

Two Phases, Twice as Good?

*Exploring Stakeholder Perspectives on the Two-Phase
Procurement Approach in Policy and Practice*

10 april 2026

Bijeenkomst NAP SIG Project Management





Noud Prast



Complex Systems Engineering and Management





Wegen



Bruggen

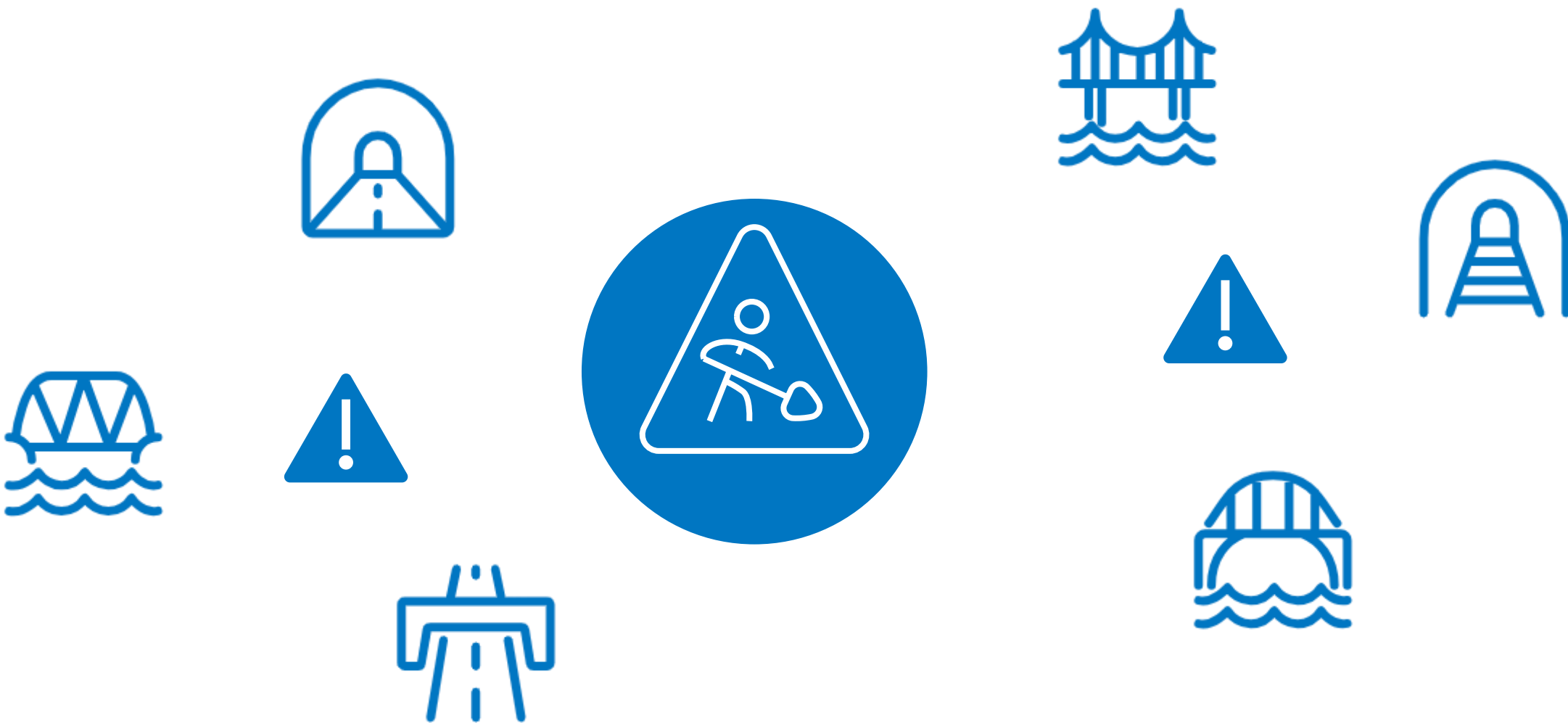


Tunnels



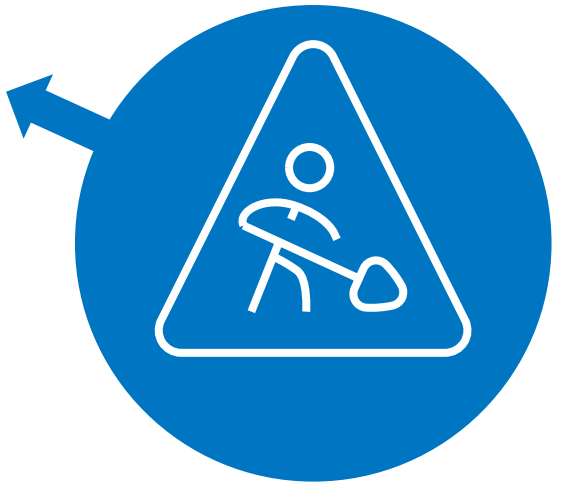
Sporen

Infrastructuur onder druk



Infrastructuur onder druk

Onzekerheid



Infrastructuur onder druk

Onzekerheid



Urgentie



Infrastructuur onder druk

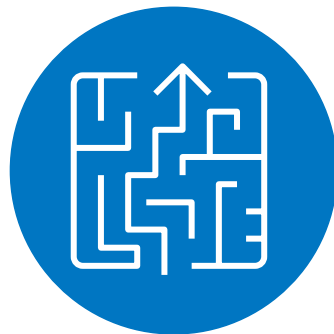
Onzekerheid

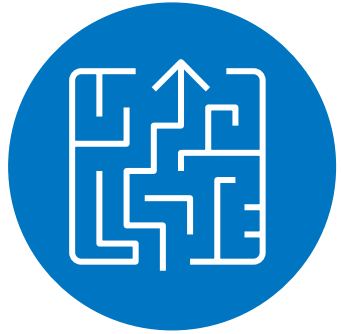


Urgentie



Complexiteit





