

IMPLEMENTATIE VAN EEN RISICOGESTUURDE WERKWIJZE IN EUROPESE AANBESTEDINGSTRAJECTEN

*Een paradigmaverschuiving
in ontwikkeling*

Elvir Ćeman

Hogeschool
Inholland

Universiteit Twente

Master
Risicomanagement

Studentnummer:
S2407280



Colofon

Titel:	Implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten Een paradigmaverschuiving in ontwikkeling
Uitgever:	Hogeschool Inholland Stafafdeling Facilitaire Zaken en Vastgoed Cluster Integrale Veiligheid
Contactpersoon:	E. Ćeman Adviseur veiligheid
Versie:	Definitief
Opdrachtgever:	Manager Inkoop Hogeschool Inholland Dhr. F. Molenaar
Auteur:	E. Ćeman Student Master Risicomanagement Universiteit Twente Faculteit Behavioral, Management and Social Sciences Afdeling Professional Learning & Development Drienerlolaan 5 7522 NB Enschede
Begeleiders:	Dr. Ir. M.T. van Staveren MBA, Universiteit Twente Dr. F.G.S. Vos, Assistant Professor, Universiteit Twente

Woord vooraf

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek voor de master risicomanagement van de Universiteit Twente.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van februari 2022 tot juli 2022.

Ik ben ervan overtuigd dat het implementeren van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten niet alleen een beter management van risico's betekent, maar ook een verhoging van het kwaliteitsniveau in de aanbestedingen.

De implementatie kan mogelijk zorgen voor een gewenste paradigmaverschuiving op het gebied van risicomanagement in overige werkprocessen van de organisatie.

Gedurende het onderzoek ben ik bijgestaan en begeleid door:

Dr. Ir. M.T. van Staveren MBA, Universiteit Twente

Dr. F.G.S. Vos, Assistant Professor, Universiteit Twente

Mijn dank gaat uit naar de manager inkoop van de hogeschool voor de ondersteuning gedurende dit onderzoek, mijn leidinggevende voor het begrip en geduld en mijn stafhoofd FZV voor het vertrouwen. Verder wil ik al mijn collega's en een ieder die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit onderzoek bedanken.

Ik wens u veel leesplezier.

Elvir Ćeman

Rotterdam, 25 september 2022

Lijst met afkortingen

AVM	Audio visuele middelen
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DOD	Doel, Onzeker, Doen
EA	Europese Aanbesteding
EG	Europese Gemeenschap
ERM	Enterprise Risk Management
ESM	Enterprise Service Management
FBC	Financiën, Business & Control
FZV	Facilitaire Zaken en Vastgoed
IRM	Institute for Risk Management
IVT	Informatievoorziening en Technologie
ISO	International Organization for Standardization
ISO ₂	Inholland Service Organisatie
LMS	Leer Management Systeem
NEN	Nederlandse normering van richtlijnen
OECD	Organisation for economic co-operation and development
OP	Onderwijs personeel
OOP	Onderwijs ondersteunend personeel
PiD	Project initiatie document
PvA	Plan van Aanpak
PvE	Programma van Eisen
RGW	Risicogestuurd werken
SCOPAFIJTH	Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratie, Financiën, Informatievoorziening, Juridisch, Technologie, Huisvesting
VGM	Veiligheid, gezondheid, milieu
VHF	Vastgoed, huisvesting & facility
VWEU	Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie

Lijst met figuren en tabellen

Figuur a.	Verkort overzicht van het implementatieproces
Figuur b.	Short overview of the implementation process
Figuur 1.	Indeling interviewvragen
Figuur 2.	Procesraamwerk onderzoek
Figuur 3.	Systematisch zoeken. Overgenomen uit introductiecollege van Marit van Eck
Figuur 4.	Zoekcriteria literatuuronderzoek
Figuur 5.	Interviewproces
Figuur 6.	Verdiepende analyse van de interview antwoorden
Figuur 7.	Kernbegrippen theoretisch kader
Figuur 8.	Aanbestedingsprocedure. Afgeleid van: https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure & https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/aanbestedingsprocedures
Figuur 9.	Risicomanagement paradigma's, afgeleid van Smallman & Weir 1999 & Van Staveren 2009
Figuur 10.	Toepassing risicogestuurd werken in verschillende werkprocessen, overgenomen van Risicogestuurd werken in de praktijk, Van Staveren 2015 en afgeleid van House of Control (house-of-control.nl) en SCOPAFIJTH Analyse maken? -> Gebruik de VirtualBA Checklist
Figuur 11.	Kenmerken risicogestuurd werken
Figuur 12.	Risico's die zich mogelijk vooraf, tijdens als na een aanbesteding voor kunnen doen
Figuur 13.	Inkoop en aanbestedingsbeleid Overgenomen van: https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR389123
Figuur 14.	Beginnels van Europees aanbesteden. Afgeleid van: https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR389123
Figuur 15.	Bevindingen over de toepassing van de risicoprocesstappen vanuit de literatuur
Figuur 16.	Factoren die de mate van risicomanagement in aanbestedingstrajecten kunnen beïnvloeden (Bron; semi gestructureerde interviews)
Figuur 17.	Reacties inzake de wijze waarop de risicoanalyse toegepast wordt in aanbestedingsprocessen
Figuur 18.	Verschillende reacties inzake het koppelen van risico's aan doelen
Figuur 19.	Verschillende reacties inzake het treffen van beheersmaatregelen
Figuur 20.	Bevestiging probleemstelling
Figuur 21.	Afhankelijkheid inzet aanvullende expertise.
Figuur 22.	Risicomanagement in aanbestedingstrajecten (Bron; semi gestructureerde interviews)
Figuur 23.	Bevindingen over de toepassing van de risicoprocesstappen vanuit interviews
Figuur 24.	Propositie van oorzaken en gevolgen die bij kunnen dragen aan de probleemstelling
Figuur 25.	Bevindingen vanuit de literatuur en interviews over de toepassing van de risicoprocesstappen
Figuur 26.	Totaaloverzicht respondenten enquête
Figuur 27.	De vijf groepen toepassers van risicogestuurd werken. Afgeleid van ' <i>risicogestuurd werken in de praktijk</i> ' Van Staveren, M. blz. 129
Figuur 28.	Aanvullende factoren om risicogestuurd werken te implementeren
Tabel 1.	Beantwoording deelvragen middels interviewvragen
Tabel 2.	Vergelijking risicoprocesstappen met 3 risicomanagementmethoden. Overgenomen uit ' <i>risico is geen probleem</i> ' van, Van Staveren 2015.

Tabel 3.	Kenmerken van conventioneel risicomanagement ten opzichte van risicogestuurd werken. Bron: Van Staveren (2015) met referentie aan Wouter Hart
Tabel 4.	Enquête resultaten: Stellingen m.b.t. het traditioneel vs. risicogestuurd werken in Europese aanbestedingen
Tabel 5.	Top 3 kenmerken van risicogestuurd werken volgens de respondenten enquête
Tabel 6.	Voorwaarden voor de organisatiestructuur, cultuur en methode, Herdrukt van <i>“risicogestuurd werken in de praktijk”</i> door Van Staveren, M, 2015, p. 152
Tabel 7.	Zes risicoprocesstappen teruggebracht tot drie dagelijkse DOD-vragen
Tabel 8.	Implementatieproces risicogestuurd werken. Afgeleid van de veranderstappen van Kotter; Leiderschap bij verandering 1997

Inhoudsopgave

Colofon.....	1
Woord vooraf	2
Lijst met afkortingen	3
Lijst met figuren en tabellen	4
Inhoudsopgave	6
Managementsamenvatting	8
Management summary	12
Leeswijzer	15
1. Aanleiding	16
1.1. Probleemstelling.....	16
1.2. Doelstelling	17
1.3. Beoogde bijdrage van het onderzoek.....	18
1.4. Onderzoeksvragen.....	18
1.5. Methodologische verantwoording.....	19
1.6. Theoretisch raamwerk.....	23
1.6.1. Europees aanbestedingstraject.....	24
1.6.2. Onzekerheid.....	25
1.6.3. Risico	26
1.6.4. Risicoperceptie.....	27
1.6.5. Risicomanagement	28
1.6.6. Risicogestuurd werken	29
2. Inleiding in risicomanagement.....	30
2.1. Stromingen binnen het risicomanagement.....	30
2.2. Paradigmaverschuiving binnen de hogeschool	33
3. Literatuuronderzoek	34
3.1. Risicogestuurd werken volgens de literatuur.....	34
3.2. Meerwaarde van geïmplementeerd risicomanagement	37
3.3. Meerwaarde van een geïmplementeerde risicogestuurde werkwijze	38
3.4. Meerwaarde van risicogestuurde werken in aanbestedingen.....	40
3.5. Fasen in het (Europees) aanbestedingsproces.....	42
3.6. Implementatie risicogestuurd werken in aanbestedingsfase	43
3.7. Samenvatting van de literatuur.....	44
4. Interviews & enquête.....	45
4.1. Risicogestuurd werken in de praktijk van Inholland.....	45
4.2. Meerwaarde van risicogestuurde werken in aanbestedingen.....	51

4.3.	Implementatie risicogestuurd werken in aanbestedingsfase	52
4.4.	Samenvatting interviews en enquête	54
5.	Discussie.....	55
5.1.	Propositie	55
5.2.	Bevindingen vanuit de literatuur en interviews	56
5.3.	Bevindingen uit de enquête.....	58
5.4.	Implementatierichtlijnen voor risicogestuurd werken in Europese aanbestedingen	59
5.5.	Eindconclusie	66
5.6.	Implementatieproces	68
6.	Validiteit en betrouwbaarheid	72
6.1.	Betrouwbaarheid en beperkingen van het onderzoek	72
6.2.	Daadwerkelijke bijdrage van het onderzoek.....	74
6.3.	Vervolgonderzoek(en).....	74
Bijlagen		75
Bijlage 1; Wetenschappelijke reflectie		75
Bijlage 2; Systematische voorbereiding literatuuronderzoek.....		80
Bijlage 3; Interview protocol		81
Bijlage 4; Enquête indeling		85
Bijlage 5; Samenvatting interviews per functie(totaaloverzicht)		95
Literatuurlijst.....		111

Managementsamenvatting

Het verleden van Inholland kenmerkt zich door een fatalistische of reactieve manier voor het managen van risico's. Door de jaren heen is voorbereiding getroffen voor het mogelijk maken van een risico paradigma verschuiving richting een conventionele of traditionele manier van het managen van risico's. Zo werd in het instellingsplan (2016-2022) gesteld dat de hogeschool aan de slag moest met risicomanagement. In het implementatietraject voor risicomanagement is echter geen rekening gehouden met project- en aanbestedingsrisico's. Mede hierdoor luidt de probleemstelling van dit onderzoek als volgt: *'Het ontbreken van de ontwikkeling van de risicogestuurde werkwijze in de Europese aanbestedingstrajecten draagt bij aan een verhoogde kans voor het ontstaan van risico's tijdens als na de doorlopen aanbestedingstrajecten'*.

Overtuigd van de toegevoegde waarde die een risicogestuurde werkwijze voor een organisatie teweeg kan brengen, is de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt geformuleerd: *'Hoe kan een risicogestuurde werkwijze geïntegreerd worden in Europese aanbestedingstrajecten binnen de hogeschool?'*

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is antwoord gezocht op de volgende deelvragen:

1. Wat is risicogestuurd werken en in welke mate wordt er risicogestuurd gewerkt in de huidige Europese aanbestedingstrajecten?
2. Wat voor toegevoegde waarde heeft de implementatie van een risicogestuurde werkwijze in de aanbestedingstrajecten?
3. In welk onderdeel van een Europese aanbestedingsfase kan risicogestuurd werken geïntegreerd worden?

Het implementeren van een risicogestuurde manier van werken zal de organisatie in staat stellen om haar risico's (toekomstig) effectief te kunnen managen (doelstelling).

Voor de beantwoording van de hoofd en deelvragen is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en semi gestructureerde kwalitatieve interviews. Ook is middels een kwantitatieve enquête de beantwoording van één deelvraag bekrachtigd en is input opgehaald voor de beantwoording van de hoofdvraag.

Onderstaand zijn de belangrijkste conclusies per thema geformuleerd:

Risicomanagement

1. Bij het managen en identificeren van risico's in de Europese aanbestedingen wordt voornamelijk uitgegaan van de traditionele juridische, financiële, IT of veiligheids- risico's. Hierbij ligt de nadruk op de juridische risico's waarbij uitgegaan en verwacht wordt dat de juridische risico's gemanaged worden door de afdeling inkoop (silo mentaliteit). Binnen de aanbestedingen van Inholland is enkel het managen van de juridische risico's geïntegreerd in het aanbestedingsproces.

Probleemstelling

2. Volgens enkele respondenten draagt het niet behandelen van risico's bij aan een verhoogde kans op het ontstaan van risico's. Ook zijn bijna alle respondenten het eens dat het niet behandelen van risico's zorgt voor een zwaardere impact doordat men onvoorbereid is.

Europese aanbestedingen

3. Lang niet alle aanbestedingen hebben zowel de beschikking over een projectleider als een inkoper. Dit kan zorgen voor verwachtingen van het inkoopteam en verwarring bij eventuele afwezigheid van bepaalde actoren.

Risicomanagement in Europese aanbestedingstrajecten

4. Volgens enkele respondenten moet het behandelen van risico's in aanbestedingstrajecten vroegtijdig in de ontwikkelfase of voortraject toegepast worden. De frequentie waarop dit gebeurt is afhankelijk van de omgevingsfactoren, doorlooptijd, omvang en type aanbesteding.

Risicoperceptie van de projectleider en/of inkoper

5. De toepassing van de risicoprocesstappen geschiedt niet geformaliseerd, is geen standaard onderdeel van de aanbesteding en is hierdoor sterk afhankelijk van de risicoperceptie van de projectleider en/of de inkoper.

