERIEMATIG AANBESTEDEN

22 september 2026

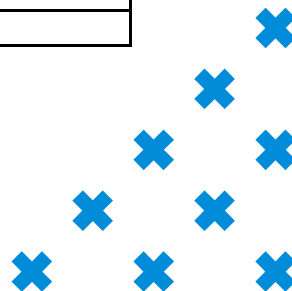
VERDEELMECHANISME



Inhoudsopgave

1	Bouwsteen verdeelmechanisme	3
1.1	Inleiding.....	3
2	Randvoorwaarden	4
2.1	Governance	4
2.2	Risico's.....	4
3	Inhoud Bouwsteen.....	6
3.1	Achtergrond en context.....	6
3.2	Hoe kies je de meest passende methode?	7
3.3	Verdeelmechanisme in de praktijk.....	9
3.3.1	Uitvoering Duurzaam Herstel: Instituut Mijn bouwschade Groningen	9
3.3.2	Nieuwbouw gestandaardiseerde legeringsgebouwen Defensie: Rijksvastgoedbedrijf	9
3.3.3	Raamovereenkomst Ligplaatsen: Havenbedrijf Rotterdam	9
3.3.4	Raamovereenkomst Poldergemalen: Hoogheemraadschap van Rijnland.....	9

COLOFON		
Schrijver	Job Delhaes	
Controle	Joost Engelhart	Henberto Remmerts
Expert review	M. Loos	W. Rameswar

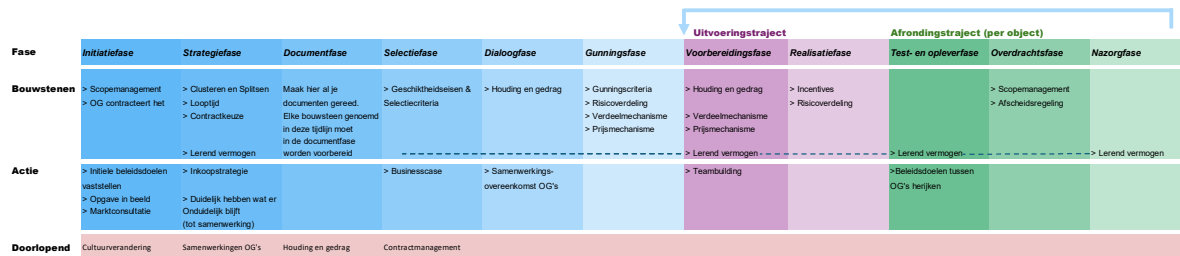


1 BOUWSTEEN VERDEELMECHANISME

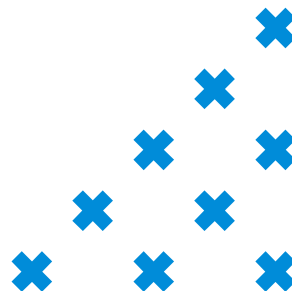
1.1 Inleiding

Binnen seriematig aanbesteden kan het voorkomen dat een samenwerking bestaat uit meerdere opdrachtnemers en/of raamcontracten. Ook kan sprake zijn van verschillende type werkzaamheden of een langere uitvoeringsperiode waarbij opdrachten gefaseerd worden uitgezet. In deze gevallen is het van groot belang dat er een duidelijk, transparant en werkbaar verdeelmechanisme wordt opgezet om de verdeling van het werk te organiseren.