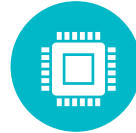
Complexiteit



Strengere milieunormen



Grotere volumes



Digitalisatie en cyberbeveiliging



Klimaatbestendigheid



Standaardisatie



Duurzaamheid

Infrastructuur onder druk

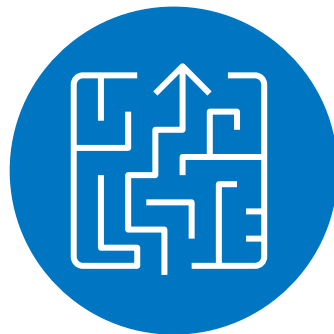
Onzekerheid



Urgentie



Complexiteit



Infrastructuur onder druk

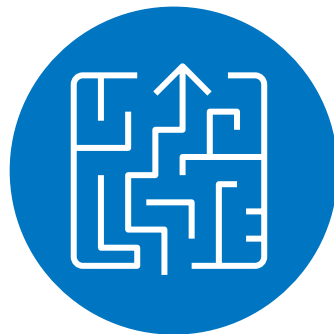
Onzekerheid



Urgentie

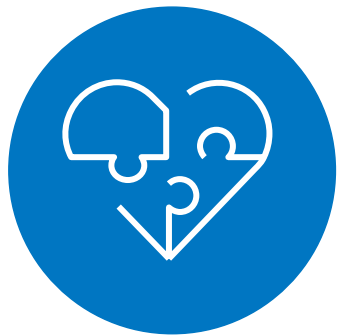


Complexiteit

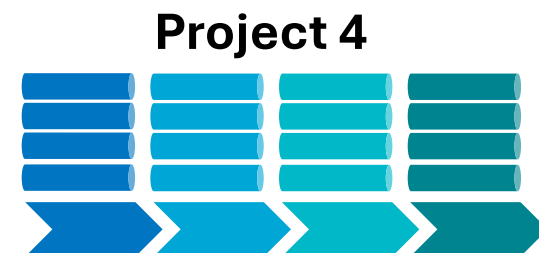
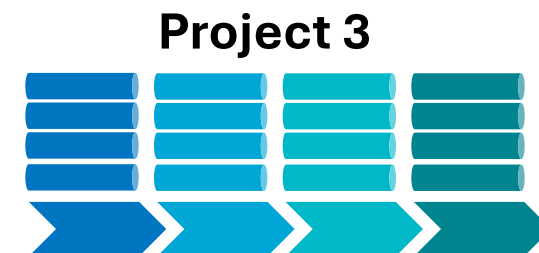
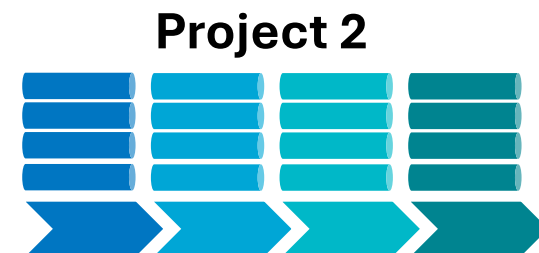
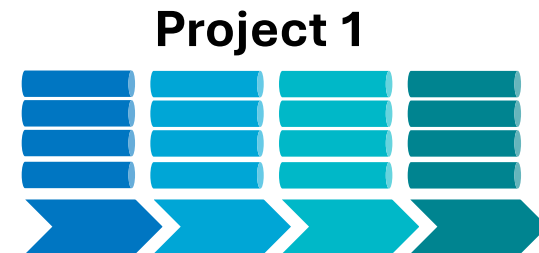
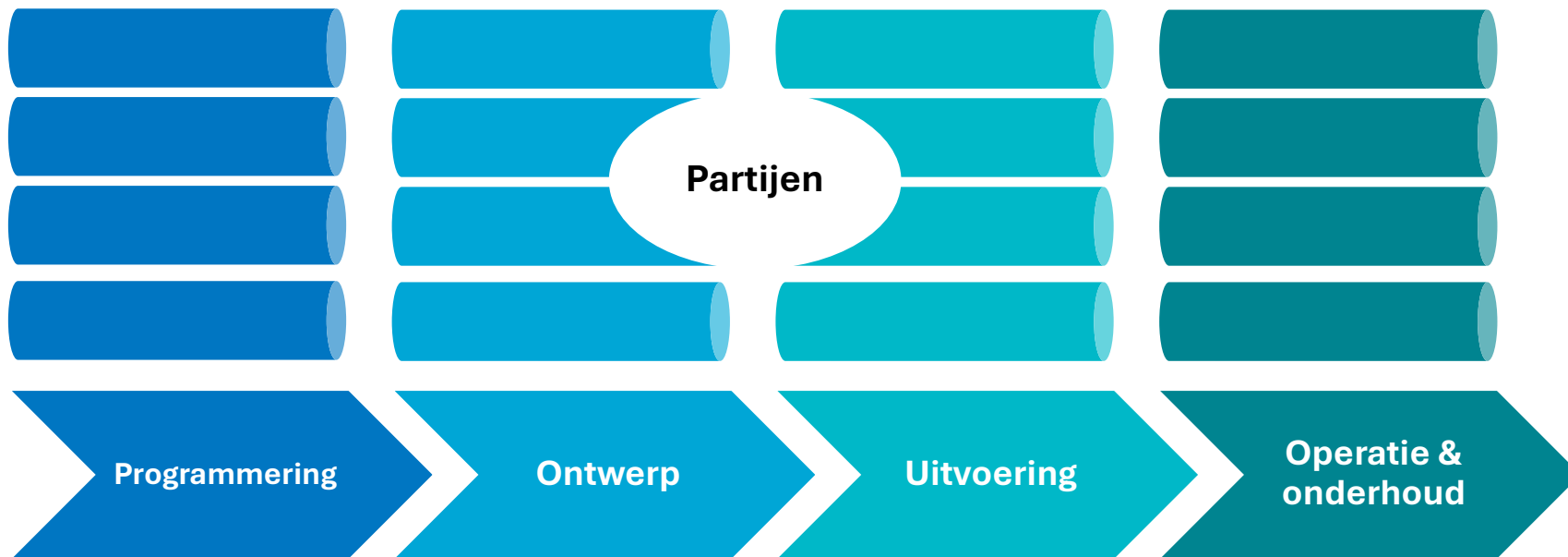