Risicogestuurd werken

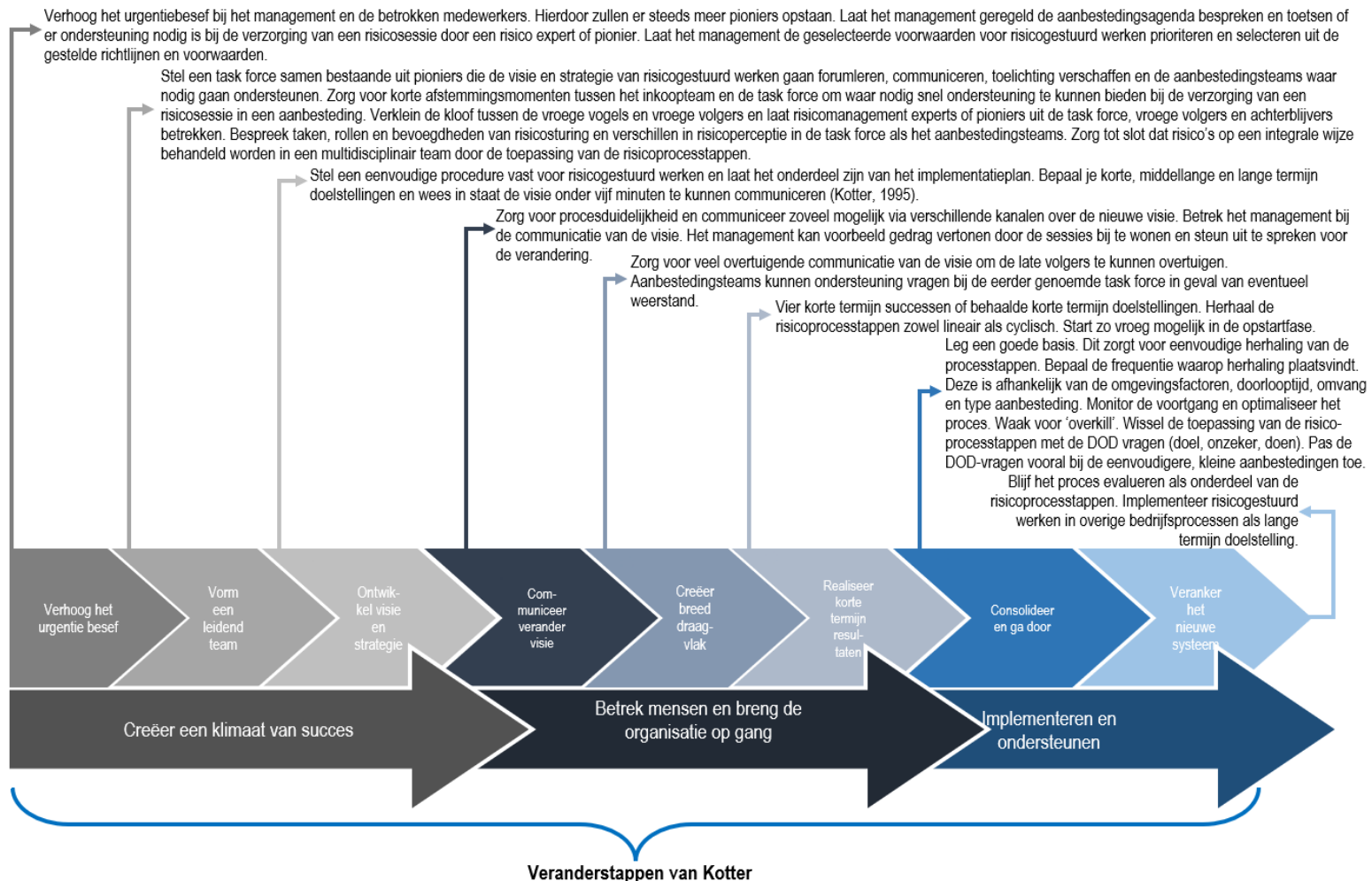
6. Doelen worden niet expliciet benoemd en ook gebeurt het koppelen van risico's aan doelen evenals het classificeren van risico's impliciet.
7. Het evalueren van aanbestedingstrajecten wordt minimaal uitgevoerd. Het evalueren van de risico's hiertegen gebeurt enkel als er iets mis gaat in het proces. Ook het rapporteren over risico's vindt minimaal plaats.

8. Volgens de enquêteresultaten zijn de kenmerken van risicogestuurd werken in hoofdlijnen aanwezig in de aanbestedingsprocessen van Inholland. De kenmerken zijn weliswaar aanwezig, toch wordt er in mindere mate risicogestuurd gewerkt gekeken naar de resultaten vanuit de interviews over de toepassing van de zes generieke risicoprocesstappen. De aanwezigheid of toepassing van de kenmerken in Europese aanbestedingen zorgt wel voor een positieve impressie van de toekomstige implementatie van risicogestuurd werken.
9. De risico's worden niet integraal en in een multidisciplinair team gemanaged.
De projectleden classificeren de kans en impact voornamelijk persoonlijk en afzonderlijk en niet in een multidisciplinair team. De classificatie van risico's door enkel een projectleider of inkoper kan zorgen voor een verhoogde kans van het ontstaan van risico's. Immers is hiermee totaal geen tegenspraak georganiseerd. In grootschalige projecten is het juist essentieel om 'group think' te voorkomen en tegenspraak te organiseren, aldus (Gemeente Amsterdam, 2013) in de 10 lessen van de Noord/Zuid lijn. Bij enkelzijdige en persoonlijke classificaties van risico's is er niet eens sprake van 'group think' en is tunnelvisie gemakkelijk gerealiseerd.

In reactie op de getrokken conclusies zijn de aanbeveling in het implementatieproces opgenomen.

Figuur a. bevat een verkort overzicht van het implementatieproces. Zie voor het totaaloverzicht het

[‘implementatieproces’](#) in hoofdstuk 5.6.



Figuur a. Verkort overzicht van het implementatieproces

Management summary

The past of Inholland is characterized by a fatalistic or reactive way for managing risks. Over the years, preparation has been made to enable a risk paradigm shift towards a conventional or traditional way of managing risks.

For example, the institutional plan (2016-2022) stated that the university had to start working on risk management. However, the risk management implementation process did not take into account project and procurement risks. Partly because of this, the problem statement of this research is stated as follows: *'The absence of the development of the risk-driven approach in the European procurement processes contributes to an increased chance for risk to emerge during and after the procurement processes'*.

Convinced of the added value that a risk-driven approach can bring to an organization, the main research question was formulated: *'How can a risk-based approach be integrated into European tendering processes within a University of Applied Sciences?'*

To answer the main question, the following sub-questions were addressed:

1. What is a risk-based approach and to what extent is a risk-based approach used in the current European tendering processes?
2. What is the added value of the implementation of a risk-based approach in the tendering process?
3. In which part of a European tendering process can a risk-based approach be integrated?

Implementing a risk-based approach will enable the organization to effectively manage its risks (in the future) (objective).

To answer the main and sub questions, a literature review and semi-structured qualitative interviews were conducted. Furthermore, a quantitative survey was used to confirm the answer to one of the sub-questions and to gather input regarding the answer of the main question.

The main conclusions for each theme are presented below:

Risk Management

1. The management and identification of risks in European procurement is mainly based on the traditional legal, financial, IT or security risks.

The main focus is on the legal risks, whereby it is assumed and expected that the legal risks are managed by the Procurement Department (silo mentality).

In the procurement process of Inholland, only the management of legal risks is integrated into the tender process.

Problem Statement

2. According to some respondents, not addressing risks contributes to an increased likelihood of risk occurrence. Also, almost all respondents agree that not addressing risks creates a more severe impact because people are unprepared.

European tenders

3. Not all procurements have both a project leader and a procurement officer. This can create expectations from the procurement team and confusion in the event of the absence of certain actors.

Risk management in European procurement processes

4. According to some respondents, managing risks in procurement projects should be applied early in the development phase or preliminary phase. The frequency of application depends on the environmental factors, lead time, size and type of tender.

Risk perception of the project leader and/or procurement officer

5. The application of the risk process steps is not formalized, is not a standard part of the procurement and is therefore highly dependent upon the risk perception of the project leader and the procurement officer.

Risk based approach

6. Goals are not explicitly stated and also the linking of risks to goals as well as the classification of risks is implicit.
7. Evaluating procurement processes is minimally performed. Evaluating the risk is only done when something fails in the process. Reporting on risks is also done minimally.
8. According to the survey results, the characteristics of risk-based approach are largely present in the procurement processes of Inholland. Although the characteristics are indeed present, risk-based approach is applied to a lesser extent according to the results from the interviews regarding the application of the six generic risk process steps.

The presence or application of the characteristics in European tenders does give a positive impression of the future implementation of a risk based approach.

9. Risks are not managed holistically and in a multidisciplinary team.

The project members mainly classify the probability and impact individually and personally and not in a multidisciplinary team. The classification of risks by only a project leader or buyer can increase the chance of risks occurring. After all, no contradiction is organized. In major projects it is essential to prevent 'group think' and to organize dissent, according to (City of Amsterdam, 2013) in the 10 lessons from the North/South line. In the case of single-sided and personal classification of risk, there isn't even any 'group think' and tunnel vision is easily created.

In response to the drawn conclusions, the recommendations are included in the implementation process. Figure b. Includes an outline of the implementation process. For the overall process see the ['Implementation Process'](#) in chapter 5.6.

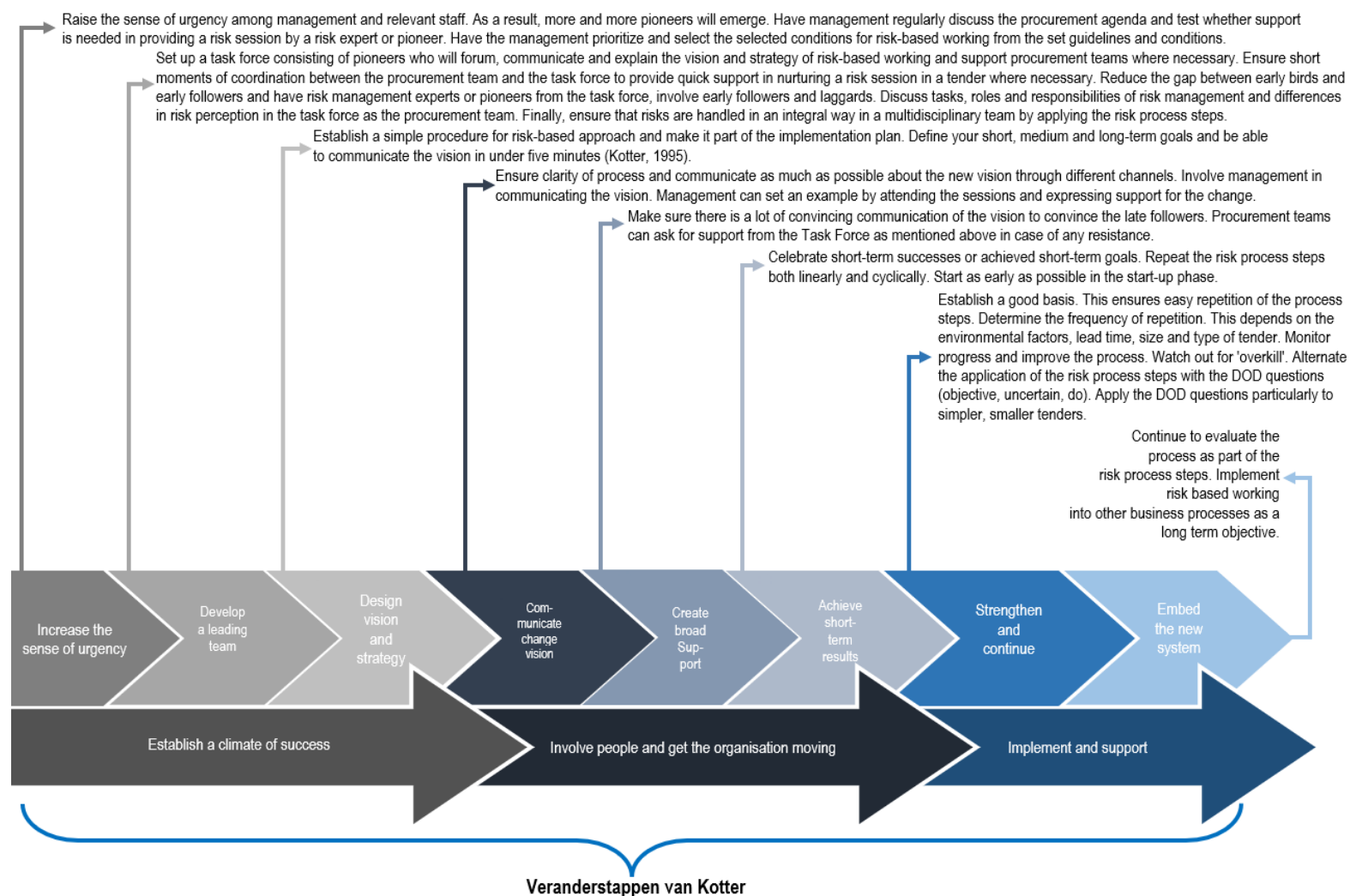


Figure b. Short overview of the implementation process

Leeswijzer

In het onderzoeksrapport wordt achtereenvolgens ingegaan op de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen, relevantie, methodologische verantwoording en het theoretisch raamwerk.

Na het theoretisch raamwerk wordt een korte inleiding in risicomanagement geschetst met de verschillende stromingen. In hoofdstuk 3. wordt antwoord gegeven op de deelvragen vanuit de literatuur. In hoofdstuk 4. wordt hetzelfde gedaan maar dan vanuit de interviews en enquête.

Beantwoording van de hoofdvraag volgt in hoofdstuk 5. evenals de eindconclusies en het implementatieproces. Tot slot wordt afgesloten met hoofdstuk 6. waarin wordt ingegaan op de betrouwbaarheid, beperkingen, de daadwerkelijke bijdrage van het onderzoek en mogelijke toekomstige vervolgonderzoeken.

1. Aanleiding

Het primair proces van Inholland berust op het verzorgen van opleidingen en uitvoeren van onderzoek. Dit geschiedt voor en door ongeveer 28.000 studenten in verschillende domeinen die verspreid zijn over diverse vestigingen van de kop van Noord-Holland tot aan Drechtsteden. Inholland beschikt over ongeveer 2500 (onderwijs) ondersteunende medewerkers. Onderwijs personeel (hierna OP) zoals leraren houden zich bezig met de actuele verzorging van het onderwijs. Onderwijs ondersteunend personeel (hierna OOP) zoals adviseurs, facilitaire medewerkers en managers dragen zorg voor alle processen die bij moeten dragen aan de optimalisatie en mogelijkheid tot uitvoering van het onderwijs. In diverse gevallen zijn rijks- en lokale overheden, bepaalde nutsbedrijven en ook academische ziekenhuizen verplicht inkopen boven een bepaald bedrag Europees aan te besteden. Dit is gebaseerd op Europese regelgeving. Ook de inkoop van diensten is hieraan gebonden (Knoester, 2013). Aanbestedingen kunnen risico's met zich meebrengen en horen om deze reden gemanaged te worden (Pianoo, 2022).

De mate of wijze waarop risicomanagement in aanbestedingstrajecten van de hogeschool toegepast worden is onbekend. Discutabele financiële gemaakte afspraken met een aanbestedende partij zijn aanleiding geweest om de werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten nader te onderzoeken. En dit met name met betrekking tot de wijze waarop risico's in dit soort trajecten worden gemanaged.

1.1. Probleemstelling

Volgens Wideman (1992) worden risico's maar al te vaak genegeerd of op een arbitraire manier behandeld waardoor kansen niet benut kunnen worden. Ook komt het volgens Kutsch en Hall (2010) voor dat de mate van risico identificatie beperkt wordt door projectmanagers om hiermee te voorkomen dat nieuwe risico's geïdentificeerd worden die het project kunnen dwarsbomen.