Het doel van een dergelijk verdeelmechanisme is dat het eerlijk en efficiënt is, marktcapaciteit optimaal benut en gedurende de looptijd de voorspelbaarheid en balans behoudt. Hiermee draagt een verdeelmechanisme bij aan de doelstellingen van een seriematige aanpak. Het zorgt namelijk voor wederzijds vertrouwen en een gelijk speelveld tussen opdrachtnemers. Tegelijkertijd moet een verdeelmechanisme voldoende flexibel zijn om in te spelen op veranderende omstandigheden, zoals veranderingen in marktcapaciteit of verschillen in prestaties. Een onduidelijk of onevenwichtig verdeelmechanisme kan leiden tot inefficiëntie, discussies tussen betrokken partijen, strategisch gedrag of het onvoldoende benutten van de beschikbare capaciteit. Deze bouwsteen beschrijft eerst de randvoorwaarden en risico's die van belang zijn bij het inrichten van een verdeelmechanisme. Vervolgens worden verschillende verdeelsystemen besproken. Denk aan geografische indeling, werken met verdeeltafels, verdeling op basis van type werkzaamheden, minicompetities of omzetverdeling. Daarna wordt ingegaan op de criteria die kunnen helpen bij het kiezen van een passende methode. Tot slot worden praktijkvoorbeelden besproken die laten zien hoe verdeelmechanismen in verschillende aanbestedingen zijn toegepast. Deze bouwsteen kan ondersteunen bij het maken van een bewuste en onderbouwde keuze voor een verdeelmechanisme dat past bij de aard van de opgaven, de marktsituatie en de gewenste samenwerkingsvorm. Zoals in de onderstaande tijdlijn van seriematig aanbesteden te zien, komt de bouwsteen terug in de gunningsfase en de voorbereidingsfase. Tijdens de gunningsfase wordt het verdeelmechanisme ontworpen en vastgelegd in de aanbestedingsstukken. In de voorbereidingsfase worden de gemaakte afspraken verder uitgewerkt en ingericht, zodat de verdeling van werkzaamheden tijdens de uitvoering soepel verloopt.



Figuur 1: Tijdlijn van seriematig aanbesteden



2 RANDVOORWAARDEN

2.1 Governance

Aan de basis van een functionerend verdeelmechanisme staat een goed ingerichte governance. Met governance worden duidelijke afspraken over besluitvorming, uitvoering, monitoring en escalatie bedoeld. De verdeling van werk in een verdeelmechanisme heeft invloed op de samenwerking en prestaties van de opdrachtnemers en leveranciers. Daarom is het belangrijk dat rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn ingericht. Naast de betrokken partijen is ook de wijze van besturing essentieel. Dit betekent dat vooraf in de aanbestedingsstukken moet worden vastgelegd:

- Wie verantwoordelijk is voor de toedeling van opdrachten
- Op basis van welke criteria beslissingen worden genomen en hoe dit proces eruit ziet
- Hoe en wanneer evaluaties of bijsturing plaatsvinden
- Hoe transparantie richting opdrachtnemers wordt geborgd
- En hoe escalatie wordt ingericht wanneer partijen er niet uitkomen

Het verdeelmechanisme moet zodanig zijn ingericht dat beslissingen navolgbaar, uitlegbaar en controleerbaar zijn. Dit ondersteunt de transparantie richting opdrachtnemers en maakt verantwoording binnen de organisatie van de opdrachtgever mogelijk. Dit betekent dat criteria, afwegingen en uitkomsten vooraf vastliggen en elke toedeling van werk wordt vastgelegd. Door dit in de aanbestedingsstukken al helder op te nemen is er een goede basis gelegd voor de transparantie.

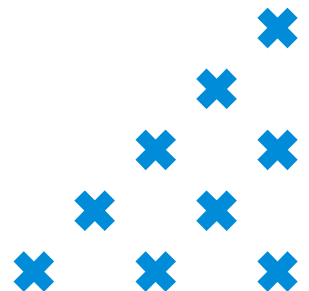
Bij meer flexibele verdeelmechanismen, zoals verdeeltafels of prestatiegerichte verdeling, vraagt dit vaak om een expliciete overlegstructuur en duidelijke besluitvormingsregels. Zonder deze afspraken bestaat het risico op willekeur, discussies of verminderde acceptatie bij opdrachtnemers. Een goede governance zorgt er daarmee voor dat het verdeelmechanisme niet alleen op papier klopt, maar ook in de praktijk consistent en uitlegbaar wordt toegepast.

Wanneer partijen toch in een conflict terechtkomen, kan escalatie helpen om het conflict beheersbaar te houden en te de-escaleren. Daarom is escalatie een belangrijk onderdeel van een goed functionerend verdeelmechanisme. Escaleren betekent dat een vraagstuk wordt voorgelegd aan een hoger verantwoordelijkheidsniveau wanneer betrokken partijen er onderling niet uitkomen. Een duidelijke escalatieroute kan bijdragen aan het beperken van geschillen, vertragingen en faalkosten. Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle escalatie is open en tijdige communicatie tussen betrokken partijen.

2.2 Risico's

Aan het inrichten van een verdeelmechanisme zijn verschillende risico's verbonden, met name op het gebied van contractvorming en uitvoering. Het is belangrijk dat risico's worden onderkend en waar mogelijk worden beperkt. Het goed inrichten van governance, zoals besproken in paragraaf 2.1, helpt bij het beperken van de risico's.