Fragmentatie





Fragmentatie



Aanbestedingsaanpak



Aanbesteding als sleutelfactor



Effectief gebruik van publieke middelen



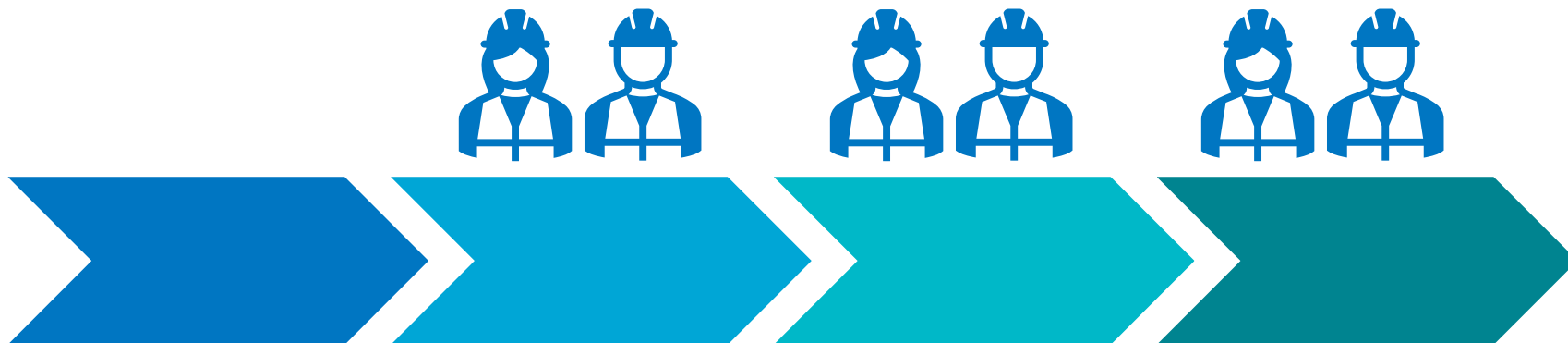
Wie, wanneer, hoe



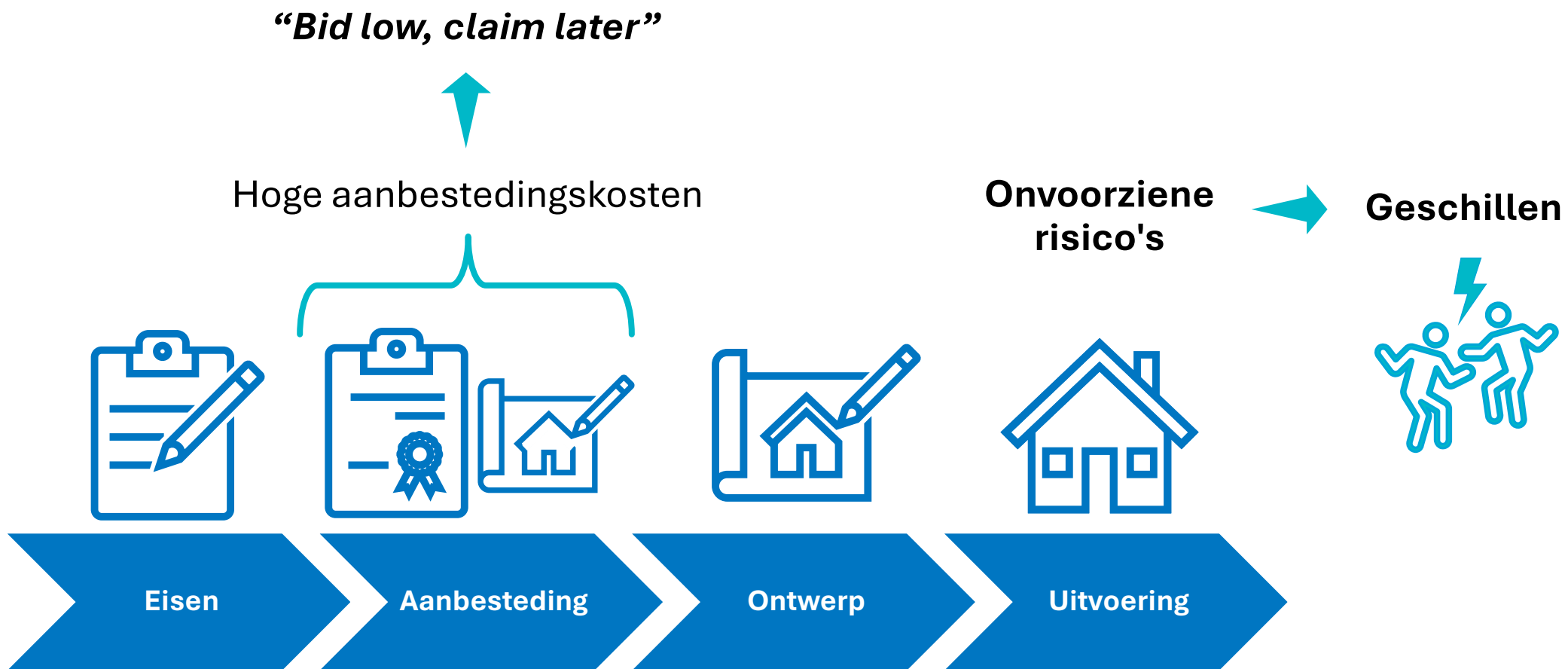
Risico's



Prijzen



Geïntegreerd model



Uitdagingen

Faalkosten
5 miljard euro per year

Failissement met een waarde van 7 miljard pond aan projecten en 45.000 banen



2018

Verminderde deelname aan grote infrastructuurprojecten.



2021

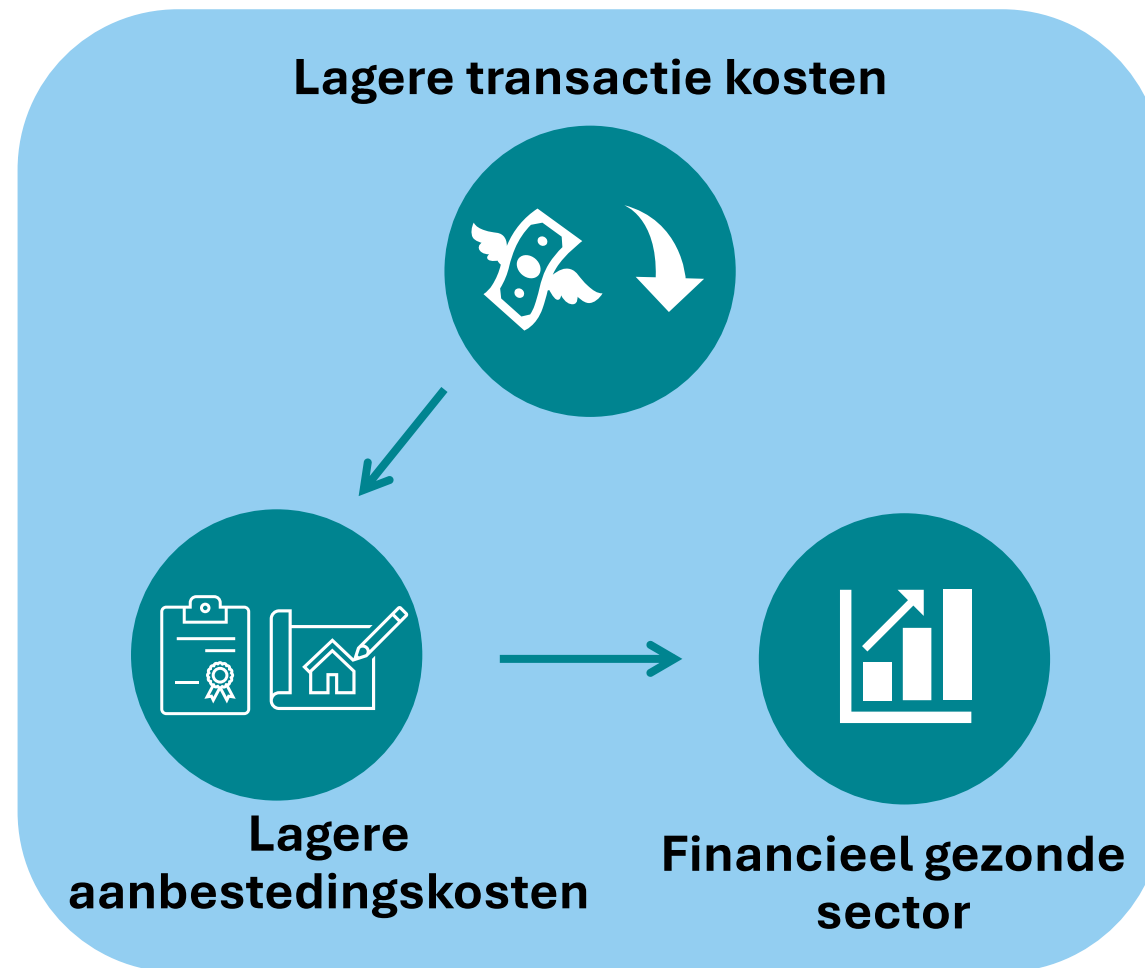
Mislukking van de aanbesteding voor de Van Brienenoordbrug



2024

Twefasenaanpak

Hoofddoelstellingen



Hoe werkt het?



Fase 1

Fase 2



Uiteenlopende perspectieven



Go/No-Go
Betere prijzen?



Duur?



Veeleisend?

Onderzoeksvraag

“Hoe beoordelen en evalueren belanghebbenden bij Nederlandse infrastructuurprojecten de tweefasenaanpak in relatie tot de doelstellingen?”