In het verleden van de hogeschool heeft risicomanagement weinig prioriteit gehad. Sinds kort is hier verandering in gekomen waarbij een implementatietraject is gestart conform het raamwerk van Kaplan (2012) voor de strategische, de te voorkomen en externe risico's. Projectrisico's hiertegen zijn opmerkelijk niet meegenomen in het implementatietraject. Hubbard (2012) stelt dat risico's die niet op de radar zijn ook niet gemanaged kunnen worden.

Volgens het onderzoek van Oliveira (2019) is de betrokkenheid van de directie de belangrijkste factor voor het implementeren van risicomanagement binnen een organisatie.

Het ontbreken van de betrokkenheid van de directie kan van invloed zijn op de mate waarmee risico's in een aanbestedingstraject worden behandeld.

Of en op welke wijze risico's worden geïdentificeerd in Europese aanbestedingstrajecten is onduidelijk en in veel gevallen mede afhankelijk van het kennisniveau en vaardigheden van betrokken projectleden gedurende een project (Silva da, 2014). Risicoperceptie heeft betrekking op het subjectieve oordeel of de subjectieve inschatting van een risico door een persoon, waarbij sociale, culturele en psychologische factoren een rol kunnen spelen (Aven, 2019). De risicoperceptie van de betrokken projectleden of leider vormt hiermee een belangrijk aspect. Immers is de projectleider vaak de aangewezen persoon die een risicoanalyse begeleidt of het traject hiervoor initieert. Uit het onderzoek van Kutsch en Hall (2010) is gebleken dat projectleiders risico's wel eens hebben genegeerd of mild geclassificeerd, om geen onrust te creëren onder belanghebbenden van een aanbestedingsproject. Confrontatie met onzekerheid en mogelijke negatieve gevolgen kunnen volgens Slovic (1987) leiden tot onrust en hiermee het opzettelijk negeren van risico's door betrokkenen.

Het niet adequaat managen of aandacht hebben voor risico's in aanbestedingstrajecten kan verschillende negatieve gevolgen hebben voor een organisatie. Zo kwam in het najaar van 2014 Gemeente Rotterdam op vervelende wijze in het nieuws naar aanleiding van een Zembla-uitzending over vermeende fraude. Het betrof een situatie waarin volgens Zembla oneigenlijke contacten hebben plaatsgevonden tussen ICT-leverancier Ordina en de opdrachtgever gemeente Rotterdam gedurende een aanbesteding (Rotterdam, 2015). De financiële omvang en complexiteit van aanbestedingen is groot waardoor de uitvoering van het proces diverse risico's met zich meebrengt. Dit betreft niet alleen financiële, operationele en bestuurlijke risico's, maar ook integriteitsrisico's (Rotterdam, 2015).

Hierom luidt de probleemstelling van het onderzoek als volgt: 'Het ontbreken van de ontwikkeling van de risicogestuurde werkwijze in de Europese aanbestedingstrajecten draagt bij aan een verhoogde kans voor het ontstaan van risico's tijdens als na de doorlopen aanbestedingstrajecten.' Volgens Mikes en Kaplan (2013) zijn externe risico's per definitie onvermijdelijk en onmogelijk te voorspellen en moet de zorg uitgaan naar de veerkracht van de organisatie mochten zij zich voordoen.

1.2. Doelstelling

Het doel van het onderzoek en hiermee de realisatie van de gewenste situatie voor de organisatie is het implementeren van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten, welke de organisatie in staat zal stellen om haar risico's (toekomstig) effectief te kunnen managen.

Risicogestuurd werken is het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen¹ in de organisatie, processen of projecten (Van Staveren, 2015b).

¹ Doelen bepalen, risico's identificeren, risico's classificeren, risico's beheersen, evalueren en overdragen

Door het implementeren of verstevigen van een risicogestuurde werkwijze zal de organisatie aandacht hebben voor de risicoprocesstappen in haar aanbestedingstrajecten en hiermee effectiever omgaan met risico's.

Het doel in het onderzoek betreft het uitvoeren van een analyse van de huidige werkwijze en context van risicomanagement in Europese aanbestedingstrajecten in de periode 2020 en/of 2021, om oorzaken die bijdragen aan de vorming en instandhouding van de probleemstelling te elimineren.

1.3. Beoogde bijdrage van het onderzoek

Met de uitvoering van het onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan interne afdelingen en teams evenals externe universiteiten en hogescholen inzake de omgang met risicomanagement in Europese aanbestedingstrajecten. De maatschappelijke bijdrage kan relevant zijn voor:

1. Afdelingen en projecten binnen de hogeschool. De risicogestuurde werkwijze kan als oplossing fungeren voor de toekomstige behandeling van risico's binnen zowel projecten als afdelingen van de hogeschool.
2. Overige hogescholen en universiteiten binnen Nederland evenals de overkoepelende corporatie Surf. Aanbestedingen zijn een uniek proces maar kunnen net als overige processen te maken krijgen met bepaalde risico's. De bevindingen uit dit onderzoek kunnen voor een onderwijsinstelling aanleiding bieden om diens aanbestedingstrajecten te analyseren.

In dit rapport wordt afsluitend ingegaan op de [daadwerkelijke gerealiseerde bijdragen van het onderzoek](#).

1.4. Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt;

1. *'Hoe kan een risicogestuurde werkwijze geïntegreerd worden in Europese aanbestedingstrajecten binnen de hogeschool?'*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt in eerste instantie antwoord gezocht op onderstaande deelvragen. Naast de betekenis en meerwaarde van risicogestuurd werken wordt onderzocht in welke onderdeel of fase van de Europese aanbesteding de implementatie kan plaatsvinden.

Deelvragen

1. Wat is risicogestuurd werken en in welke mate wordt er risicogestuurd gewerkt in de huidige Europese aanbestedingstrajecten?
2. Wat voor toegevoegde waarde heeft de implementatie van een risicogestuurde werkwijze in de aanbestedingstrajecten?
3. In welke onderdeel van een Europese aanbestedingsfase kan risicogestuurd werken geïntegreerd worden?

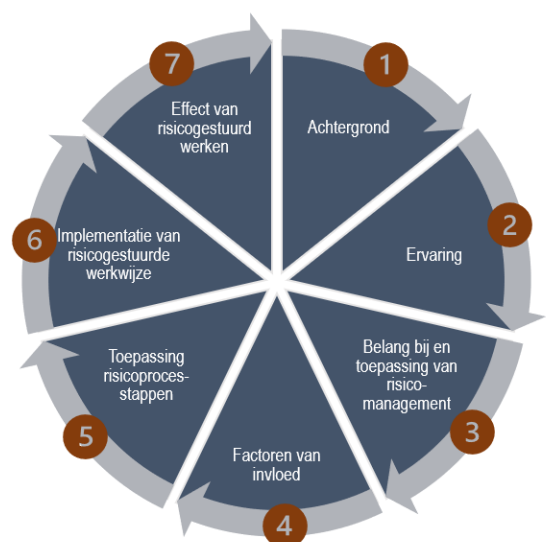
De wijze van beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag is weergegeven in figuur 2. van de methodologische verantwoording.'

1.5. Methodologische verantwoording

1.5.1. Type onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door afname van 20 semi gestructureerde interviews. Het bepalen van de respondenten is gedaan door in eerste instantie te focussen op medewerkers die een bijdrage hebben geleverd aan een Europese aanbesteding in het jaar 2020 en/of 2021. Hiermee is de scope van de hoeveelheid aanbestedingen verkleind en is gefocust op 20 kandidaten in de rol van adviseur, projectleider, project lid en/of stuurgroep lid. Door het interviewen van verschillende medewerkers in aanbestedingstrajecten kon de beantwoording van de vragen adequaat getoetst worden op verschillen en overeenkomsten. Hiermee is de onderzoeker in staat gesteld om de verkregen antwoorden tevens te toetsen op de betrouwbaarheid ervan. Ook zijn de medewerkers vooraf aan de interviews benaderd en voorzien van toelichting over het onderzoek. Op deze wijze kon met zekerheid gesteld worden dat de deelnemers een bepaalde hoeveelheid aan ervaring hadden met Europese aanbestedingen.

De in totaal 26 gestructureerde interviewvragen zijn gecategoriseerd conform figuur 1. In sommige gevallen zijn de respondenten aanvullende of verdiepende vragen gesteld. De vragen zijn te herleiden naar de beantwoording van één van de drie deelvragen of gelden als input voor de beantwoording voor de hoofdvraag.



Figuur 1. Indeling interviewvragen

De data is per deelvraag verzameld vanuit literatuuronderzoek, semi gestructureerde interviews en deels vanuit een gehouden enquête. Zie voor het procesraamwerk voor de beantwoording van de deel en hoofd vraag figuur 2.



Figuur 2. Procesraamwerk onderzoek

Voor een totaaloverzicht van de interviewvragen, respondentenlijst en werkwijze wordt verwezen naar het [interview protocol uit bijlage 3](#). Voor het beantwoorden van de deelvragen zijn de vragen uit tabel 1. geanalyseerd.

Ook is voor de beantwoording van de eerste deelvraag en input voor de beantwoording van de hoofdvraag een kwantitatieve enquête uitgezet onder de 20 interviewrespondenten. Om te kunnen beantwoorden of en hoe er risicogestuurd gewerkt wordt (deelvraag 1) in Europese aanbestedingen zijn de respondenten 40 stellingen voorgelegd in de enquête. Van de 40 stellingen gaat het in 20 gevallen om kernmerken van risicogestuurd werken. De overige 20 stellingen betreffen kenmerken van traditioneel risicomanagement.

Indicatie vraagstelling		Deelvraag 1	Deelvraag 2	Deelvraag 3
1	Reguliere functie			
2	Rol in Europese aanbestedingen			
3	Deelname EA in 2 jaar			
4	Risicomanagement noodzaak	X	X	
5	Aandacht risicomanagement in EA	X	X	
6	Geïntegreerde risicoanalyse	X		
7	Specifieke factoren die risicomanagement beïnvloeden	X		
8	Afhankelijkheid risicoperceptie projectleider	X		
9	Tijdsdruk om risicoanalyse niet uit te voeren	X		
10	Aandacht vanuit het management	X	X	
11	Verhoogde kans op het ontstaan van risico's		X	
12	Opzettelijk negeren of mild classificeren van risico's		X	
13	Risico's koppelen aan doelen	X		
14	Identificatie van risico's	X		
15	Classificatie van risico's	X		
16	Treffen van beheersmaatregelen	X		
17	Preventieve als repressieve beheersmaatregelen	X		
18	Evalueren van aanbestedingen	X		
19	Rapporteren over risico's	X		
20	Toepassing van risicomanagement in externe sectoren			
21	Implementatie risicogestuurd werken in fase			X
22	Frequentie uitvoering risicoanalyse			X
23	Interne of externe begeleiding van risicoanalyse in EA			X
24	Effect van risicogestuurd werken		X	
25	Soort risicoanalyse			X
26	Gemiste zaken			

Tabel 1. Beantwoording deelvragen middels interviewvragen

Voor de implementatie van een risicogestuurde werkwijze zijn de respondenten afsluitend gevraagd een top drie belangrijkste kenmerken van risicogestuurd werken te selecteren.

Dit om het belang per kenmerk (beter) te kunnen onderbouwen. In [bijlage 4](#) zijn de gebruikte stellingen van de enquête opgenomen.

1.5.2. Doelstelling onderzoeksmethode

Door inzet van de semi gestructureerde interviews is getracht een goede vertaling uit de praktijk op te kunnen halen. De respondenten zijn naast de gestructureerde vragen aanvullende vragen gesteld.

T.o.v. bijvoorbeeld de gestructureerde interviews kent dit een meerwaarde. Met de inzet van de semi gestructureerde interviews wordt de onderzoeker in staat gesteld om eventuele complexe vragen te verduidelijken en te improviseren bij uitgebreide beantwoording van een respondent (McIntosh & Morse, 2015). Door het stellen van gestructureerde open vragen met waar nodige aanvullende verdiepende vragen, kan een goed beeld verkregen worden van de actuele situatie (Scriptium, 2022).

Alvorens er is gezocht naar aansluitende en de te gebruiken literatuur, is het systematische voorbereidingsproces uit figuur 3. toegepast.

Voor het verdiepend bestuderen van een specifiek artikel moest de titel van het artikel minimaal één van de woorden uit figuur 4. bevatten. Voor een volledige toelichting van het systematische voorbereidingsproces wordt verwezen naar [bijlage 2](#).

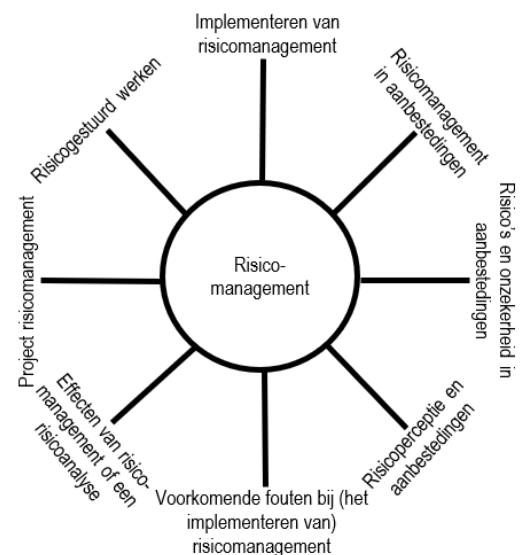
1.5.3. Data verzameling

Data uit literatuuronderzoek is in sommige gevallen gescand op inhoud en in andere gevallen verdiepend geanalyseerd. Eventuele citaten of bruikbare informatie is in eerste instantie overgenomen in een apart document. Enkel informatie die in een bepaalde mate passend was bij het onderzoek is werkelijk overgenomen. Ook is gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode om bronnen uit geraadpleegde bronnen te analyseren.

De interviewvragen zijn zoals eerder toegelicht gecategoriseerd en geformuleerd conform figuur 1. Ook zijn de interviews zijn conform de stappen uit figuur 5. toegepast. In eerste instantie zijn deze opgenomen en vervolgens getranscribeerd met behulp van Amberscript.



Figuur 3. Systematisch zoeken. Overgenomen uit introductiecollege van Marit van Eck



Figuur 4. Zoekcriteria literatuuronderzoek

Na opstelling van de transcripties zijn de interviews geanalyseerd. Dit is gedaan door de interviews allereerst te coderen met Atlas.ti.

Door het gebruik van verschillende codes gelinkt aan de categorisering uit figuur 1. is het analyseren van de interviews soepel verlopen. Immers was hiermee de mogelijkheid gecreëerd om alle antwoorden uit dezelfde categorie te groeperen. Vervolgens zijn de interviews verdeeld in de categorieën uit figuur 6. en afsluitend samengevat.

