



Naam Hans Boes
Functie universitair docent Civil Engineering & Management
Organisatie University of Twente



Naam Sybren Merkus
Functie masterstudent Civil Engineering & Management
Organisatie University of Twente



Naam Hans Voordijk
Functie universitair hoofddocent Civil Engineering & Management
Organisatie University of Twente



Naam Wiebe Witteveen
Functie consultant
Organisatie Prowez

TRADITIONELE AANBESTEDINGEN ZIJN NIET LANGER TOEREIKEND

STRATEGISCHE PARTNERSCHAPPEN HEBBEN DE TOEKOMST

Traditionele aanbestedingen bieden onvoldoende houvast voor de grote uitdagingen van deze tijd. Steeds meer opdrachtgevers zetten daarom in op strategische partnerschappen. Hoe werkt dat in de praktijk?

De Nederlandse publieke infrastructuur heeft te maken met toenemende onzekerheid en complexiteit. Grote opgaven zoals de energietransitie duren tientallen jaren. Traditionele, competitieve projectaanbestedingen bieden daarvoor onvoldoende houvast. Steeds meer opdrachtgevers zetten daarom in op strategische partnerschappen: langjarige samenwerking met marktpartijen, gericht op innovatie en duurzame waardecreatie. Maar hoe werkt dat in de praktijk? In het kader van het afstudeeronderzoek van Sybren Merkus aan de University of Twente zijn vijf partnerschappen onder de loep genomen bij vier organisaties. De gekozen cases verschillen in



omvang, looptijd en mate van samenwerking. Deze organisaties zijn actief in uiteenlopende sectoren: netbeheer, drinkwater, en beheer en onderhoud van openbare ruimte. Hierbij werd een framework van Kate Vitasek van de Amerikaanse University of Tennessee toegepast als referentie. Dit beschrijft principes voor strategische contracten, zoals resultaatgericht werken, prestatiesturing en governance.

10 elementen voor samenwerking

Om strategische partnerschappen te ontwerpen op basis van relationele samenwerking, biedt het framework van Vitasek houvast. Het gebruikt het sourcing businessmodel continuüm van transactioneel naar relationeel en kijkt naar vijf regels en daarbij behorende tien elementen. Aan de hand hiervan kan een strategisch partnerschap niet alleen ontworpen, maar ook beoordeeld worden. Op acht van de tien van deze elementen is gekeken naar de inrichting van de partnerschappen. Hiermee is beoordeeld in welke mate de strategische partnerschappen elementen bevatten die transactioneel of relationeel van aard zijn. In het onderzoek zijn element 9 en 10 buiten beschouwing gelaten omdat die hier nog niet relevant waren.

REGEL 1: FOCUS OP UITKOMSTEN, NIET OP TRANSACTIES

Element 1 businessmodel: kies een sourcing businessmodel dat economische én relationele aspecten combineert.

Element 2 visie & intentie: formuleer een gedeelde visie, gewenste uitkomsten en gedragsprincipes.

REGEL 2: FOCUS OP WAT ER MOET GEBEUREN, NIET HOE DIT MOET GEBEUREN

Element 3 doelstellingenverklaring: beschrijf resultaten in plaats van taken. Werkverdeling gebeurt samen, niet eenzijdig.

REGEL 3: DEFINIEER EN MEET UITKOMSTEN OP EEN DUIDELIJKE MANIER

Element 4 prestatiefocus: vertaal strategische doelen naar meetbare KPI's; operationeel, transformatieel en relationeel.

Element 5 prestatie maatregelen: bepaal hoe prestaties worden gemonitord en gerapporteerd.

REGEL 4: ONTWERP EEN PRIJSMODEL MET PRIKKELS DAT VERBETERING EN WAARDECREATIE STIMULEERT

Element 6 prijsmodel en prikkels: beloon innovatie en samenwerking. Vermijd uitsluitend boeteclausules.

REGEL 5 GOVERNANCE: CREËER INZICHTCULTUUR IN PLAATS VAN TOEZICHTCULTUUR

Element 7 relatiemanagement: richt governance in met duidelijke rollen, peer-to-peer communicatie en monitoring van de relatie.

Element 8 transformatiemanagement: implementeer mechanismen voor de omgang met veranderingen en onzekerheden die kunnen optreden op een lange termijn.