Q-methodologie



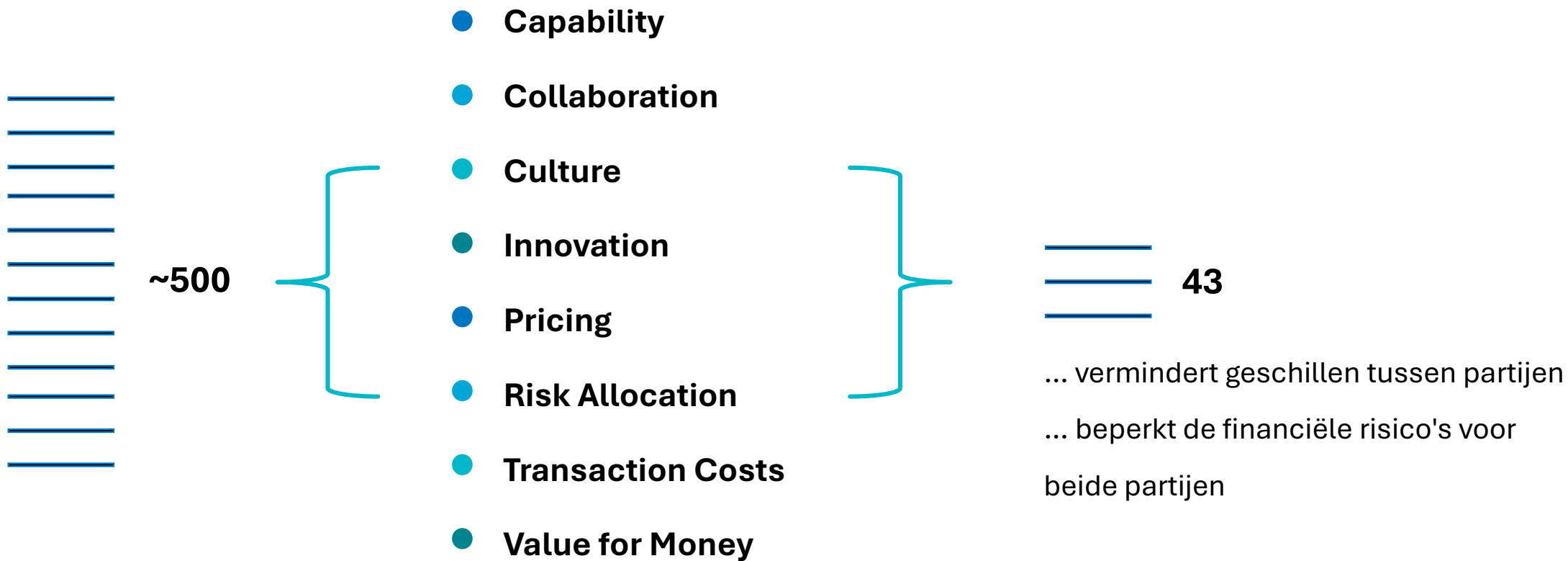
1. Definitie van het Concours

Ideeën verzamelen



~500

2. Ontwikkeling van de Q-set



3. Selectie van de P-set



Direct betrokken



>10 jaar ervaring



Relevante organisatie

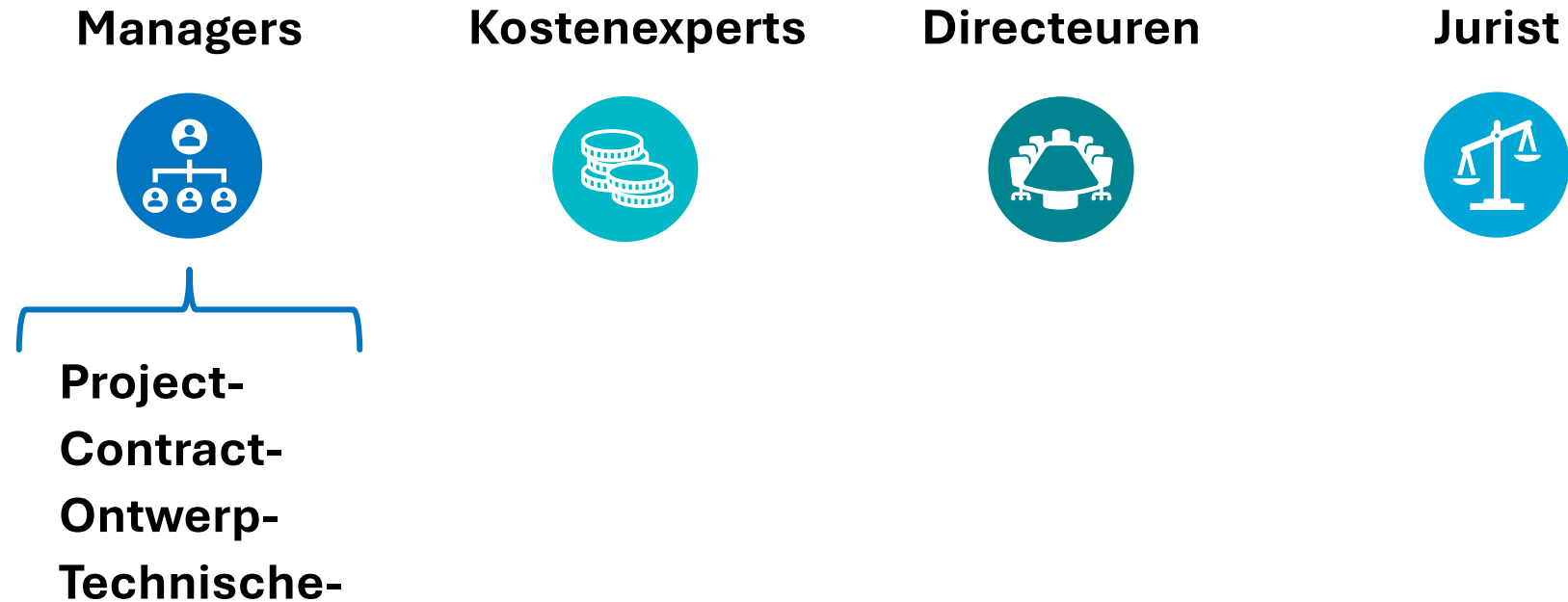


27 deelnemers

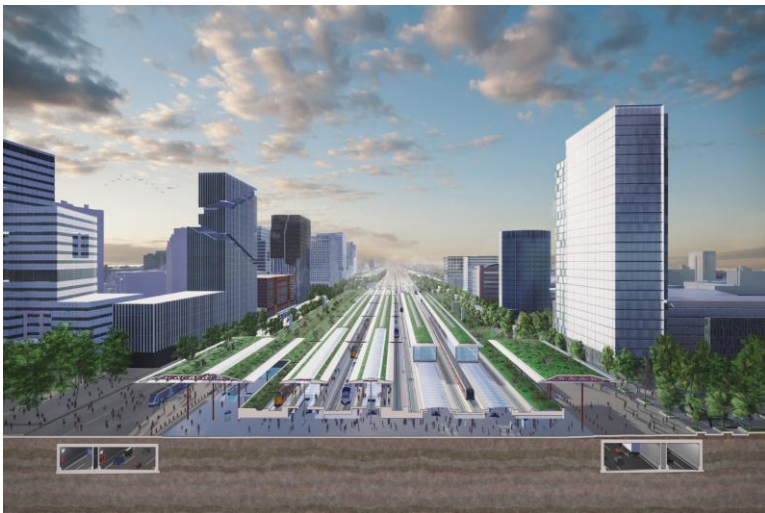


- Rijkswaterstaat
- Waterschappen
- Ingenieursbureau
- Baggeraars
- Aannemers
- Kosten adviesbureaus
- Advocatenbureau

3. Selectie van de P-set



3. Selectie van de P-set



4. Q-sorts verzamelen

Voorlopige sortering

Klik en sleep de kaarten of druk op de toetsen "1", "2" of "3" om de statements te sorteren.

Elke statement begint met "De tweefasenaanpak...".

0/43

Niet mee eens (1) **Neutraal (2)** **Mee eens (3)**

Bouwt vertrouwen op tussen opdrachtgever en opdrachtnemer door kostentransparantie.