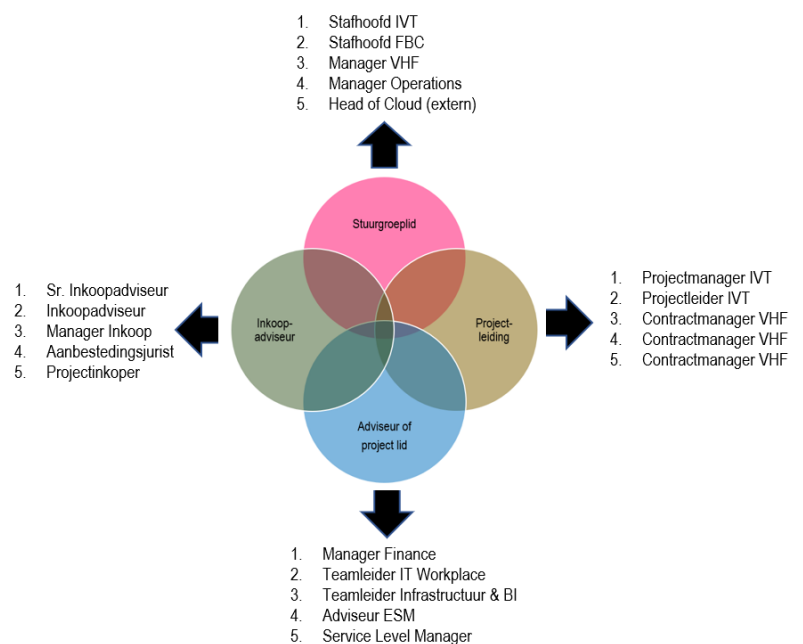
De kwantitatieve enquête is opgesteld in google forms. De stellingen zijn vergeleken op gelijkenissen en verschillen en vervolgens in percentages uitgedrukt. Zie voor een totaaloverzicht van de enquête [bijlage 4](#). I.v.m. de omvang van de transcripties zijn deze in een afzonderlijke bijlage opgenomen.



Figuur 5. Interviewproces

1.5.4. Data uitwerking

Figuur 6. bevat een overzicht van de categorieën waar de respondenten in zijn gedeeld. De indeling is gebaseerd op de functies die de respondenten gedurende aanbestedingen vervullen. Tijdens de analyse is steeds een vergelijking gemaakt tussen de antwoorden van de deelnemers uit de verschillende categorieën. Dit is gedaan met zowel de interviews als de enquête.



Figuur 6. Verdiepende analyse van de interview antwoorden

1.6. Theoretisch raamwerk

De probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen bevatten een aantal kernbegrippen (figuur 7.) die centraal staan in het onderzoek en hiermee het theoretisch raamwerk vormen. De begrippen hebben een verband met 'risicogestuurd werken' wat volgens Van Staveren (2015) staat voor het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen in werkprocessen.

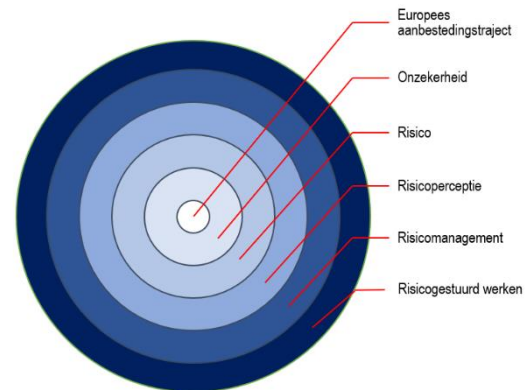
De begrippen risico's, onzekerheid, risicoperceptie en risicomanagement zijn volgens Van Staveren (2015) vier essentiële kernbegrippen die het fundament van risicogestuurd werken vormen. Het definiëren van de kernbegrippen is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek waarmee het raamwerk is gevormd.

Er zijn verschillende definities van risicomanagement in de omloop welke later in dit onderzoek aan bod zullen komen. Ook kent risicomanagement verschillende stromingen en vormen welke kort aangehaald worden in [hoofdstuk 2](#). In dit onderzoek is gekozen voor het gebruik van de definitie van ISO 31000 (2019) richtlijn, te weten: 'Risicomanagement is een gecoördineerde activiteit om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's'. Door te sturen op risico's kan een organisatie mogelijk ook kansen benutten wat betekent dat een risico niet direct gelinkt hoeft te worden aan een negatieve gebeurtenis of dreiging.

Hierom is gekozen voor het gebruik van de definitie van ISO 31000.

Traditionele vormen van risicomanagement staan vaak los van dagelijkse werkprocessen. Dit in tegenstelling tot risicogestuurd werken welke gegoten is in de dagelijkse werkprocessen net als suiker bij de koffie (Van Staveren, 2018).

Voor wat betreft de Europese aanbestedingen ligt de focus met name op het inkoopproces waar de aanbestedingen onderdeel van uitmaken. In dit onderzoek wordt enkel op abstract niveau gesproken over de Europese aanbestedingsprocedure. Er wordt niet verdiepend ingegaan op de verschillende aanbestedingsprocedures zoals Europese standaardprocedures en specifieke procedures, raamovereenkomsten en nationale procedures (Pianoo, 2021a). Dit doordat risicogestuurd werken toegepast kan worden in alle soorten (werk)processen en het onderzoek anders van koers kan veranderen of in omvang kan doorslaan.



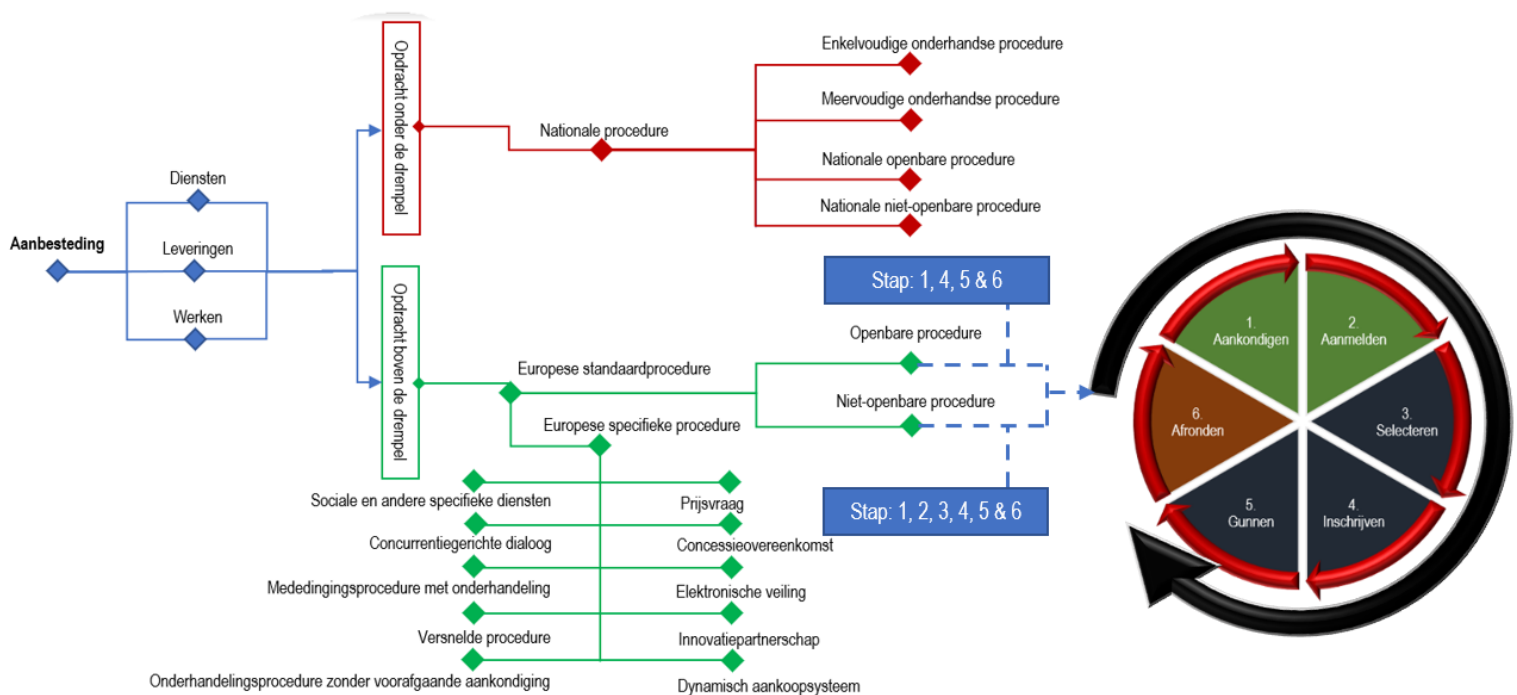
Figuur 7. Kernbegrippen theoretisch kader

1.6.1. Europees aanbestedingstraject

Bij het besteden van overheidsgelden zijn publieke organisaties gebonden aan nationale en internationale aanbestedingsregels en -voorschriften (Volker & Lauche, 2008). Uyarra en Flanagan (2009) definiëren openbare aanbestedingen als de aankoop van goederen en diensten in de publieke sector. Kennis is hierbij cruciaal voor de doeltreffendheid, innovatie, kwaliteit van goederen en diensten en gelijkheid bij aanbestedingen (Pomazalová, 2011). **Europees aanbesteden is een vorm van aanbesteden volgens de voorgeschreven procedures van de Europese Unie. Deze gelden voor alle overheden en nutssectoren in de Europese Unie** (Pianoo, 2021). De definitie van Pianoo omvat alle belangrijke kenmerken van Europees aanbesteden en is om deze reden gehanteerd als definitie van Europees aanbesteden in dit onderzoek.

Volgens Knoester (2013) zijn de rijks- en lokale overheid, bepaalde nutsbedrijven en academische ziekenhuizen verplicht inkopen boven een bepaald bedrag Europees aan te besteden. Essers et al (2008) zien aanbesteden als een methode van inkoop. Een methode waarmee de aanbesteder zich door openstelling voor het indienen van (meerdere) aanbiedingen, concurrentie bevordert tussen leveranciers, aannemers en dienstverleners. De doelstelling van de aanbesteding berust op het realiseren van besparingen en het komen tot een verantwoorde wijze van inkoop. Doelstelling van het Europese aanbestedingsmodel is hiernaast ook om de markten van de lidstaten voor overheidsopdrachten zoveel mogelijk open te stellen voor ondernemers uit andere lidstaten van de EG. Organisaties hebben als het op aanbesteden aankomt verschillende procesmogelijkheden (figuur 8). Bij de start wordt bepaald of er 'diensten', 'leveringen', of 'werken' aanbesteed moeten worden. De sector van de aanbesteding is (mede) bepalend voor de hoogte van het drempelbedrag. Bij een opdracht boven de drempelwaarde moet de organisatie Europees aanbesteden. Indien het bedrag onder de drempelwaarde zit kan één van de nationale procedures gevolgd worden (Pianoo, 2021a).

De meeste gangbare (Europese) aanbestedingsprocedures kennen in hoofdlijnen de stappen² uit figuur 8. en starten met de aankondiging om de marktpartijen te informeren van de opdracht (Pianoo, 2021b).



Figuur 8. Aanbestedingsprocedure. Afgeleid van: <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure> & <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/aanbestedingsprocedures>

1.6.2. Onzekerheid

Onzekerheid is overal en er is geen ontkomen aan (Lindley, 2014). Jurado et al (2013) definiëren onzekerheid als de voorwaardelijke volatiliteit van een verstoring die vanuit het standpunt van de economische subjecten niet te voorspellen is.

De definities van Jurado en Van Staveren hebben enige overeenkomsten. Toch wordt in dit geval de definitie van Van Staveren gehanteerd doordat er niet expliciet verwezen wordt naar de economische subjecten.

Van Staveren (2015) stelt dat **onzekerheid onvolledige zekerheid is die wordt veroorzaakt door onvermijdelijke variatie en/of gebrek aan informatie.**

² Aankondigen, Aanmelden, Selecteren, Inschrijven, Gunnen, Afronden

Onzekerheid kan in vier verschillende soorten gecategoriseerd worden, te weten;

- 1.6.2.1. *Ontologische of aleatorische onzekerheid*: Hiermee wordt onzekerheid door onvermijdelijke variatie bedoeld wat variatie van bijvoorbeeld een eigenschap is die op een bepaald niveau onontkoombaar onzeker is (Van Staveren, 2015).
- 1.6.2.2. *Methodologische onbetrouwbaarheid*: De causale relatie tussen (kans op de) gebeurtenis en het effect is feitelijk zwak onderbouwd (Helsloot, I. & Scholtens, A. 2014).
- 1.6.2.3. *Technische onzekerheid*: Beperkte beschikbare data als gevolg van onnauwkeurige data (Helsloot, I. & Scholtens, A. 2014).
- 1.6.2.4. *Epistemologische onzekerheid*: Beperkte kennis of een gebrek of onvolledigheid van informatie (Asselt & Rotmans, 2002).

1.6.3. Risico

Het gemak waarmee over “risico’s” gesproken wordt betekent helaas niet dat het een eenduidig concept is. Wel is de relatie tussen risico’s en onzekerheid vaak af te leiden uit de (meeste) definities van risico’s.

In de wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende hoeveelheden aan definities. Vaak vanuit één van de twee invalshoeken geschreven. De eerste verwijst bijna altijd naar iets negatiefs of een vorm van schade. Voorbeelden hiervan zijn:

- Olsson (2007) specificeert een risico als een negatief gevolg van onzekerheid;
- Ale (2009) classificeert risico’s aan een negatieve gebeurtenis door te stellen dat risico als term meestal gebruikt wordt bij het beheer van gevaren, risico’s en verwondingen.

De andere component varieert sterk en kent vaak verwijzingen naar: kans, waarschijnlijkheid, mogelijkheid, verwachting, gevolgen, schade of nadeel. In de meeste gevallen wordt in de definitie de combinatie gemaakt tussen de kans dat een bepaalde gebeurtenis optreedt en de gevolgen ervan (WRR, 2009). De volgende definities kunnen eveneens in een van de benoemde categorieën gedeeld worden:

- Van Staveren (2014) definieert een risico als een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen;
- Risico is een effect van onzekerheid op (het behalen van) doelstellingen (ISO 31000, 2019).

Zowel de ISO definitie als de gebruikte definitie door Van Staveren komen redelijk overeen. Beide definities zijn passend binnen de kaders van het onderzoek en hierom (waar gevraagd), als referentie gebruikt voor het toelichten van de term ‘risico’.

De definitie van Olsson is geen foute definitie maar minder passend bij het onderzoek. Dit doordat een risico in dit geval expliciet iets negatiefs is als gevolg van onzekerheid. Echter moet onzekerheid situationeel uitwijzen of deze negatief of een mogelijk positief effect kan hebben. Dit is onder andere ook de reden waarom de definitie van Knight wat kritiek heeft gehad. Volgens Knight is risico het onderscheid tussen de meetbare en onmeetbare onzekerheid, waarbij de meetbare onzekerheid gebruikt kan worden om een 'risico' te definiëren (Holton, 2004).

1.6.4. Risicoperceptie

Zoals eerder aangehaald in de probleemstelling heeft de risicoperceptie volgens Aven (2019) betrekking op het subjectieve oordeel of de subjectieve inschatting van een risico door een persoon, waarbij sociale, culturele en psychologische factoren een rol kunnen spelen.

De risicobereidheid van de organisatie is volgens Hillson en Murray-Webster (2011) afhankelijk van de risicohouding die op zijn beurt weer afhankelijk is van de risicoperceptie.