Element 9 exitmanagement

Element 10 bijzondere eisen



Het framework maakt duidelijk dat strategische samenwerking om meer vraagt dan een contract. Het gaat om een samenhangend ontwerp van visie, prikkels, governance en cultuur. Ook benadrukt het het belang van het vermogen mee te bewegen met veranderende omstandigheden. De wereld verandert in hoog tempo en dat vraagt om flexibiliteit. Al helemaal gezien de lange termijn van deze partnerschappen. De vijf onderzochte partnerschappen (zie kader hieronder) laten zien dat strategische samenwerking in de praktijk uiteenloopt. Om de mate van relationele samenwerking te beoordelen, is gekeken hoe elementen van het framework zijn ingevuld.

5 PARTNERSHIPS IN VOGELVLUCHT

Partnerschap Vitens

Opzet: 2 raamovereenkomsten met een combinatie van engineering & uitvoering en 1 aannemersraamovereenkomst
Partners(combinaties): 18 ingenieurs/aannemers + 4 aannemers (totaal 22)
Looptijd: 4 (+2+2) jaar per overeenkomst
Samenwerkingsniveau: project en partij

Partnerschap Gasunie

Opzet: 3 engineering percelen in 1 raamovereenkomst, plus 2 aannemersraamovereenkomsten
Partners(combinaties): 6 ingenieursbureaus, 9 aannemers (totaal 15)
Looptijd: 10 jaar voor engineering en aannemers
Samenwerkingsniveau: project, partij en partij-overstijgend

Partnerschap TenneT

Opzet: 1 engineering en 4 aannemers raamovereenkomsten
Partners(combinaties): 9 ingenieursbureaus, 16 aannemers (totaal 25)
Looptijd: 8 jaar voor engineering en aannemers variërend van 4 tot 10 jaar
Samenwerkingsniveau: project en partij

Partnerschap gemeente Amsterdam

Opzet: traditionele werkwijze in 1 aannemersraamovereenkomst
Partners(combinaties): 3 aannemers
Looptijd: 6 (+2+2) jaar
Samenwerkingsniveau: project en partij

Partnerschap gemeente Amsterdam

Opzet: innovatiepartnerschap in 1 aannemersraamovereenkomst
Partners(combinaties): 3 aannemers
Looptijd: 4 (+2+2) jaar
Samenwerkingsniveau: project en partij

Hoewel Regel 3 (definieer en meet uitkomsten helder) voorschrijft dat de werkverdeling bij strategische partnerschappen in overleg moet gebeuren om de expertise van partners te benutten, blijkt de implementatie hiervan in de cases te variëren. In een van de partnerschappen werd het informele systeem van werkverdeling, waarbij partners elkaar vertrouwden en hun eigen sterktes en zwaktes in de verdeling meenamen, als effectiever en gemakkelijker ervaren. In de perceptie van de partners staat dit in contrast met de meer beperkende en formele systemen, zoals het op rangschikking en regio gebaseerde systeem van een van de partnerschappen. Het realiseren van betrokkenheid bij dit proces wordt in alle partnerschappen gezien als een bevorderende factor voor de samenwerking.

Duidelijke KPI's

De focus op KPI's van de Elementen 4 en 5 verschilt sterk tussen de vijf partnerschappen. Dit weerspiegelt de mate van relationele volwassenheid en sturing. Het meestomvattende partnerschap richt zich op de drie soorten metrics: operationeel, transformationeel en relationeel. Daartegenover staat het partnerschap dat zich beperkt tot operationele metrics, wat past bij het transactionele karakter. Twee andere partnerschappen tonen een hybride beeld: naast operationele zijn ook relationele metrics geïmplementeerd. Maar geen transformationele metrics om de langetermijndoelen te meten. Een ander partnerschap bevindt zich nog in een ontwikkelingsfase en miste ten tijde van het onderzoek nog adequate meetgegevens om te kunnen sturen op de strategische uitkomsten.

Incentivestructuur

De incentivestructuur (Element 6) in de partnerschappen varieert en vormt een kritieke scheidslijn tussen transactionele en relationele intenties. In één partnerschap is een incentivemodel ontworpen dat gekoppeld is aan de drie meetcategorieën (operationeel, transformationeel en relationeel), maar dit was ten tijde van het onderzoek nog niet in werking. Een ander partnerschap hanteert helemaal geen prikkels en loopt hierdoor het risico de strategische doelen niet te bereiken. De situatie bij een ander partnerschap is het meest problematisch: hier is sprake van een perverse prikkel waarbij optimalisaties en kostenbesparingen volledig ten goede komen aan de opdrachtgever. Dat bevordert een win-verliesmentaliteit en is een groot risico op win-lose-gedrag. Twee partnerschappen hanteren respectievelijk geen prikkels of hebben wel prikkels. De algemene bevinding is dat de prikkelmechanismen in de sector (nog) onvoldoende zijn om continuïteit, innovatie en waardecreatie te stimuleren.