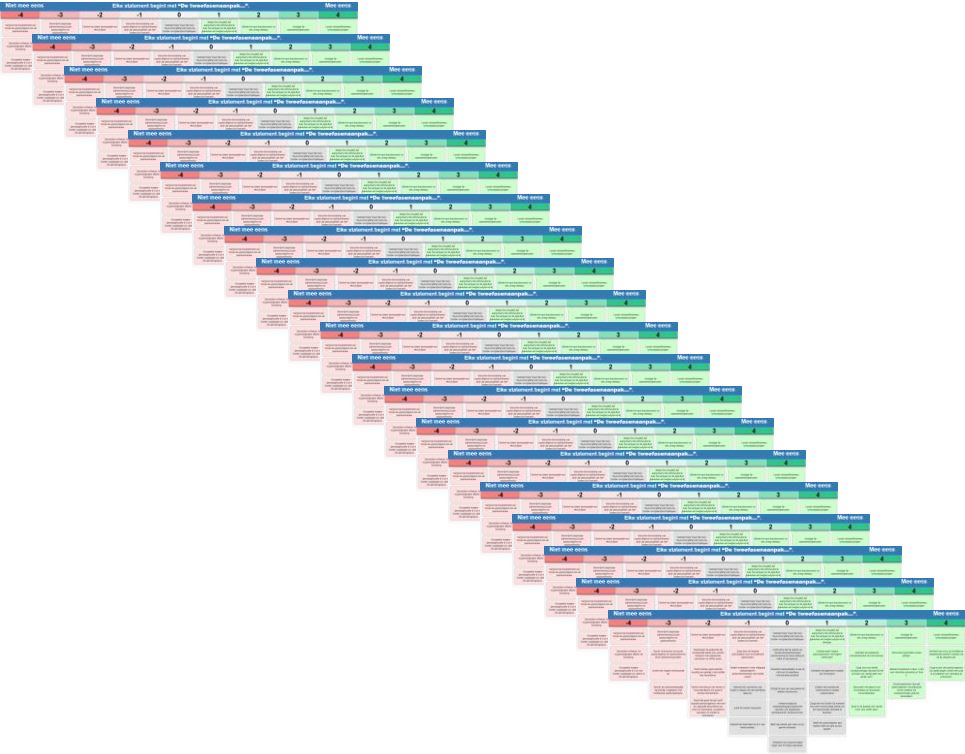
4. Q-sorts verzamelen

Elke statement begint met "De tweefasenaanpak...".

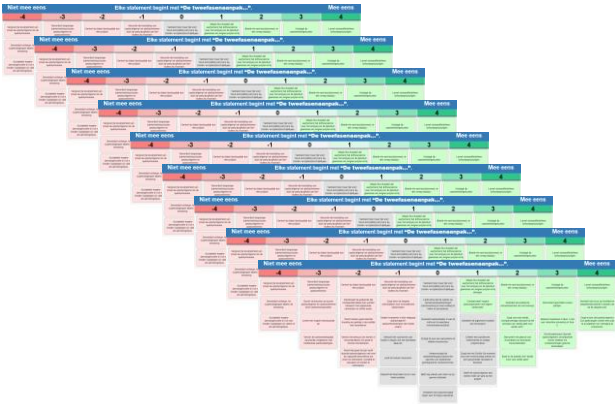
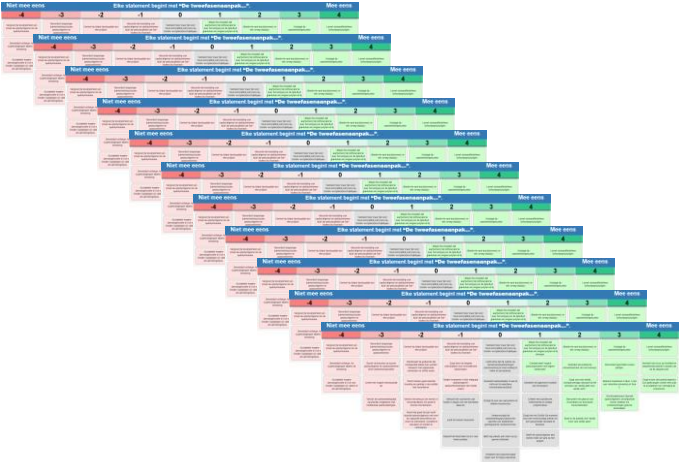
Niet mee eens		Elke statement begint met "De tweefasenaanpak...".							Mee eens	
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4		
Verkort de aanbestedingstijd aanzienlijk vergeleken met traditionele aanbestedingen.	Maakt investeren in één integraal opdrachtgever-opdrachtnemers team de moeite waard.	Vermindert ontwerp- en scopewijzigingen tijdens de uitvoering.	Levert kostenefficiëntere ontwerpoplossingen.	Verkort door meer tijd voor risico-inschatting het risico op kosten- en tijdsverschrijvingen.	Blijft nog steeds een sterk wij-zij-gevoel uitstralen.	Werkt minder goed doordat houding en gedrag in de praktijk niet veranderen.	Versterkt de focus op kwaliteit en langetermijnwaarde in plaats van op de laagste prijs.	Verzwakt de toewijding van opdrachtgever en opdrachtnemer door de aanwezigheid van het Go/No-Go-moment.		
Leidt tot minder meenwerk.	Bepert de financiële risico's voor beide partijen.	Verlaagt de aanbestedingskosten.	Doorbreekt de gedachte dat complexiteit alleen kan worden beheerst met uitgebreide contracten en strikte eisen.	Zorgt met het Go/No-Go-moment voor een evenwichtige prikkel om een gezamenlijk resultaat te bereiken.	Betrekt te veel besluitvormers in een vroeg stadium.	Zorgt voor een eerlijk winstpercentage dat past bij het principe van "eerlijkheid voor eerlijk werk".	Zorgt ervoor dat opdrachtgevers zich gedwongen voelen een prijs te accepteren om vertraging te voorkomen.	Verbeterd de algemene kwaliteit van het project.		
Compenseert hogere aanvangskosten met lagere eindkosten.	Geeft de opdrachtgever een sterke mate van grip op het project.	Draagt bij aan een gezondere en vitalere bouwsector.	Bouwt vertrouwen op tussen opdrachtgever en opdrachtnemer door kostentransparantie.	Vergroot de tevredenheid van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer.	Verandert aanbesteden in een te korte en te selectieve 'schoonheidswedstrijd'.	Belooft het voorkomen van fouten in plaats van het herstellen daarvan.	Accepteert hogere aanvangskosten in ruil voor minder wijzigingen en claims in de uitvoeringsfase.	Belooft investeren in fase 1 met een robuustere uitvoering in fase 2.		
	Bevordert langdurige samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.	Levert een hogere klantwaarde op.	Leidt ertoe dat de nadruk op samenwerkingstrainingen samenwerking te veel vastlegt in rollen en procedures.	Zorgt door de langere ontwerfase voor innovatievere oplossingen.	Verbeterd het projectresultaat tegen een te hoge projectprijs.	Verkort de totale doorlooptijd van een project.	Stimuleert het gebruik van innovatieve en duurzame bouwmethoden.			
		Creëert een positievere, motiverende en veilige projectcultuur.	Vereenvoudigt de aanbestedingsprocedure ten opzichte van traditionele geïntegreerde contractvormen.	Vermindert geschillen tussen partijen.	Verbeterd de praktische uitvoerbaarheid van het ontwerp.	Wordest belemmerd doordat opdrachtgevers onvoldoende kennis hebben om kostenramingen goed te beoordelen.				
				Komt niet goed tot zijn recht doordat opdrachtgevers niet over de capaciteit beschikken om (mee) te ontwerpen, kwaliteit te bewaken en kosten te controleren.	Maakt het mogelijk dat aannemers het enthousiasme over het ontwerp en de tijdsdruk gebruiken om hogere prijzen af te dwingen.					
				Vereist het behoud van kennis in het projectteam om goed te kunnen functioneren.						

Botst in de praktijk met "eerlijk werk voor eerlijk geld."