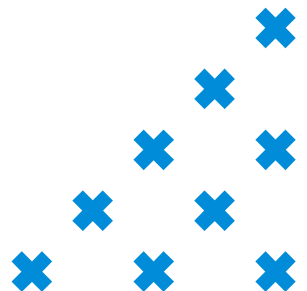
Een belangrijk risico is onduidelijkheid in contractteksten van een verdeelmechanisme. Wanneer onvoldoende scherp is vastgelegd hoe opdrachten worden verdeeld, kan dit leiden tot interpretatieverschillen, discussies of zelfs juridische geschillen tussen opdrachtgever en opdrachtnemers. Deelnemende partijen kunnen zich door onduidelijkheid over het verdeelmechanisme achtergesteld gaan voelen. Dit speelt vooral bij flexibele mechanismen, waarbij beoordelingsruimte bestaat. Dit risico kan worden beperkt door vooraf (precontractueel) duidelijke beslisregels, verslaglegging, een bezwaarroute en periodieke evaluatiemomenten vast te leggen.



Daarnaast bestaat het risico op strategisch gedrag van opdrachtnemers. Wanneer de verdeelregels niet goed zijn doordacht, kunnen partijen hun gedrag hierop aanpassen, bijvoorbeeld door capaciteit achter te houden of alleen in te zetten op kansrijke opdrachten.

Een ander belangrijk risico is een verkeerde prikkelwerking. Bij een verdeelmechanisme met een vaste volumeverdeling kan de prikkel om te presteren of te verbeteren afnemen, omdat de omvang van het werk niet afhankelijk is van de geleverde prestaties.

Een sterk competitief systeem, zoals minicompetities, kan leiden tot hogere administratieve lasten en druk op samenwerking. Daarnaast bieden minicompetities geen garantie dat projectdoelen ook behaald zullen worden. Omdat opdrachtnemers telkens opnieuw moeten concurreren en niet weten of ze de volgende opdracht krijgen, weten ze niet waar ze aan toe zijn. Door die onzekerheid zijn partijen minder geneigd om te investeren in bijvoorbeeld innovatie, procesverbetering en personeel of materieel.



3 INHOUD BOUWSTEEN

3.1 Achtergrond en context

Binnen seriematig aanbesteden zijn verschillende verdeelmechanismen mogelijk om werkzaamheden over meerdere opdrachtnemers binnen een samenwerking te verdelen. De meest voorkomende vormen van verdeelmechanismen zijn onder te verdelen in 3 categorieën:

1. Verdeling via vaste regels:

- **Geografische indeling:** Hierbij wordt het werk verdeeld op basis van gebieden of percelen. Iedere opdrachtnemer krijgt een afgebakend deel van het projectgebied toegewezen en is daar verantwoordelijk voor de uitvoering. Dit mechanisme biedt duidelijkheid, continuïteit en beperkte afstemming tussen opdrachtnemers. Het is met name geschikt wanneer de werkzaamheden inhoudelijk vergelijkbaar zijn en geografische spreiding logisch is. Een nadeel kan zijn dat flexibiliteit beperkt is wanneer de werkvoorraad per gebied ongelijk verdeeld is.
- **Omzet- of volumeverdeling:** Verdeling gericht op een evenwichtige spreiding van omzet of werkvolume. Dit bevordert een gelijk speelveld en continuïteit voor alle partijen. Dit mechanisme biedt stabiliteit, maar geeft minder directe prikkels op prestaties, tenzij het gecombineerd wordt met bijvoorbeeld prestatie-evaluaties.
- **Verdeling op basis van type werkzaamheden:** Opdrachtnemers worden ingezet op specifieke soorten werkzaamheden of objecttypen waarin zij gespecialiseerd zijn. Denk bijvoorbeeld aan verschillende typen gemalen, civiele kunstwerken of technische installaties. Dit maakt optimaal gebruik van specialistische kennis en ervaring en kan bijdragen aan hogere kwaliteit en efficiëntie. Dit mechanisme is vooral geschikt wanneer de opgave inhoudelijk divers is en duidelijke werkcategorieën kent.