De risicoperceptie, ook wel de wijze waarop iemand een risico ziet is volgens van Staveren (2018) onder andere afhankelijk van de kennis, ervaring, opleiding, persoonlijkheid en verantwoordelijkheid.

Hillson en Murray-Webster (2011) voegen hier ook de bewuste situationele, onbewuste mentale factoren en affectieve gevoelens en emoties aan toe.

Risicoperceptie speelt volgens Slovic en Weber (2002) een prominente rol in de beslissingen die mensen nemen. Risicoperceptie ligt vaak aan de basis van meningsverschillen over de beste handelwijze tussen technische deskundigen en leden van het grote publiek, zoals man versus vrouw en mensen uit verschillende culturen. Ook kan de wijze waarop een probleem voor besluitvorming geformuleerd wordt en informatie wordt gecommuniceerd³, invloed hebben op de risicoperceptie (Tversky & Kahneman, 1986).

Eerder in de probleemstelling is de definitie van risicoperceptie van Aven (2019) aangehaald die betrekking heeft op **het subjectieve oordeel of de subjectieve inschatting van een risico door een persoon, waarbij sociale, culturele en psychologische factoren een rol kunnen spelen**. Gezien de omvang van de definitie en verwijzing naar verschillende factoren ter verduidelijking is de definitie van Aven gehanteerd in dit onderzoek.

³ Bijvoorbeeld of de gevolgen van een gebeurtenis positief of negatief worden geformuleerd

1.6.5. Risicomanagement

COSO hanteert een vrij uitgebreide definitie van risicomanagement. Volgens Moeler (2011) is Enterprise risicomanagement een proces of processen die uitgevoerd worden door alle medewerkers van een organisatie, toegepast in de strategie van de organisatie met als doel potentiële gebeurtenissen te identificeren die van invloed kunnen zijn op een onderneming, deze zodanig te beïnvloeden en te beheren dat het binnen de risicobereidheid van de organisatie blijft. Dit om zekerheid te creëren voor het behalen van de doelstelling van de organisatie.

Volgens Aven (2016) worden met risicomanagement verschillende belangen afgewogen waaronder winst, veiligheid, reputatie etc. In het algemeen worden alternatieven overwogen, worden voor en nadelen beoordeeld en worden beslissingen genomen die het best passen bij de prioriteiten van de besluitvormers.

Enterprise risicomanagement kan volgens Fraser en Simkins (2010) gezien worden als de natuurlijke evolutie van risicomanagement. Van Staveren (2015) hiertegen definieert risicomanagement als het doelgericht, expliciet, gestructureerd, communicerend en continue omgaan met risico's.

Risicomanagement is volgens Klinke & Renn (2002) het proces waarmee een risico wordt verlaagd tot een geaccepteerd niveau voor de maatschappij en het zorgdragen voor controle, toezicht en communicatie naar de belanghebbenden.

Ale (2009) tot slot verstaat onder risicomanagement het beheren van gevaren en verwondingen. Het instituut voor risicomanagement (IRM) definieert risicomanagement als de combinatie van de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis en de gevolgen ervan. De gevolgen kunnen variëren van positieve tot negatieve gevolgen (Hopkin, 2018b).

Tot slot definieert ISO 31000 (2019) risicomanagement als **een gecoördineerde activiteit om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's**. In dit geval is gekozen voor de definitie van ISO 31000 doordat er gesproken wordt over een gecoördineerde activiteit waarmee de organisatie kan sturen en risico's beheersen. De organisatie heeft ruimte om de gecoördineerde activiteit verder vorm te geven. Dit kan dus ook door risicogestuurd werken te introduceren in de activiteiten van de organisatie.

1.6.6. Risicogestuurd werken

Bij risicogestuurd werken is volgens Sauerbier (2015) iedereen eigenaar van de risico's en risicomanagement en is dit niet (meer) een activiteit van een enkeling.

Jones (1995) stelt dat risicogestuurd

management een structuur is die de toepassing van verschillende multidimensionale beginselen vereist.

Een risicogestuurd auditproces is ongecompliceerd en kent een herhaalbare aanpak (Asbury, 2019).

De combinatie van risico's en onzekerheden maakt het implementatietraject van risicogestuurd werken volgens Helsloot en Scholtens (2014) lastig.

Bij risicogestuurd werken staat de mens in de organisatie centraal en zijn methoden en hulpmiddelen hieraan ondersteunend (Van Staveren, 2015).

Diverse en meest bekende risicomanagementmethoden beschikken over de risicoprocesstappen. Op enkele punten worden de processtappen lichtelijk anders verwoord. Samenvattend kunnen de processtappen teruggebracht worden tot de beschrijving van de zes algemene risicoprocesstappen uit tabel 2. Hierom wordt de definitie van risicogestuurd werken van, Van Staveren gehanteerd in dit onderzoek.

Risicogestuurd werken is het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen in bestaande of nieuwe werkprocessen (Van Staveren, 2015b).

Zes algemeen toepasbare risicostappen		Risicoprocesstappen in drie risicomanagementmethoden		
Nr.	Beschrijving	COSO-ERM	NEN-ISO 31000 (NEN, 2009)	RISMAN (Van Well-Stam e.a., 2011)
1	Doelen	Objective setting	Vaststellen context	Vaststellen doel
2	Identificeren	Event identification	Risico-identificatie	Risico's in kaart
3	Classificeren	Risk assessment	Risicoanalyse	Belangrijkste risico's
4	Omgaan & Actie	Risk response control activities	Risico-evaluatie	Beheersmaatregelen in kaart en uitvoeren
5	Evalueren	Monitoring	Monitoring	Evalueren
6	Overdracht	Communication	Communicatie	Actualiseren risicoanalyse

Tabel 2. Vergelijking van de risicoprocesstappen binnen drie verschillende methoden. Overgenomen van, Van Staveren (2015)

2. Inleiding in risicomanagement

Diverse risicomanagement benaderingen kunnen volgens (Smallman & Weir, 1999) en (Van Staveren, 2009) ondergebracht worden in de risicomanagement paradigma's uit figuur 9.

De wetenschappelijke benadering heeft een kwantitatieve en instrumentalistische aard. Toch is deze niet zo objectief als dat in eerste instantie lijkt.

Het heuristisch risicomanagement is gebaseerd op het lerend vermogen, de ervaringen en intuïtieve besluitvorming.

Bij de fatalistische of reactieve benadering wordt voornamelijk reactief gehandeld bij het optreden van een risico.

Deze wordt in feite geaccepteerd met de gevolgen en eventuele verliezen.

Risicogestuurd werken kan onder holistisch risicomanagement gerekend worden wat staat voor een proces waarbij een organisatie eerst alle bedreigingen voor haar doelstellingen identificeert en kwantificeert om deze vervolgens binnen haar bestaande beheersstructuur te beheersen of aan te passen (Davies, 1997).



Figuur 9. Risicomanagement paradigma's, afgeleid van Smallman & Weir 1999 & Van Staveren 2009

2.1. Stromingen binnen het risicomanagement

Om een goede vergelijking te kunnen schetsen tussen de verschillende paradigma's zijn een drietal stromingen vanuit twee paradigma's nader onderzocht.

Het conventionele risicomanagement, Enterprise risk management en risicogestuurd werken. De traditionele of conventionele risicomanagement behoort tot de wetenschappelijke paradigma van risicomanagement en kent een instrumentele benadering waarbij de methode leidend is. Risico's worden zoveel mogelijk voorkomen. In de traditionele benadering ligt de nadruk op het identificeren van risico's, analyse en de evaluatie. Bij de conventionele benaderingen tracht de eigenaar risico in kaart te brengen, deze zoveel mogelijk te beheersen of uit te sluiten door waar nodig maatregelen te nemen. Het beheersen wordt mogelijk gemaakt door de risico's zoveel mogelijk inzichtelijk te hebben (WRR, 2009).

Volgens Fraser en Simkins (2010) wordt Enterprise risk management vanuit sommige bronnen als een nieuwe paradigma voor risicomanagement gezien. Veel organisaties blijven risico's in silo's aanpakken of dit nou om verzekeringen, financiën, juridische zaken of veiligheidsrisico's gaat, vaak gekoppeld aan een willekeurige afdeling van de organisatie.

Met Enterprise risk management functioneren alle risicogebieden als onderdelen van een geïntegreerd, strategisch en organisatie breed systeem. Toezicht en coördinatie van risicomanagement is een taak van het hoogste niveau van de organisatie. Hiernaast worden alle medewerkers aangemoedigd om Enterprise risk management op alle niveaus in de organisatie te gebruiken en te zien als een integraal en doorlopend onderdeel van hun werk (Fraser & Simkins, 2010). Zowel Enterprise risk management als risicogestuurd werken sluiten beter aan op de holistische benadering van risicomanagement dan bijvoorbeeld de wetenschappelijke traditionele of heuristische benadering.

Toch heeft Enterprise risk management aardig wat kritiek gehad in de afgelopen tijd. Zo ziet Power (2009) Enterprise risk management meer als een vervolg van het verleden i.p.v. een oplossing voor de toekomst. Het falen van het Enterprise risk management model onderbouwt Power (2009) vooral door de dunne opvatting van risicobereidheid die voornamelijk een financiële focus kent i.p.v. te focussen op het menselijk gedrag.

De traditionele of conventionele vorm van risicomanagement wordt conform de silo benadering georganiseerd of toegepast. Bij een silobenadering van risico's wordt de verantwoordelijkheid voor het managen van bepaalde risico's toegewezen aan eenheden die geconfronteerd worden met of door het risico (Lam, 2003). Het Enterprise risk management kent een integrale benadering of behandeling van risico's. Echter wordt bij Enterprise risk management verwacht dat een bedrijf een afzonderlijke of specifieke risicoafdeling heeft of introduceert. De afdeling met risicomangers en analisten worden vervolgens op diverse projecten, processen en/of afdelingen ingevlogen om de risico's te managen. Een zeer kostbaar proces! Dit in tegenstelling tot de risicogestuurde manier van werken waarbij de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van een bepaald doel, ook automatisch risico-eigenaarschap hebben. Dit ongeacht het type werkproces. De wens om Enterprise risk management als integraal onderdeel van de verschillende werkprocessen te zien wordt tegengesproken door het hebben van een traditionele risicomanagement afdeling. Hiermee leunt Enterprise risk management meer naar de traditionele vorm van risicomanagement.

Ook bevestigen verschillende risicovolwassenheidsmodellen dit niet als de ultieme omgang met risico's. Het hoogste volwassenheidsniveau volgens Hillson, (1997) wordt geëvenaard wanneer een organisatie een risicobewuste cultuur heeft en de proactieve aanpak van risicomanagement in alle onderdelen van de organisatie gebruikelijk is. Om een risicobewuste cultuur te creëren of te zorgen dat risicomanagement in de genen van de medewerkers gaat zitten moet het opgenomen worden in bestaande bedrijfsprocessen. Voor het verder expliciteren van de verschillen tussen het conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken wordt verwezen naar de kenmerken uit tabel 3.

	Kenmerken van conventioneel risicomanagement	Kenmerken van risicogestuurd werken
1	Methode is leidend	Doelen zijn leidend
2	Eén doel	Enkele doelen
3	Geld is dominant	Waarde is dominant
4	Standaardisatie	Variatie
5	Variatie minimaliseren	Variatie benutten
6	Onteigenen	Eigenaarschap
7	Schaalvergroting	Functionele omvang
8	Low trust – high tolerance	High trust – low tolerance
9	Afdwingen	Uitnodigen
10	Zeker willen weten	Onzekerheid toelaten
11	Compleet willen zijn	Keuzes durven maken
12	Meer onderzoek vragen	Beperkingen onderzoek aangeven
13	Alleen lineair	Lineair en cyclisch
14	Ontwerpen	Ontwikkelen
15	Statisch	Dynamisch
16	Oorzaak – gevolg	Interactie
17	Uitsluiten van verspilling	Kleine verspilling accepteren
18	Fouten uitsluiten	Fouten vroegtijdig opmerken
19	Kansen op risico's verkleinen	Gevolgen van risico's verkleinen
20	Antwoorden geven	Vragen stellen

Tabel 3. Kenmerken van conventioneel risicomanagement ten opzichte van risicogestuurd werken.

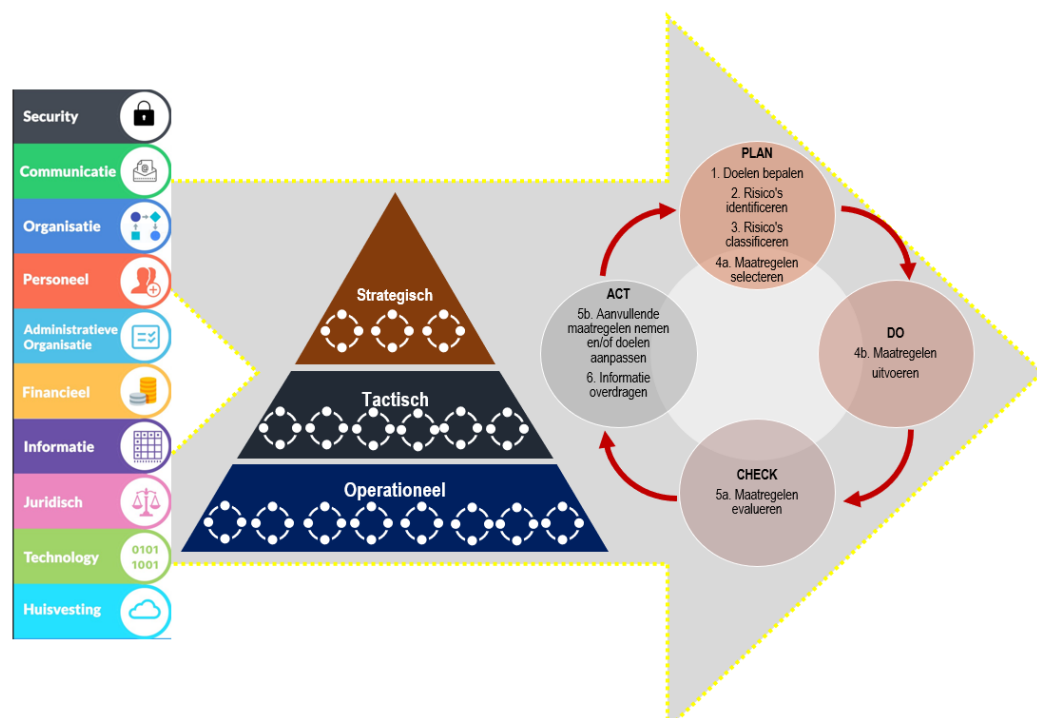
Bron: Van Staveren (2015) met referentie aan Wouter Hart

2.2. Paradigmaverschuiving binnen de hogeschool

Eerder in de probleemstelling en aanleiding werd al gesteld dat Inholland een implementatietraject voor de strategische, de te voorkomen en externe risico's heeft opgesteld. Deze koerswijziging werd kort aangehaald in het instellingsplan (2016-2022) van de hogeschool waarbij nadrukkelijk gesteld werd dat 'er werk gemaakt moet worden van risicomanagement'. Het gebruik van het model van Kaplan kenmerkt de actuele, conventionele benadering van risicomanagement binnen de hogeschool. Dit is niet altijd zo geweest! Het verleden van de hogeschool is beter te beschrijven met de fatalistische of reactieve benadering van risicomanagement (Bakker, 2011). Na het diplomaschandaal zijn diverse stappen ondernomen om ook risicomanagement op de kaart te zetten. Het implementeren van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten kan een toekomstige bijdrage leveren aan een verschuiving richting een holistische benadering van risicomanagement.