Scheiding van managementrollen

De scheiding van managementrollen (Element 7) is geïdentificeerd als een belangrijke enabler voor

succesvolle strategische partnerschappen. Dit element pleit voor de verdeling van verantwoordelijkheden over minimaal drie personen: *service delivery management* (beheert de dagelijkse uitvoering), *commercial & contractual management* (beheert financiën en overeenkomsten), en *relationship management* (focust op de relatie en gezamenlijke visie). Een van de partnerschappen verdeelde de taken over drie of meer personen. Dit weerspiegelt hun algemeen hogere relationele volwassenheid en implementatie van governance. In de andere partnerschappen werden de

“De relationele intentie is aanwezig, maar de discipline om governance, prikkels en cultuur te borgen blijven achter”

rollen óf niet volledig verdeeld, óf meerdere rollen werden toegevoegd aan dezelfde persoon. Vooral de combinatie van transformatiemanagement met andere verantwoordelijkheden creëert het risico dat deze toekomstgerichte taak minder of niet wordt uitgevoerd. Soms waren de verantwoordelijkheden niet officieel vastgelegd, waardoor de effectiviteit van de governance in twijfel werd getrokken. Kortom, hoewel de scheiding van rollen cruciaal is voor het creëren van een open inzichtcultuur in plaats van een controlerende toezichtcultuur (Regel 5), hebben de meeste partnerschappen dit niet formeel en adequaat geïmplementeerd.

Ontbrekend transformatiemanagement

Transformatiemanagement (Element 8), dat de governancemechanismen omvat om in te spelen op onzekerheid en verandering over de lange termijn, bleek een significant tekortkoming te zijn in de meeste partnerschappen. Slechts één partnerschap heeft dit element volledig geïmplementeerd, wat de ambitie en capaciteit voor langdurige, flexibele samenwerking weerspiegelt. Een ander partnerschap richt transformatiemanagement als relationeel in, hoewel de implementatie nog volop in ontwikkeling is. De andere partnerschappen hebben die gedeeltelijk of in het geheel niet ingericht. Dit creëert een reëel risico op een gat tussen de strategische ambities van de opdrachtgevers en de feitelijke contractuele inrichting die nodig is om de partnerschappen toekomstbestendig te maken.

Onzekerheid over werklast

De voorspelbaarheid en stabiliteit van het werkaanbod bleek een uitdaging in vrijwel alle onderzochte partnerschappen. Hoewel de hoop en verwachting op toekomstig werk een sterke motivatiebron vormen voor ingenieursbureaus en aannemers, bleek dit in de praktijk moeilijk te garanderen. Met name in de vroege stadia van de partnerschappen, waar projecten voornamelijk in de engineeringfase in verkeerden. In alle cases is een terugkerend patroon te zien: de relationele intentie is er, maar de continuïteit van werk, implementatie van governance en effectieve prikkels blijven achter. Dit kan leiden tot stagnatie en gemiste kansen. Daarom doen we de volgende aanbevelingen:



1. Zet een governancestructuur op basis van inzicht op. Scheid managementrollen over verschillende personen. Denk aan taken gericht op dienstverlening, relatiemanagement, transformatiemanagement en contractbeheer en commercieel beheer. Zorg voor regelmatige communicatie, zowel in multilaterale als bilaterale overleggen, op operationeel, tactisch en strategisch niveau.
2. Zorg voor voorspelbaarheid in werkverdeling. Een stabiel vooruitzicht en transparante allocatieprocessen verminderen spanningen en stimuleren samenwerking.
3. Introduceer prikkels die samenwerking en innovatie belonen. Prikkels moeten niet alleen prestaties stimuleren, maar ook collectieve doelen ondersteunen
4. Vermijd eenzijdige focus op besparingen. Strategische partnerschappen vergen moed en discipline: moed om traditionele controle en transactiecultuur los te laten, discipline om governance, prikkels en cultuur consequent te borgen. ●

Merkus, S. (2025). *From Principles to Practice: Implementation of Strategic Partnerships in Dutch Public Infrastructure*. Enschede: University of Twente.
 Vitasek, K. (2024, 3). *10 Elements Every Strategic Contract Should Have*. *Contract Management*.