2. Verdeling via overleg:

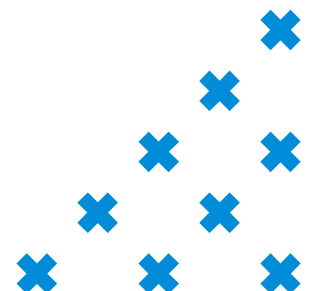
- **Verdeeltafels:** Bij een verdeeltafel worden werkzaamheden periodiek verdeeld in overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemers. Het is een overlegvorm waarbij er gezamenlijk tot een verdeling van het werk gekomen wordt. Partijen kunnen hun voorkeur hier bespreken op basis van beschikbare capaciteit, planning en specialisatie. Dit mechanisme biedt flexibiliteit en maakt bijsturing mogelijk gedurende de looptijd, maar vraagt ook om duidelijke governance en goede afspraken om willekeur of discussies te voorkomen. Door schaarste in de markt bestaat het risico dat geen enkele partij zich meldt op een opdracht die als minder aantrekkelijk wordt gezien.

3. Verdeling via prestatie- of kwaliteitsprijken:

- **Minicompetities:** Bij elke opdracht worden betrokken aannemers gevraagd een aanbieding in te dienen. De gunningscriteria op basis waarvan de gunning wordt bepaald, zijn vooraf vastgelegd in de aanbestedingstukken. Dit zorgt ervoor dat de competitie eerlijk verloopt¹. Dit mechanisme stimuleert concurrentie gedurende de looptijd en kan sterke prikkels geven op prijs en kwaliteit. Daar staat tegenover dat het administratief zwaarder is voor zowel opdrachtgever als marktpartijen. Zoals ook besproken onder paragraaf 2.2 wordt deze vorm sterk afgeraden.

De keuze voor een passend verdeelmechanisme hangt af van factoren zoals de aard van de werkzaamheden, de omvang en voorspelbaarheid van de opgave, het aantal opdrachtnemers, gewenste prikkels (bijvoorbeeld op kwaliteit, prijs, innovatie of samenwerking) en de administratieve

¹ [Raamovereenkomsten | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)



belasting voor opdrachtgever en markt. De bovenstaande methodes kunnen de risico's zoals besproken in paragraaf 2.2 beheersen op verschillende manieren:

1. Verdeling via vaste regels: Risico's worden beheerst door vooraf duidelijke afspraken vast te leggen over de verdeling, volumes en grenzen. Daarnaast helpt periodieke monitoring om scheefgroei of capaciteitsproblemen tijdig bij te sturen.
2. Verdeling via overleg: Risico's worden beheerst door tijdens het overleg gezamenlijk overeenstemming te bereiken. Bij schaarste vraagt dit extra aandacht om te voorkomen dat minder aantrekkelijke opdrachten blijven liggen. Zo kan worden overwogen om een aannameverplichting op te nemen in het contract.
3. Verdeling via prestatie- of kwaliteitsprikkel: Risico's worden beheerst door objectieve en vooraf vastgestelde beoordelingscriteria, consistente scoring en een transparante terugkoppeling. Dit voorkomt strategisch gedrag en zorgt dat beoordelingen uitlegbaar en verdedigbaar blijven.

3.2 Hoe kies je de meest passende methode?

Het doel van het toepassen van een verdeelmechanisme is dat werk zowel eerlijk als efficiënt verdeeld wordt, marktcapaciteit optimaal wordt benut en dat gedurende de looptijd voorspelbaarheid en balans wordt behouden. Een goed gekozen verdeelmechanisme draagt daarmee direct bij aan een succesvolle samenwerking binnen seriematig aanbesteden. Het bepalen van een passend verdeelmechanisme binnen seriematig aanbesteden vraagt om een zorgvuldige afweging waarin zowel de kenmerken van de opgave als de gewenste samenwerking centraal staan.

De keuze voor een passend verdeelmechanisme kan worden gemaakt aan de hand van onderstaand afwegingskader. Dit kader helpt om de kenmerken van de opgave, de gewenste sturing en de benodigde governance systematisch naast elkaar te zetten.

Stap 1: bepaal het karakter van de opgave

Breng eerst in beeld of de werkzaamheden voorspelbaar, repeterend en onderling vergelijkbaar zijn, of juist variëren in omvang, complexiteit, locatie, benodigde expertise en planning. Hoe uniformer de opgave, hoe beter een eenvoudig en vooraf vastgelegd verdeelmechanisme past. Hoe meer variatie en onzekerheid, hoe groter de behoefte aan flexibiliteit en bijsturing tijdens de looptijd.