Risicogestuurd werken kan zoals gesteld in alle dagelijkse werkprocessen toegepast worden op verschillende niveaus (Van Staveren, 2015b). Zie figuur 10. voor een overzicht van mogelijke (ondersteunende) processen waarin risicogestuurd werken toegepast zou kunnen worden. Ook multidisciplinaire bedrijfsprocessen op operationeel, tactisch en strategisch niveau kunnen verrijkt worden met de toepassing van de risicoprocesstappen. De risicoprocesstappen kunnen tevens in verschillende projectfasen, kwaliteitsprocessen en/of de planning en controlecyclus toegepast worden (Van Staveren, 2015b). De

implementatie van de risicogestuurde werkwijze in de verschillende toepassingsgebieden van risicomanagement, zoals financieel risicomanagement en project risicomanagement (Gehner, 2008) kan een stimulerend effect hebben voor de toepassing van risicogestuurd werken in de dagelijkse praktijk van een organisatie.



Figuur 10. Toepassing risicogestuurd werken in verschillende werkprocessen, overgenomen van Risicogestuurd werken in de praktijk, Van Staveren 2015 en afgeleid van [House of Control \(house-of-control.nl\)](http://house-of-control.nl) en [SCOPAFIJTH Analyse maken? -> Gebruik de VirtualBA Checklist](#)

3. Literatuuronderzoek

Voor het beantwoorden van de drie deelvragen wordt in eerste instantie gezocht naar passende antwoorden vanuit de literatuur.

3.1. Risicogestuurd werken volgens de literatuur

Volgens Godfrey (1996) biedt risicomangement een gemeenschappelijk raamwerk voor proces-, product- of projectintegratie. Dit sluit goed aan op de eerder gebruikte definitie van risicogestuurd werken van, Van Staveren 2015.

Het doel van risicogestuurd werken is om vanuit het veelal instrumentele risicomangement, dat vaak naast de dagelijkse werkprocessen staat (silomentaliteit), te komen tot daadwerkelijk risicogestuurd werken in de verschillende dagelijkse werkprocessen (Van Staveren, 2015a).

Het traditionele risicomangement is hiermee niet fout, echter wel toe aan een upgrade. Dit net als diverse softwareprogramma's. Zonder de traditionele of conventionele vorm van risicomangement, was risicogestuurd werken waarschijnlijk niet of op een andere wijze in de praktijk geïntroduceerd. Het traditionele risicomangement is onderdeel van de basis van risicomangement net als Windows 1.0 deel uitmaakt van de beginselen van de Windows series (Martijn, 2019). Eén van de belangrijke verschillen tussen het traditionele risicomangement en de her ontwikkelde risicogestuurde manier van werken is de wijze waarin risico's gemanaged worden. In risicogestuurd werken zijn de risicoprocesstappen geïntegreerd in bestaande of nieuwe werkprocessen.

Om risico's doeltreffend te kunnen managen moet de risicogestuurde aanpak volgens Lemos en Almeida, (2001) geïntegreerd worden in een risicomangement kader of methode. Dit is zoals in tabel 2. aangehaald prima te realiseren in een aantal risicomangement methoden.

Ook stelt doeltreffend risicomangement organisaties in staat om actief te reageren op verandering en onzekerheid door gebruik te maken van informatie gebaseerd op risico's om effectievere besluitvorming mogelijk te maken (Rubino, 2018). Ongeacht het soort of type risicomangementproces die een organisatie toepast, heeft risicomangement een positief effect op het achterhalen van risico's en ondernemen van acties die bepaalde gevolgen voor een project of organisatie kunnen hebben (Olsson, 2007).

Het identificeren, classificeren, treffen van beheersmaatregelen, evalueren en communiceren van risico's behoren in de top 10 succesfactoren voor het implementeren van risicomanagement in een organisatie (Oliveira et al., 2019).

Door de gehanteerde definitie van risicogestuurd werken zijn onderstaand de processtappen vanuit de literatuur onderzocht.

3.1.1. *Doelen bepalen*

Risico is een fundamenteel en onvermijdelijk aspect van een vrijemarkteconomie. Aangezien risico's gevolgen hebben voor de doelen, zijn risico's een cruciaal aspect van het strategische proces van een bedrijf (Andrews, 1987).

Risicogestuurd werken draagt bij aan het realiseren van doelen in onzekerheid.

Risicomanagement methodieken en/of richtlijnen zijn enkel ondersteunend en moeten helpen bij het realiseren van de doelen (Van Staveren, 2015b).

Uit het onderzoek van Schiebener et al, (2014) blijkt het stellen van expliciete doelen de besluitvaardigheid te kunnen verbeteren met de kanttekening dat de hoogte van de doelen meer risico's met zich mee kunnen brengen en gepaard gaan met het nemen van riskantere beslissingen. Bandura et al, (1999) suggereren dat vastgestelde doelen niet alleen als leidraad en motivatie voor het prestatievermogen dienen, maar ook helpen bij het opbouwen en versterken van een gevoel van doeltreffendheid, zowel bij individuen als binnen teams. Ook stellen Bandura et al, (1999) dat degenen die zichzelf het meest efficiënt achten, het meest geneigd zijn om riskante of uitdagende activiteiten te ondernemen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat het stellen van doelen het ontdekken en gebruiken van analytische strategieën kunnen motiveren, het gebruik van getrainde strategieën kunnen verhogen, de kwaliteit van de planning kunnen verbeteren, voor interacties met strategieën kunnen zorgen om prestaties te beïnvloeden, of een indirect effect kunnen hebben op prestaties via strategieën (Tosi et al, 1990). Op basis hiervan zou uitgegaan kunnen worden dat het centraal stellen van doelen ook een positief effect heeft op risicomanagement binnen een organisatie.

3.1.2. *Identificeren van risico's*

Met het identificeren van risico's wordt volgens Ahmed et al, (2007) gedoeld op het bestuderen van situaties om te kunnen achterhalen wat er mis zou kunnen gaan in een bepaalde fase van een project.

De manier waarop risico's begrepen en beschreven worden is volgens Aven (2016) van grote invloed op de manier waarop risico's worden geanalyseerd en kan hierdoor ook gevolgen hebben voor het risicomanagement en de besluitvorming.

Risicomanagement is een continu proces dat sterk afhangt van de veranderingen in de interne en externe omgeving van de organisatie. Veranderingen in de omgeving vereisen constante aandacht voor het identificeren en het beheersen van risico's (Tchankova, 2002).

Het identificeren van risico's is één van de basisstappen van een risicobeoordeling om bepaalde gebeurtenissen, afwijkingen, rampen of niet behaalde doelstellingen tijdig te kunnen herkennen (Aven & Krohn, 2014). Volgens Kerstin et al., (2014) is het identificeren van risico's een taak van het (risicomanagement) team omdat hiermee informatie beter verzameld kan worden en risico's integraal geïdentificeerd kunnen worden.

Bij het identificeren van risico's ligt binnen aanbestedingen voornamelijk de nadruk op de juridische risico's. Het Piano Expertisecentrum Aanbesteden (2021) benoemt een vijftal risico's in het kader van aanbesteden, namelijk: tijd, geld, onderschatting van de administratieve belasting, toegang tot (inkoop) expertise en juridificering van het inkoopproces.

3.1.3. *Classificeren van risico's*

Of en in welke mate risico's worden gemanaged in Europese aanbestedingen is mede afhankelijk van de risicoperceptie van een persoon.

De risicoperceptie is de wijze waarop iemand een risico ziet (Van Staveren, 2015b) en is bepalend voor de risicohouding en de uiteindelijke risicobereidheid van een persoon (D Hillson & Murray-Webster, 2011). De risico perceptie is dus van invloed op de wijze waarop iemand een risico classificeert. De classificatie van risico's door enkel een projectleider, wat binnen Inholland vaak gebeurt, kan mogelijk zorgen voor een verhoogde kans voor het ontstaan van risico's.

Uit onderzoek van Knight et al, (2001) blijkt dat mensen bereid zijn om meer risico's te nemen wanneer zij het gevoel en de gedachte hebben dat zij beschikken over de nodige competenties om de risico's te managen. Hoge doelmatigheid is echter geen onvoorwaardelijk geschenk! Audia et al, (2000) achten een hoge mate van zelfverzekerdheid onder besluitvormers riskant en gevaarlijk, omdat het kan leiden tot het nemen van ongepaste risico's die de doelen juist kunnen belemmeren.

3.1.4. *Treffen van beheersmaatregelen*

Men is zich steeds bewuster geworden van het belang van het beheersen van risico's om de kwaliteit van arbeid, het product, productieproces en de dienstverlening te kunnen verbeteren (Werf, 2008).

Naast het behandelen van risico's door het treffen van preventieve of correctieve beheersmaatregelen kunnen risico's ook geaccepteerd, verplaatst of beëindigd worden (Hopkin, 2018). Het opzettelijk negeren van risico's is ook een optie. Dit kan zich volgens Slovic (1987) voordoen als personen geconfronteerd worden met onzekerheid en mogelijke negatieve gevolgen.

3.1.5. *Evaluëren en overdragen of rapporteren van risico's*

Het inschatten en evalueren van onzekerheid zijn kerntaken in elk besluitvormingsproces (Smith, 1998). Volgens Cracknell (1993) is feedback uit evaluaties, de Assepoester van project management en wordt deze (nog steeds) verwaarloosd.

De nadruk leggen op het evalueren van de impact door de focus te leggen op de gevolgen van (extreme) gebeurtenissen is volgens Taleb en Goldstein (2010) doeltreffend en effectiever.

Het overdragen of rapporteren over risico's verschilt per methode vaak qua benaming. Vaak wordt het ook risico communicatie of het communiceren van risico's genoemd. Zie voor de verschillende benamingen tabel 2. op blz. 29.

Risico communicatie kent een abstracte betekenis met een verwijzing naar de inhoud van de boodschap over bijvoorbeeld een risico en een verwijzing naar de middelen waarmee de boodschap overgebracht wordt (Breakwell, 2000).

Doeltreffende risico communicatie is volgens Breakwell (2000) communicatie waarmee de doelgroep gewaarschuwd wordt voor een risico of gevaar, de omvang hiervan en de te ondernemen beheersmaatregelen. Hampel (2006) vindt succesvolle communicatie vooral afhangen van een gemeenschappelijke reeks symbolen en gemeenschappelijke morele opvattingen, ervaringen en waarden.

3.2. Meerwaarde van geïmplementeerd risicomanagement

Volgens Leavy (2015) is het algemeen bekend dat we ons bevinden in een steeds dynamischer en volatielere bedrijfsomgeving. Risicomanagement heeft volgens Mack et al (2015) de functie om lange termijn succes van een organisatie te garanderen ondanks groeiende uitdagingen in de wereld.

Een essentieel onderdeel voor alle werkprocessen is de benutting van potentiële kansen. Waar kansen zijn, zijn ook risico's. Succes in een organisatie is ondenkbaar zonder het beheer van zowel kansen als risico's wat ervoor zorgt dat risicomanagement door het topmanagement als sleutelfactor voor succes gebruikt wordt (Mack et al., 2015).

Doeltreffend risicomanagement maakt het mogelijk inzicht te krijgen in de potentiële positieve en negatieve aspecten die een bedrijfsactiviteit kunnen beïnvloeden, vergroot tegelijkertijd de kansen op bedrijfssucces en vermindert de onzekerheid over het bereiken van de gestelde doelen (Rubino, 2018).

Net als dat kansen en risico's vaak in elkaars verlengde liggen hebben alle projecten te maken met risico's. Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van het effectief managen van projecten waarbij succesvolle projecten gepaard gaan met risico's die naar behoren zijn behandeld (Hillson, 2009).

Ook worden met risicomanagement bedreigingen geminimaliseerd, kansen benut en (project)doelstellingen gerealiseerd (Hillson, 2009). De conventionele of traditionele risicomanagement benadering heeft zijn nut bewezen. Echter heeft deze een beperking in het managen van lage waarschijnlijkheid hoge impact gebeurtenissen (Fridgeirsson et al., 2021). Volgens Taleb en Goldstein (2010) zijn dit de 'black swan' gebeurtenissen.

Via de conventionele risicomanagement benadering zullen de 'black swan' gebeurtenissen niet of nauwelijks geïdentificeerd worden. Een paradigmaverschuiving kan effectiever blijken in het identificeren van de 'black swan' gebeurtenissen (Fridgeirsson et al., 2021).

3.3. Meerwaarde van een geïmplementeerde risicogestuurde werkwijze

Het traditionele risicomanagement is zoals eerder gesteld toe aan een upgrade. Een upgrade naar een risicogestuurde manier van werken.

Steeds meer en meer bedrijven stappen over op een holistische manier van risicobehandeling en zien hiermee af van de traditionele en meer silo gebaseerde manier van risicomanagement (Marc et al., 2018). Dit als gevolg van erkenning van de noodzaak om de overstap naar een meer holistische risicobenadering om beter om te kunnen gaan met de steeds complexere en dynamische externe risico's en vraagstukken (Mack et al., 2015).

De organisatorische ontwikkelingen in het bedrijfsleven dragen in tijden van crisis bij aan een verhoogde impact en vergaande gevolgen voor de organisatie. Het effectief managen van risico's conform een holistische risicobenadering, waarbij rekening gehouden wordt met integrale risico's kan een oplossing bieden (Mack et al., 2015).

Om de impact van de externe risico's op willekeurige projecten te verzachten en te kunnen beïnvloeden moeten organisatie en projectleiders bekend zijn met de zwaarte en type uitdaging waarmee ze te maken kunnen krijgen (Fridgeirsson et al, 2021). Doeltreffend en zinvol risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van het algehele management van een organisatie (Haimes, 1992). De holistische of integrale aanpak van risicomanagement richt zich op de intrinsieke kenmerken van risico's (OECD, 2009).

In figuur 11. zijn de 20 kenmerken van risicogestuurd werken weergegeven.

De kenmerken omschrijven de meerwaarde van de risicogestuurde manier van werken t.o.v. het conventioneel risicomanagement.

Bij risicogestuurd werken zijn doelen leidend (1) en zijn eventuele methoden ondersteunend en bestaat de ruimte om meerdere, soms tegenstrijdige doelen te realiseren (2). Volgens Bandura et al, (1999) dienen doelen als leidraad en motivatie voor het prestatievermogen en helpen ze bij het opbouwen en versterken van doeltreffendheid, bij individuen en binnen teams.