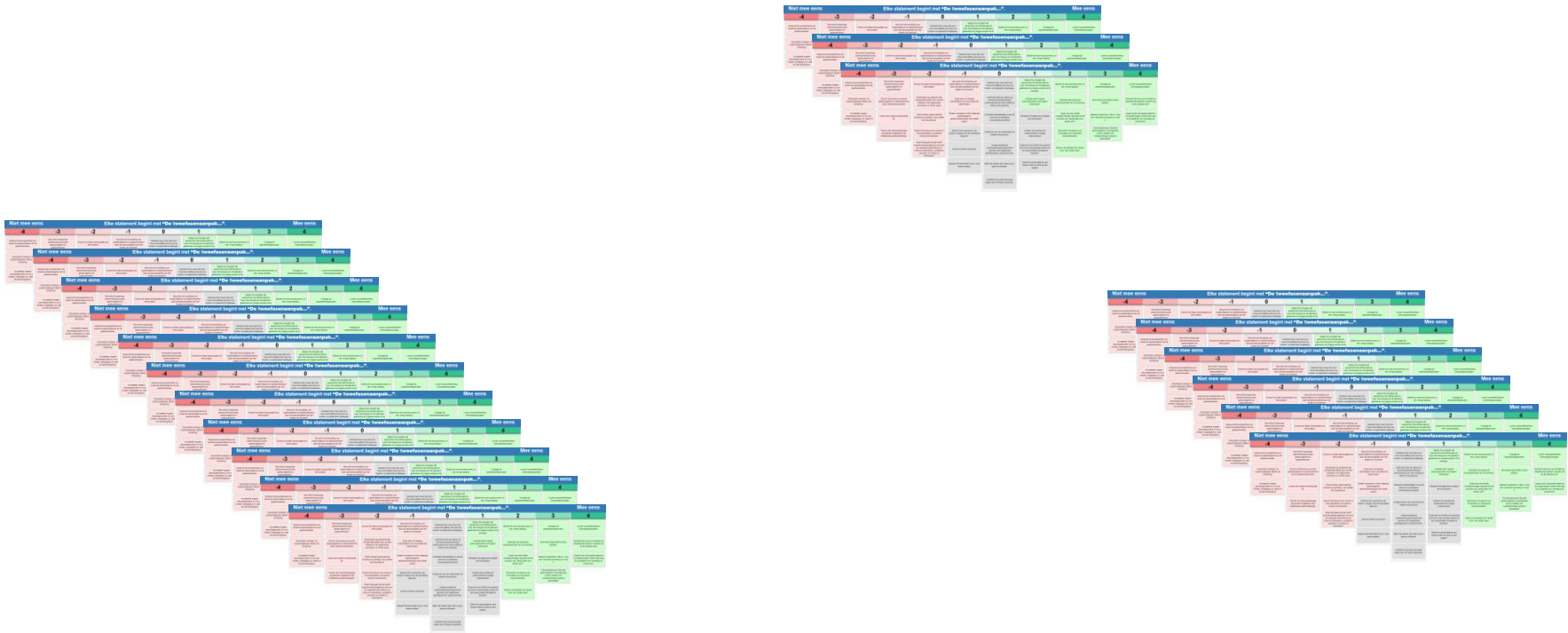
5. Q-analyse



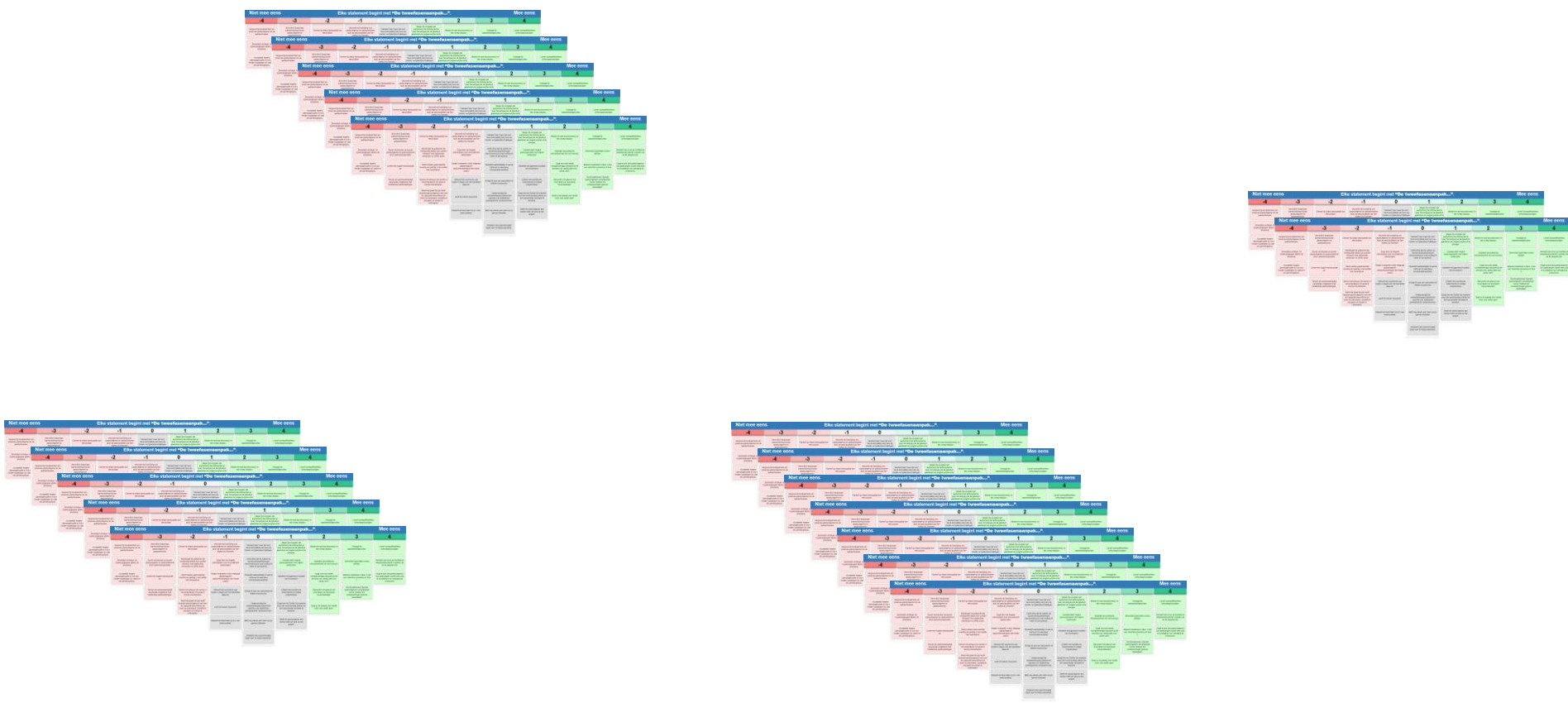
5. Q-analyse



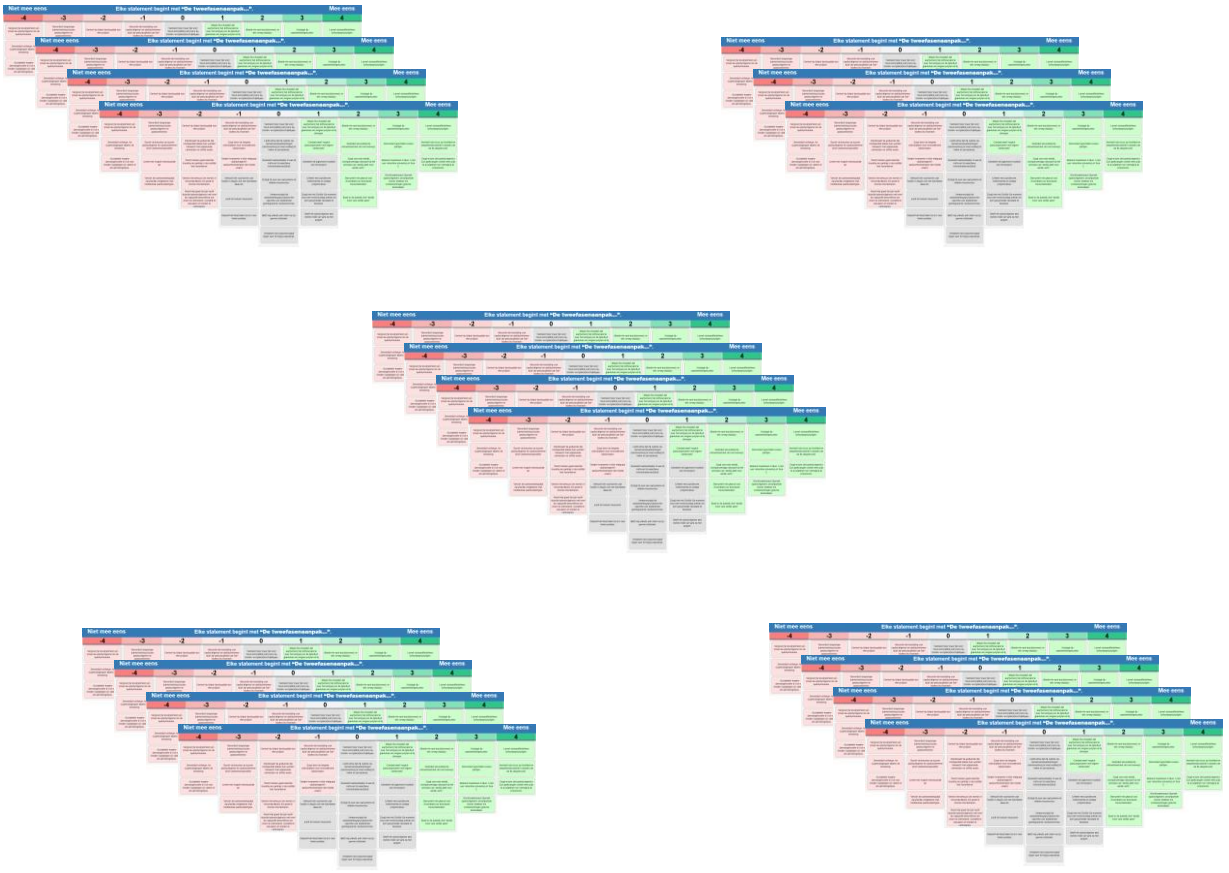
5. Q-analyse



5. Q-analyse

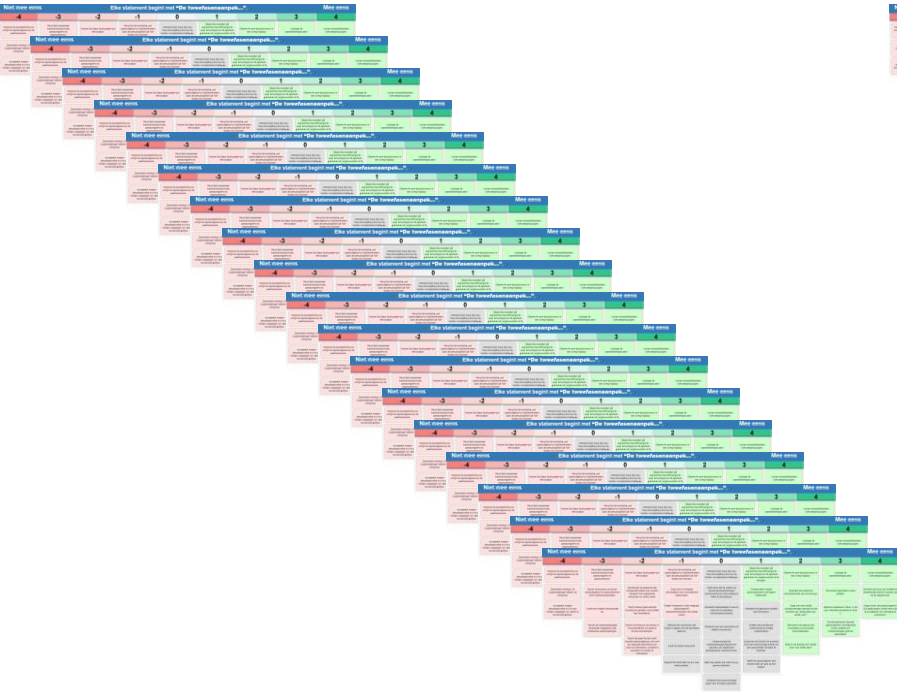


5. Q-analyse

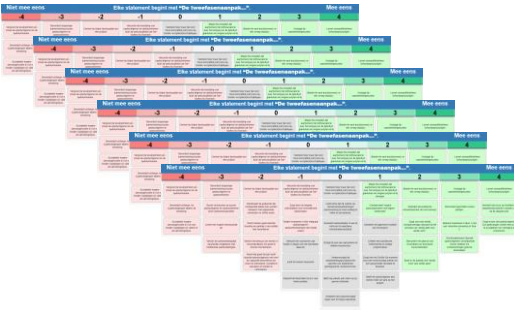


5. Q-analyse

Groep 1



Groep 2



Groep 3



5. Q-analyse

~ Definiërende statements ~

Groep 1

... beperkt de financiële risico's voor beide partijen.

...

...

Groep 2

... levert meer kostenefficiënte ontwerp oplossingen.

...

...

Groep 3

... vermindert ontwerp- en omvangwijzigingen tijdens de uitvoering.

...

...