Stap 2: bepaal het sturingsdoel

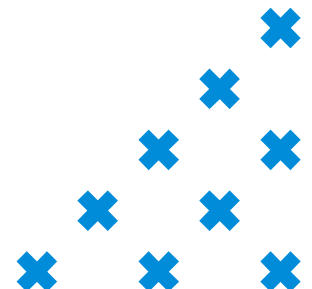
Kies expliciet welke doelstelling voorop staat: continuïteit en voorspelbaarheid, optimale benutting van marktcapaciteit, inzet van specifieke expertise, stimulering van kwaliteit en verbetering, of maximale flexibiliteit. Het sturingsdoel bepaalt welk type prikkel het verdeelmechanisme moet geven aan opdrachtnemers.

Stap 3: beoordeel de markt- en samenwerkingscontext

Kijk vervolgens naar het aantal opdrachtnemers, de beschikbare marktcapaciteit, de mate waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn en de gewenste samenwerkingsvorm. Bij schaarse capaciteit of wederzijdse afhankelijkheid is een mechanisme nodig dat voorspelbaarheid biedt en strategisch gedrag voorkomt. Bij voldoende capaciteit en duidelijk afgebakende opdrachten kan meer concurrentie of prestatiesturing passend zijn.

Stap 4: toets de uitvoerbaarheid en governance

Beoordeel tot slot of het mechanisme praktisch uitvoerbaar is. Daarbij gaat het om de administratieve belasting, de uitlegbaarheid van keuzes, de benodigde besluitvorming, de monitoring, de bezwaar- of escalatieroute en de mogelijkheid om



tijdens de looptijd bij te sturen. Een mechanisme is pas geschikt wanneer het niet alleen inhoudelijk logisch is, maar ook transparant, navolgbaar en beheersbaar kan worden toegepast.

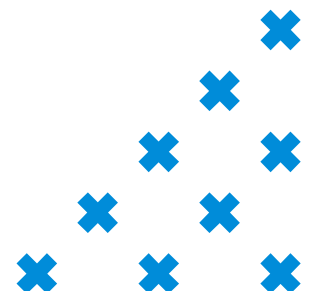
Tabel 1: Afwegingskader verdeelmechanisme

Afwegingsvraag	Wanneer dit vooral speelt	Passend verdeelmechanisme
Zijn de werkzaamheden voorspelbaar, repeterend en vergelijkbaar?	Er is sprake van een stabiele werkvoorraad met beperkte inhoudelijke variatie.	Geografische indeling of omzet-/volumeverdeling.
Is er sprake van duidelijke verschillen in type werkzaamheden of benodigde expertise?	De opgave bestaat uit herkenbare werkcategorieën of objecttypen.	Verdeling op basis van type werkzaamheden of specialisatie.
Is flexibiliteit nodig door wisselende planning, capaciteit of prioriteiten?	De omvang, volgorde of urgentie van opdrachten verandert gedurende de looptijd.	Verdeeltafel, eventueel gecombineerd met basisafspraken over volumes of beschikbaarheid.
Moet prestatieverbetering expliciet worden beloond?	Kwaliteit, samenwerking, planning of klanttevredenheid moeten aantoonbaar meewegen.	Prestatiegerichte verdeling of puntensysteem, mits beoordelingscriteria vooraf objectief zijn vastgelegd.
Is samenwerking en continuïteit belangrijker dan voortdurende concurrentie?	Partijen moeten investeren in capaciteit, innovatie, standaardisatie of procesverbetering.	Vaste verdeling met periodieke evaluatie en beperkte bijsturingsmogelijkheden.
Is concurrentie per opdracht gewenst?	Alleen wanneer opdrachten goed afgebakend zijn en administratieve lasten aanvaardbaar blijven.	Minicompetitie, maar terughoudend toepassen vanwege transactiekosten, onzekerheid en mogelijke druk op samenwerking.

Op basis van dit afwegingskader kan de keuze als volgt worden gemaakt: kies voor een vast verdeelmechanisme wanneer voorspelbaarheid, rust en continuïteit centraal staan; kies voor een overlegmechanisme wanneer flexibiliteit en gezamenlijke afstemming nodig zijn; en kies voor een prestatiegericht mechanisme wanneer verbetering of kwaliteit expliciet moet meewegen. Combinaties zijn mogelijk, bijvoorbeeld een basisverdeling op volume of gebied met periodieke bijsturing op basis van capaciteit, prestaties of urgentie.