Met risicogestuurd werken worden alle risico's serieus genomen, ook risico's waar geen geldbedrag aan te koppelen is (3). Dus ook risico's met gevolgen voor veiligheid, reputatie, tijd, kwaliteit en duurzaamheid naast financiële gevolgen (Van Staveren, 2020),

Er kan afgeweken worden van koers of standaarden zolang het bijdraagt aan het realiseren van doelen (4) waarbij er dan juist ruimte is om de variatie te benutten (5). Effectief omgaan met risico's vraagt om flexibiliteit en wendbaarheid. Net als bij de Noord-Zuid lijn is er ruimte om tegenspraak te organiseren en te benutten (Amsterdam, 2013).

In risicogestuurd werken is risico-eigenaarschap belegd bij de personen die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de doelen (6) en wordt risicogestuurd werken afgestemd in de organisatie (7). Door eigenaarschap bij de verantwoordelijke medewerkers te beleggen wordt draagvlak en draagkracht in de organisatie gecreëerd (Haterd, 2020). Er is sprake van een hoge mate van vertrouwen met weinig tolerantie (8), worden betrokkenen uitgenodigd en in verleiding gebracht om risicogestuurd te werken (9), en wordt lichte onzekerheid geaccepteerd omdat er altijd wel enige mate van onzekerheid blijft bestaan (10). Borchers (2005) suggereert dat managers het verlangen naar zekerheid moeten loslaten en onzekerheid moeten omarmen. Risicogestuurd werken staat voor het maken van scherpe keuzes over het accepteren van risico's en treffen van beheersmaatregelen (11). Men durft keuzes te maken (Van Staveren, 2020). Ook worden bij risicogestuurd werken de beperkingen van onderzoek aangegeven (12) en wordt een lineaire en cyclische aanpak gecombineerd (13).

Volgens Moser et al (2014) bevatten beide aanpakken een zekere mate van voorspelbaarheid en kunnen waargenomen risico's worden gereduceerd. Risicogestuurd werken staat voor een stapsgewijs ontwerpproces met betrokkenheid van verschillende actoren die het allemaal gelijk toepassen in de praktijk (14), een optimalisatie en/of aanpassing van methoden (15) en wordt uitgegaan van interactie tussen meerdere oorzaken en gevolgen (16).

Kenmerken van risicogestuurd werken	
1	Doelen zijn leidend
2	Enkele doelen
3	Waarde is dominant
4	Variatie
5	Variatie benutten
6	Eigenaarschap
7	Functionele omvang
8	High trust – low tolerance
9	Uitnodigen
10	Onzekerheid toelaten
11	Keuzes durven maken
12	Beperkingen onderzoek aangeven
13	Lineair en cyclisch
14	Ontwikkelen
15	Dynamisch
16	Interactie
17	Kleine verspilling accepteren
18	Fouten vroegtijdig opmerken
19	Gevolgen van risico's verkleinen
20	Vragen stellen

Figuur 11. Kenmerken risicogestuurd werken

De veranderlijkheid in externe omstandigheden, risicohoudingen en percepties zorgt voor interacties tussen de verschillende risico's (Van Staveren, 2015b). In een risicogestuurde omgeving worden kleine verspillingen geaccepteerd (17), ligt de focus niet op het volledig uitsluiten van fouten, maar op het vroegtijdig herkennen van signalen ervan (18) en wordt er gefocust op het minimaliseren van de gevolgen van risico's (19). Volgens Lindley (2014) is er geen ontkomen aan onzekerheid. Mede hierdoor ligt de focus van risicogestuurd werken op het verlagen van de gevolgen van de risico's. Tot slot zijn we ons in de risicogestuurde manier van werken bewust dat we niet alle risico's kunnen identificeren en staan we open voor het vinden van nieuwe risico's (20) door (onbeperkt) vragen te stellen (van Staveren, 2015b blz 82 t/m 91).

3.4. Meerwaarde van risicogestuurde werken in aanbestedingen

Alle organisaties voeren aanbestedingen uit op hun eigen unieke manier en/of modellen die verkregen zijn of vergelijkbaar zijn aan soortgelijke nationale of internationale organisaties (Samuel, 2020).

Het beperken of managen van risico's zou kunnen leiden tot grip op en een verbetering van de prestaties in projecten en/of aanbestedingen waardoor de succeskans vergroot wordt (Samuel, 2020).

In het onderzoek van Samuel (2014) wordt het gebruiken van een risico gebaseerde aanbestedingsevaluatiesysteem benadrukt omdat hiermee betere weloverwogen besluiten genomen kunnen worden alvorens organisaties overgaan op het gunnen van contracten.

Naast meer grip op het proces, verbetering van de prestaties, vergroting van de succeskans en weloverwogen besluiten, bieden de diverse risico's die zich voor kunnen doen in een aanbesteding eveneens reden om een risicogestuurde manier van werken in de aanbestedingstrajecten te implementeren. Zo zien de United Nations (2017) risico's dat de offerte niet aan de behoefte voldoet tijdens een aanbesteding, met als gevolg een heraanbesteding.

Het voorkomen of verlagen van het risico op het opnieuw moeten aanbesteden kan volgens de United Nations (2017) voorkomen worden door het bewustzijn met de risico's die gepaard gaan met het accepteren van de offertes, te verhogen. Ook bestaan er risico's dat de aanbestedingsdocumenten niet (volledig juist) op orde zijn en hiermee de aanvraag foutief is. Het ontvangen van claims als gevolg van onethisch handelen tijdens de beoordeling zien de United Nations (2017) tevens als mogelijke risico's. Een eerlijk op risico gebaseerde beoordeling is hierom nodig met een aanvaardbaar objectiviteitsniveau in de selectie. De United Nations (2017) stelt ook dat er in aanbestedingstrajecten het risico bestaat dat een leverancier niet kan voldoen aan zijn contractuele verplichtingen en/of het risico van het aanspannen van rechtszaken door afgewezen inschrijvers (Essers et al., 2008).

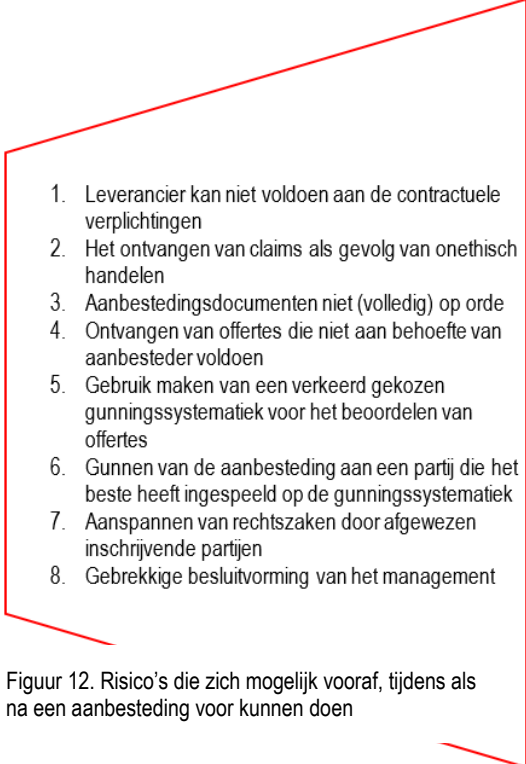
Tot slot stelt de United Nations (2017) dat het implementeren van risicomanagement in aanbestedingen bijdraagt aan een betere besluitvorming. Diverse bedrijven behalen slechte resultaten door gebrekkige besluitvorming van het management (Lonsdale, 1999). Lonsdale (1999) gaat verder en stelt dat verschillende problemen die organisaties ervaren te vermijden zijn en een gevolg kunnen zijn van een slecht besluit van het management. Volgens Zaak et al, (2007) kan een verkeerd gekozen gunningssystematiek in het beoordelen van offertes tijdens een aanbesteding zorgen voor een aantal ongewenste effecten met vergaande gevolgen. Hierdoor bestaat het risico de opdracht niet aan de beste partij te gunnen, maar juist te gunnen aan de partij die het best in heeft weten te spelen op de gunningssystematiek en/of het meest geluk heeft gehad (Zaak et al., 2007). Samuel (2020) stelt dat het toevoegen van een risicoanalyse in de beoordeling van de aanbesteding kan voorkomen dat bepaalde risico's zich na de gunning van de opdracht voordoen.

Volgens Uyarra en Flanagan (2009) verschillen de type uitdagingen tussen aanbestedende bedrijven en publieke aanbesteders. In openbare aanbestedingen moeten bedrijven met politieke en andere soortige risico's rekening houden. Dit kan ertoe leiden dat risicoaversie in aanbestedingen wordt vergroot (Uyarra en Flanagan, 2009).

Volgens Karanina & Kartavyh (2019) moeten aanbestedingen om doeltreffend te zijn voldoen aan de behoefte van de belanghebbende actoren.

De belangrijkste conclusie van Samuel (2020) is dat er behoefte is aan een risico gebaseerde methode voor (de beoordeling van) aanbestedingen. Deze methode moet een algemeen toepasbaar karakter hebben om hiermee de reproduceerbaarheid in andere aanbestedingen of diensten mogelijk te kunnen maken.

Europese aanbestedingen kennen volgens Manea & Popa (2010) een aantal risico's die zich gedurende de gehele aanbestedingsprocedure voor kunnen doen. Eerder zijn al een vijftal risico's benoemd die zich volgens Het Pianoo Expertisecentrum Aanbesteden (2021) voor kunnen doen in het kader van aanbesteden. Het gaat hierbij om tijd, geld, onderschatting van de administratieve belasting, toegang tot (inkoop) expertise en juridificering van het inkoopproces. Aanvullend hierop is in figuur 12. een opsomming aan risico's geschetst die zich mogelijk vooraf, tijdens als na een aanbesteding voor kunnen doen.

- 
1. Leverancier kan niet voldoen aan de contractuele verplichtingen
 2. Het ontvangen van claims als gevolg van onethisch handelen
 3. Aanbestedingsdocumenten niet (volledig) op orde
 4. Ontvangen van offertes die niet aan behoefte van aanbesteder voldoen
 5. Gebruik maken van een verkeerd gekozen gunningssystematiek voor het beoordelen van offertes
 6. Gunnen van de aanbesteding aan een partij die het beste heeft ingespeeld op de gunningssystematiek
 7. Aanspannen van rechtszaken door afgewezen inschrijvende partijen
 8. Gebrekkige besluitvorming van het management

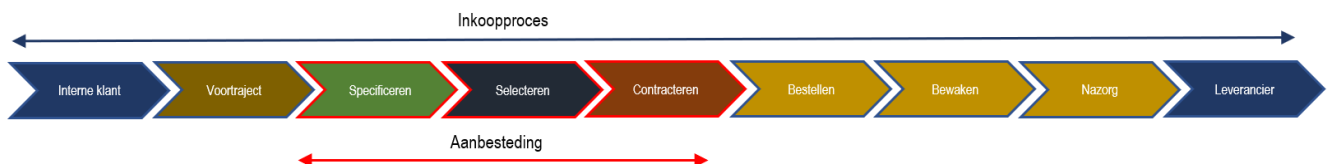
Figuur 12. Risico's die zich mogelijk vooraf, tijdens als na een aanbesteding voor kunnen doen

3.5. Fasen in het (Europees) aanbestedingsproces

Zoals eerder gesteld hebben organisaties verschillende mogelijkheden bij het uitvoeren van een aanbesteding. Hierbij kent de wijze van inschrijving een belangrijk verschil tussen de openbare en niet-openbare aanbestedingsprocedure. Alle gegadigden kunnen bij een openbare procedure een inschrijving indienen.

Met een niet-openbare procedure ligt dit anders en wordt over het algemeen een voorselectie met meestal vijf partijen gemaakt die een inschrijving mogen indienen. Dit gebeurt nadat blijkt dat zij voldoen aan de geschiktheidseisen en selectiecriteria (Qcore, z.j.).

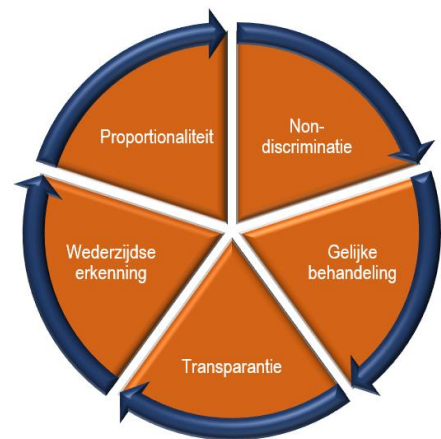
In de lokale wet- en regelgeving (Overheid.nl, 2021) is het aanbestedingsproces in drie stappen verdeeld (figuur 13). De aanbestedingsstappen uit de eerder weergegeven figuur 8. zijn ondergebracht in de drie aanbestedingsfasen uit figuur 13.



Figuur 13. Inkoop en aanbestedingsbeleid Overgenomen van: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR389123>

Organisaties moeten gedurende aanbestedingen waken voor overschrijding van de beginselen van de Europese aanbestedingen (Pianoo, 2022). Hierbij gaat het om de vijftal beginselen uit figuur 14.

De beginselen zijn opgenomen in de Europese richtlijn 2014/24/EU waarin gesteld wordt dat: *“Wanneer door of namens overheden van de lidstaten overheidsopdrachten worden gegund, moeten de beginselen van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VWEU) worden geëerbiedigd, met name het vrije verkeer van goederen, de vrijheid van vestiging en de vrijheid van dienstverlening, alsmede de daarvan afgeleide beginselen, zoals gelijke behandeling, niet-discriminatie, wederzijdse erkenning, evenredigheid en transparantie”*.



Figuur 14. Beginselen van Europees aanbesteden.
Afgeleid van: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR389123>

3.6. Implementatie risicogestuurd werken in aanbestedingsfase

Gedurende het gehele aanbestedingsproces kunnen risico's omslaan in negatieve gebeurtenissen door simpele fouten in de ontwikkeling of beheer van het aanbestedingsproces en/of door opzettelijk af te wijken van vastgestelde wettelijke bepalingen (Manea & Popa, 2010).

Hierom achten Manea & Popa (2010) het ook als noodzakelijk om risicobeperkende maatregelen te nemen om gevolgen van de risico's te kunnen beperken.

Volgens Edquist et al, (2014) moet risicomangement deel uitmaken van alle fasen, interacties en strategieën in een project om risico's te kunnen managen waarbij openheid en transparantie een belangrijke rol spelen.

Thamhain (2013) stelt dat het succes ligt in het vroegtijdig identificeren en behandelen van risico's in de ontwikkelfase of voortraject van een project. Ook Gehner & Jong de (2011) achten de ontwerpfasen of voortraject als de stadia waar het managen van risico's toegepast moet worden.