6. Interpretatie



Consensus



Verbeterde samenwerking



Meer voorspelbare uitvoering



Stijgende kosten fase 1, stabiliteit fase 2



Andere verdeling transactiekosten



Go/No-Go-moment: mijlpaal



Voorspelbare beloning

Consensus



Verbeterde samenwerking

- Minder geschillen



Meer voorspelbare uitvoering



Stijgende kosten fase 1, stabiliteit fase 2



Andere verdeling transactiekosten



Go/No-Go-moment: mijlpaal



Voorspelbare beloning

Consensus



Verbeterde samenwerking



Meer voorspelbare uitvoering

- Betere risico identificatie



Stijgende kosten fase 1, stabiliteit fase 2



Andere verdeling transactiekosten



Go/No-Go-moment: mijlpaal



Voorspelbare beloning

Consensus



Verbeterde samenwerking



Meer voorspelbare uitvoering



Stijgende kosten fase 1, stabiliteit fase 2

- Minder aanpassingen



Andere verdeling transactiekosten



Go/No-Go-moment: mijlpaal



Voorspelbare beloning

Consensus



Verbeterde samenwerking



Meer voorspelbare uitvoering



Stijgende kosten fase 1, stabiliteit fase 2



Andere verdeling transactiekosten

- Lagere aanbestedingskosten
- Betalen voor samenwerking



Go/No-Go-moment: mijlpaal



Voorspelbare beloning

Consensus



Verbeterde samenwerking



Meer voorspelbare uitvoering



Stijgende kosten fase 1, stabiliteit fase 2



Andere verdeling transactiekosten



Go/No-Go-moment: mijlpaal

- Duur en tijdrovend



Voorspelbare beloning

Consensus



Verbeterde samenwerking



Meer voorspelbare uitvoering



Stijgende kosten fase 1, stabiliteit fase 2



Andere verdeling transactiekosten



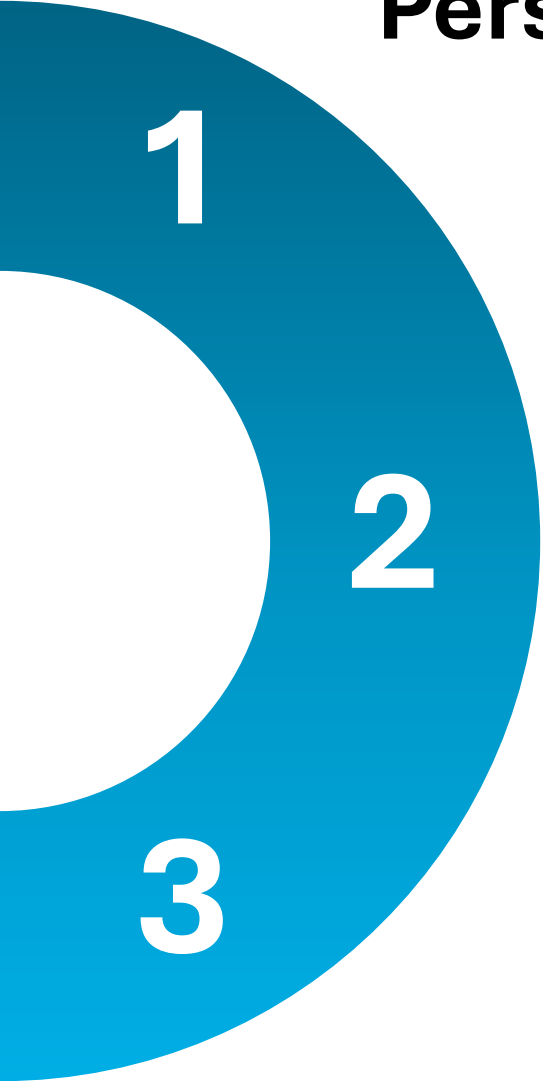
Go/No-Go-moment: mijlpaal



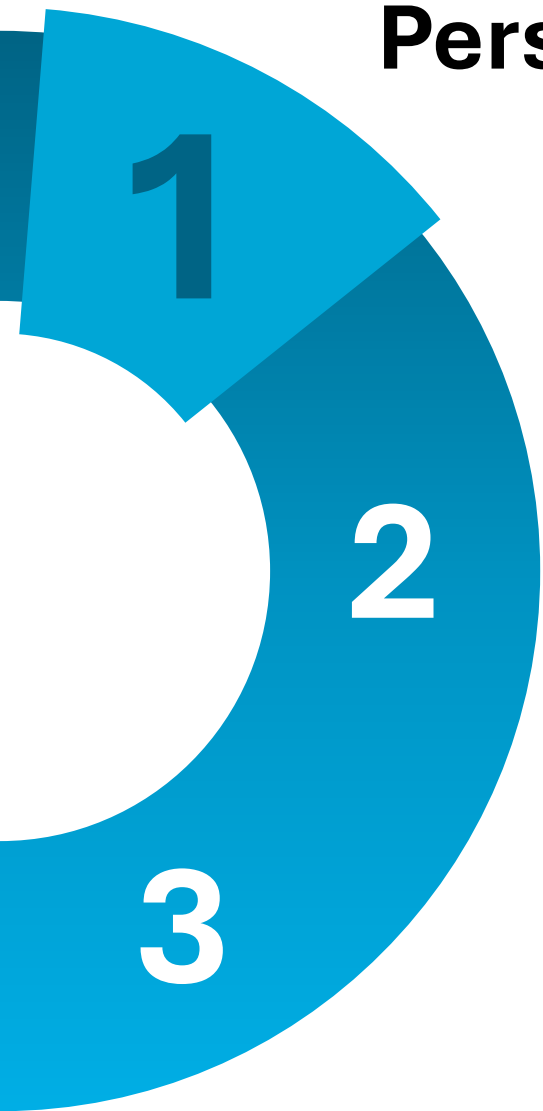
Voorspelbare beloning

- Verminderde uitschieters

Perspectieven



Perspectieven



- Transparantie voor het opbouwen van vertrouwen en controle
- Doorbreekt wij-zij dynamiek
- Gezamenlijk en controleerbaar prijsbepalingsproces
- Vroegtijdig gezamenlijk onderzoek vermindert verrassingen achteraf
- Waardeert overstap van documentgebaseerde naar gedragsgebaseerde beoordeling

Perspectieven



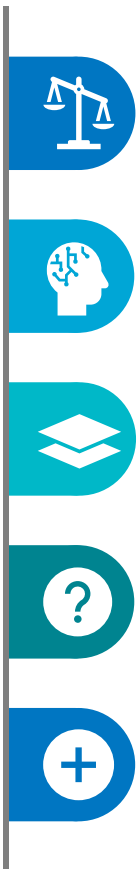
- Gebrek aan tegenwicht van de publieke opdrachtgever
- Voorspelbaarheid boven innovatie
- Uitgebreide risicoanalyse verhoogt de kosten (fase 1)
- Vroegtijdige voorbereiding vermindert risico's

Perspectieven

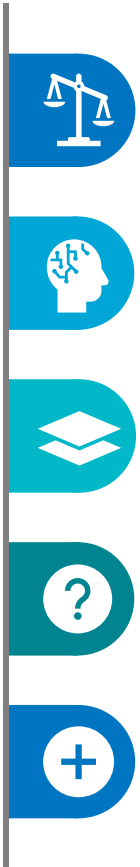


- Het gebruik van uitvoeringskennis stabiliseert de projectoplevering
- Fase 1 kostenstijging, afweging voor prijsstabiliteit Fase 2
- Grondige aanbesteding

Discussie



Discussie



Discussie

Compenserende macht



- Onderhandelingsmacht
- Risicomijdend gedrag
- Transparantie verschuift verantwoordelijkheid

Discussie

Compenserende macht



Gedragsafhankelijkheid



- Verbetering van de werkrelaties
- Vertrouwen en individueel gedrag
- Tijdelijke cultuurverandering

Discussie

Compenserende macht



Gedragsafhankelijkheid



Afstemming op alle niveaus



?

+

- Druk om meer winst te maken
- Vertrouwen verminderen

Discussie

Compenserende macht



Gedragsafhankelijkheid



Afstemming op alle niveaus



Rechtvaardigbaar met hoge onzekerheid



- Waar voor je geld
- Hoge onzekerheid
- Hoge risico's



Discussie

Compenserende macht



Gedragsafhankelijkheid



Afstemming op alle niveaus



Rechtvaardigbaar met hoge onzekerheid



Positieve perspectieven



- Tastbare voordelen
- Stijgende kosten

Discussie

Compenserende macht



Gedragsafhankelijkheid



Afstemming op alle niveaus



Rechtvaardigbaar met hoge onzekerheid



Positieve perspectieven



- Tastbare voordelen
- Stijgende kosten

Praktische implicaties



Afstemming van verwachtingen



Vermogen publieke opdrachtnemer

- Investeren in kennis en capaciteit



Gewicht Go/No-Go-beslissing

- Tijd- en budgettoewijzingen



Manoeuvrerruimte op projectniveau

- Minimale specificatie eisen



Plaats voor innovatie

- Prioriteitenstelling, middelen en risicotolerantie



Omgaan met vroege zichtbaarheid kosten • Opzettelijke risicobeperking, niet als mislukking

Conclusie

De weg naar de tweefasenaanpak



Conclusie

De weg naar de tweefasenaanpak

Positief beeld

- **Vroegtijdige betrokkenheid van aannemers**
- **Uitgestelde prijsvorming**
- **Voorspelbare uitvoering**
- **Aantrekkelijk voor aannemers**



Conclusie

De weg naar de tweefasenaanpak

Kosten publieke OG

- **Compenserende macht**
- **Beperkte corrigerende werking Go/No-Go**



Conclusie

De weg naar de tweefasenaanpak

Kwetsbaarheid

- Gedragsafhankelijk
- Terugval in wij-zij dynamiek



Conclusie

De weg naar de tweefasenaanpak

Selectief toepassen

- Behalen doelstellingen
- Kosten en eisen
- Ongeschikt voor grootschalige toepassing
- Grote onzekerheid en complexiteit



Een zinvolle, maar veeleisende aanpak

Two Phases, Twice as Good?

*Exploring Stakeholder Perspectives on the Two-Phase
Procurement Approach in Policy and Practice*

10 april 2026

Bijeenkomst NAP SIG Project Management