Het gebruik van minicompetities wordt sterk afgeraden omdat ze vaak leiden tot hogere transactiekosten, minder continuïteit en tot een zwakkere prikkel voor opdrachtnemers om te investeren. Daarnaast kan het gebruik van minicompetities tot spanningen in de samenwerking leiden.

Een verdeelmechanisme is niet alleen een organisatorisch hulpmiddel, maar het stuurt ook het gedrag van opdrachtnemers (zie ook beschreven in stap 2 hierboven). Wanneer het doel is om voortdurende concurrentie op prijs en kwaliteit te stimuleren, ligt een systeem voor de hand waarin partijen regelmatig opnieuw worden uitgedaagd. Als de focus ligt op samenwerking, continuïteit en een gelijkmatige werkverdeling, dan past een verdeelmodel met een vaste volumeverdeling beter. In de praktijk betekent dit dat de keuze voor een mechanisme nauw samenhangt met de strategische doelstellingen van de opdrachtgever.



Uiteindelijk is het belangrijk dat het gekozen verdeelmechanisme vooraf duidelijk en transparant wordt vastgelegd, zodat voor alle betrokken partijen helder is hoe opdrachten worden verdeeld en op basis waarvan keuzes worden gemaakt. Een passend verdeelmechanisme is daarmee niet alleen een technische keuze, maar een strategisch instrument dat de effectiviteit van de samenwerking en de kwaliteit van het eindresultaat kan beïnvloeden.

3.3 Verdeelmechanisme in de praktijk

In de analyse zijn meerdere contracten onderzocht op hoe en of verdeelmechanismen worden meegenomen in het contract. Bij een deel van de voorbeelden is het werk als een geheel aanbesteed. Ondanks verschillende objecten of een langere looptijd is er hier gekozen om de opdracht niet aan verschillende opdrachtnemers te gunnen. Andere praktijkvoorbeelden laten zien dat verschillende manieren worden gebruikt om werkzaamheden te verdelen wanneer er meerdere opdrachtnemers binnen één overeenkomst actief zijn. Hieronder worden een aantal voorbeelden van verdeelmechanismen in de onderzochte contracten benoemd.

3.3.1 Uitvoering Duurzaam Herstel: Instituut Mijn bouwschade Groningen

De aanbestedende dienst heeft gekozen om raamovereenkomsten (SOK) met drie partijen te sluiten, waarbij het werkgebied wordt verdeeld in negen geografische clusters van circa 1.250 woningen. Elke partij krijgt een eigen geografische cluster, zonder verschil in werkzaamheden. De indeling dient als werkverdeling en om bouwstromen mogelijk te maken. Alle contractanten voeren een gelijk aantal dossiers uit, met monitoring door het bouwmanagementbureau. In dit geval zit er weinig tot geen groot inhoudelijk verschil in de werkzaamheden.

3.3.2 Nieuwbouw gestandaardiseerde legeringsgebouwen Defensie: Rijksvastgoedbedrijf

Uit de aanbestedingsleidraad blijkt dat een verdeelmechanisme is vormgegeven via een geografische verdeling van locaties over twee percelen, elk met een eigen raamovereenkomst. Deze verdeling is gebaseerd op de huidige behoefte aan legeringsgebouwen en heeft als doel om continuïteit te waarborgen en de uitvoering te spreiden over meerdere opdrachtnemers.

3.3.3 Raamovereenkomst Ligplaatsen: Havenbedrijf Rotterdam

Uit de selectieleidraad blijkt dat opdrachten onder de raamovereenkomst met een waarde tot twee miljoen euro via een evenredig verdeelmechanisme werden toegewezen aan meerdere contractanten. De verdeling wordt gecorrigeerd voor beschikbaarheid, en het afwijzen van een opdracht kan invloed hebben op toekomstige verdeling. Dit is een duidelijke invulling van het verdeelmechanisme bij meerdere contractanten. Op deze manier worden de uitgaven (vanuit de opdrachtgever gezien) eerlijk verdeeld over aannemers.

3.3.4 Raamovereenkomst Poldergemalen: Hoogheemraadschap van Rijnland

Hier wordt een verdeelmechanisme toegepast waarbij wordt gekeken naar de kwaliteit van eerdere projecten die de verschillende aannemers hebben opgeleverd. Hoe hoger de scores in het verleden zijn, hoe meer werk deze aannemer krijgt toebedeeld. Dit kan zeker binnen seriematig aanbesteden ook een prikkel zijn om continu te verbeteren, omdat er dan ook meer werk uit kan voortkomen.