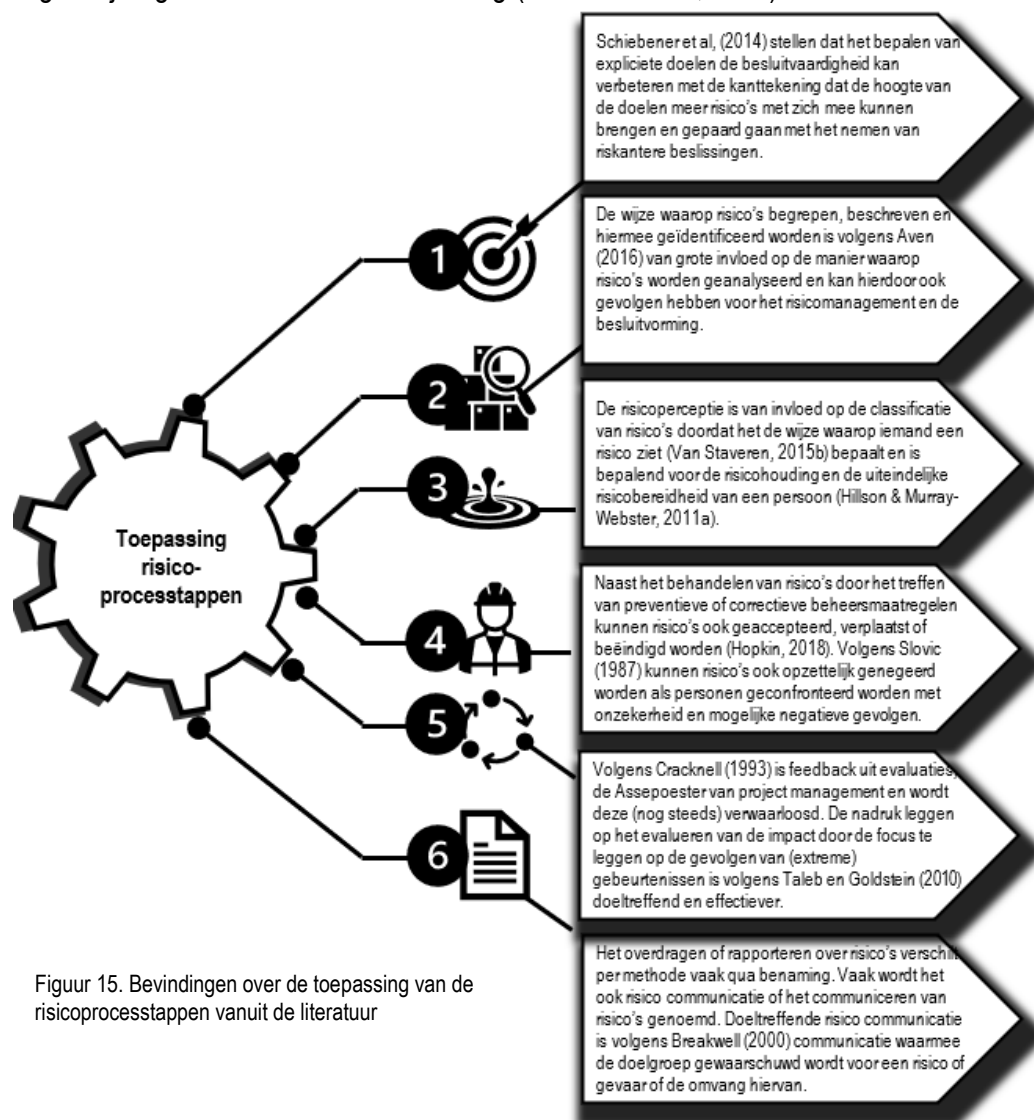
Samuel (2020) stelt dat risico's in de beginfase van een projectfase beoordeeld moeten worden. Het evalueren van de risico's na de aanbesteding kan helpen om betere voorbereiding en management van risico's te treffen (Samuel, 2020).

Met een holistische en geïntegreerde benadering van aanbestedingsprocessen kunnen volgens Bharti (2021) de meest kritieke risico's van organisaties geïdentificeerd en gemanaged worden.

3.7. Samenvatting van de literatuur

Samuel (2020) concludeert in zijn onderzoek dat er behoefte is aan een risico gebaseerde methode voor (de beoordeling van) aanbestedingen. De traditionele vorm van risicomangement heeft beperkingen in het managen van lage waarschijnlijkheid hoge impact evenementen (Fridgeirsson et al., 2021). Onder andere hierdoor stappen steeds meer bedrijven over op een holistische manier van risicobehandeling (Marc et al., 2018). Het toepassen van de risicoprocesstappen identificeren, classificeren, treffen van beheersmaatregelen, het evalueren en communiceren behoort volgens het onderzoek van Oliveira et al (2019) tot de 10 succesfactoren voor het implementeren van risicomangement in een organisatie. De risicogestuurde aanpak moet volgens Lemos en Almeida, (2001) geïntegreerd worden in een risicomangement kader of methode. Met een holistische en geïntegreerde benadering van aanbestedingsprocessen kunnen volgens Bharti (2021) de meest kritieke risico's van organisaties geïdentificeerd en gemanaged worden en zal de implementatie van risicomangement in aanbestedingen bijdragen aan betere besluitvorming (United Nations, 2017).

Edquist et al, (2014) stelt dat risicomangement deel moet uitmaken van alle fasen in een project. Volgens Samuel (2020) moet dit vooral in de beginfase van een projectfase plaatsvinden. Ook Thamhain (2013) en Gehner & Jong de (2011) stellen dat het vroegtijdig identificeren van risico's in de beginfase moet gebeuren. Figuur 15. bevat de belangrijkste bevindingen uit de literatuur over de risicoprocesstappen (doelen, risico identificatie, risico classificatie, beheersmaatregelen, evaluatie en rapportage).



Figuur 15. Bevindingen over de toepassing van de risicoprocesstappen vanuit de literatuur

4. Interviews & enquête

Naast literatuuronderzoek is voor de beantwoording van de deelvragen gebruik gemaakt van semi gestructureerde interviews en een enquête. Om na te gaan of en in welke mate een risicogestuurde werkwijze toegepast wordt in de huidige Europese aanbestedingstrajecten is in eerste instantie antwoord gezocht aan de hand van de afgenomen interviews. Voor de geanalyseerde vragen kan tabel 1. op blz. 20. geraadpleegd worden. In [bijlage 3](#) is een totaaloverzicht van de interviewvragen opgenomen. Voor een samenvatting en/of totaaloverzicht van de interviews wordt verwezen naar [bijlage 5](#).

4.1. Risicogestuurd werken in de praktijk van Inholland

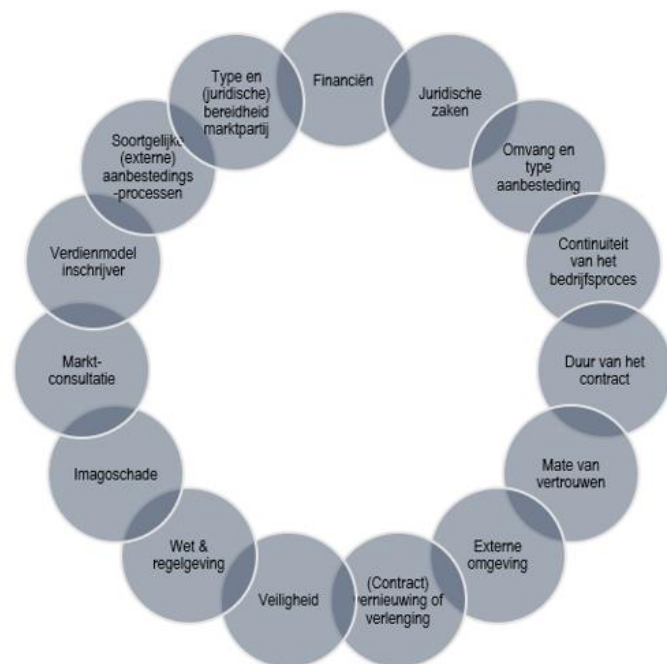
De toepassing van risicomanagement in Europese aanbestedingen wordt mede beïnvloedt door de factoren uit figuur 16. Volgens de respondenten van interview 4 (hierna i4), i5, i8 en i14 krijgt risicomanagement minimale aandacht in de aanbestedingsprocessen.

Alle respondenten zijn het erover eens dat de toepassing van risicomanagement afhankelijkheid is van de risicoperceptie van de projectleider.

De risicobehandeling is volgens de verschillende respondenten mede afhankelijk van de risicoperceptie van de inkoper (i4, i5, i7, i8, i17, i19 en i20). De risicoperceptie is dus van invloed op de wijze waarop iemand een risico classificeert.

De classificatie van risico's door enkel een projectleider, wat binnen Inholland vaak gebeurt, kan mogelijk zorgen voor een verhoogde kans voor het ontstaan van risico's.

Het classificeren van risico's is één van de risicoprocesstappen en zal hierna nader toegelicht worden.



Figuur 16. Factoren die de mate van risicomanagement in aanbestedingstrajecten kunnen beïnvloeden (Bron; semi gestructureerde interviews)

In figuur 17. is een overzicht van de reacties van de respondenten opgenomen over de wijze of en hoe de risicoanalyse geïntegreerd is in het aanbestedingsproces.

Volgens een tweetal respondenten verloopt het risico identificatieproces niet bewust (i2 en i9).

Ook stellen twee respondenten dat het identificeren en classificeren van enkel juridische risico's geïntegreerd is (i18 en i20).



Figuur 17. Reacties inzake de wijze waarop de risicoanalyse toegepast wordt in aanbestedingsprocessen

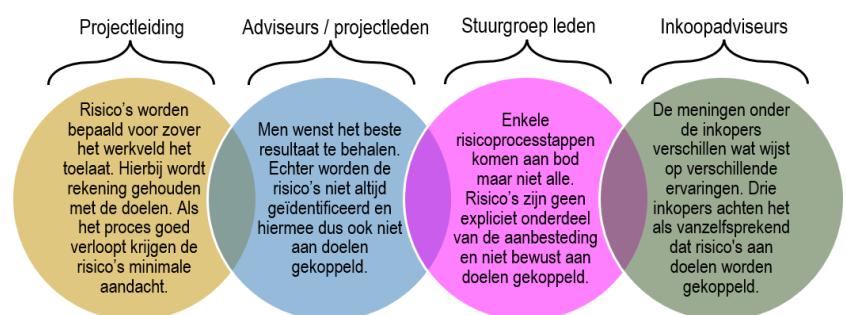
Om de wijze of mate waarop er risicogestuurd gewerkt wordt in de huidige Europese aanbestedingstrajecten te kunnen beantwoorden zijn de respondenten vragen gesteld over de toepassingen van de risicoprocesstappen.

4.1.1. Doelen bepalen

In tegenstelling tot het conventionele risicomanagement, zijn bij risicogestuurd werken de doelen leidend en geen methode. En dit kunnen uiteraard meerdere doelen zijn.

Dus bijvoorbeeld doelen van de aanbesteding, het project en de organisatie. De risico's die geïdentificeerd worden hebben in een risicogestuurde werkwijze automatisch een koppeling met de geformuleerde doelen.

In de aanbestedingstrajecten van Inholland wordt niet expliciet stilgestaan bij de doelen (i7, i8, i16, i17 en i20). Over het algemeen is het doel de aanbesteding succesvol doorlopen, het treffen van een passende marktpartij en het proces zonder juridische belemmeringen te doorlopen.



Figuur 18. Verschillende reacties inzake het koppelen van risico's aan doelen

Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de doelen centraal staan gezien in hoofdlijnen alle bedrijfsprocessen, doelen ondersteunend moeten zijn. Het identificeren van risico's is geen bewust proces en ook worden geïdentificeerde risico's impliciet gekoppeld aan de doelen (i10, i12 en i13). De respondenten verschillen van mening in de wijze of en waarop risico's gekoppeld worden aan doelen. Zowel vanuit projectleiding en het management wordt hierop positief gereageerd.

Onder de adviseurs en inkopers zijn de meningen verdeeld. Dit heeft naar verwachting met de verschillende aanbestedingen en hiermee verschillende ervaringen te maken. Zie hiervoor figuur 18.

4.1.2. *Identificeren van risico's*

Het identificeren van risico's in een aanbestedingstraject geschiedt op verschillende manieren.

Vaak worden risico's geïdentificeerd door met elkaar te spreken, te brainstormen, de markt te verkennen of de marktconsultatie uit te voeren. Of en hoe risico's worden geïdentificeerd wordt aan de voorkant gealloceerd (i19). Identificatie is echter sterk afhankelijk van de houding en hiermee de risicoperceptie van de projectleider of inkoper. Of risico's geïdentificeerd worden is afhankelijk van het type projectleider en/of inkoper en hoe het gebeurt, is afhankelijk van zijn of haar ervaring.

Hierdoor komt het ook voor dat risico's minimaal of enkel tussen de regels door worden besproken. Enkele respondenten hebben geen identificatie van risico's of het koppelen van risico's aan doelen ervaren gedurende een willekeurige aanbesteding. Twee projectleiders benoemen de risico's in de risicoparagraaf van het plan van aanpak van een project of aanbesteding. De projectleider neemt dan vaak de regie waarbij de stuurgroep en/of werkgroep de identificatie overneemt of zelfs nalaat. De identificatie vindt gebruikelijk niet in een multidisciplinair team plaats maar door bijvoorbeeld het vragen van reacties aan teamleden op conceptversies van het plan van aanpak. Het aanbieden of serveren van risico's in een risicoparagraaf kan zorgen voor minder betrokkenheid of affiniteit met het thema.

Bij het identificeren van risico's ligt binnen aanbestedingen voornamelijk de nadruk op de juridische risico's. Ook heerst de verwachting dat de (juridische) risico's gemanaged worden door afdeling inkoop of de betrokken inkoper (i9 en i18). Hiermee is de silomentaliteit van het managen van risico's een feit.

4.1.3. *Classificeren van risico's*

Ook het classificeren van risico's vindt op verschillende manieren plaats en is mede afhankelijk van het type project of aanbesteding. De projectleider en inkoper spelen ook hierin een belangrijke rol. De wijze waarop risico's geclassificeerd worden verschilt. Vaak gaat dit gepaard met het kwalitatief inschatten van de kans en impact van een risico (i1, i3, i11, i12 en i20).

Afhankelijk van het type project of aanbesteding wordt enkel waar nodig geacht, gesproken over de aanwezigheid van risico's. Net als bij het identificeren van de risico's heerst bij een enkele respondent de verwachting dat de regie voor het classificeren of inschatten van de kans en impact van risico's vooral bij de afdeling inkoop ligt (i9).

Het classificeren gebeurt ook in dit geval impliciet. Dit is ook niet nodig als de risico's door één persoon behandeld worden. De projectleden classificeren de kans en impact voornamelijk persoonlijk en afzonderlijk en niet in een multidisciplinair team. Volgens enkele respondenten worden risico's helemaal niet geclassificeerd (i7, i17 en i18).

4.1.4. *Treffen van beheersmaatregelen*

De wijze waarop maatregelen toegepast worden in een aanbesteding of het proces ervoor is afhankelijk van het type aanbesteding, item, product of dienst. Volgens verschillende inkopers worden ze niet of minimaal toegepast of enkel tussen inkopers onderling besproken (i17, i18 en i19). Aanbestedingen kennen ook gebruikelijke terugkerende risico's en om deze reden ook vaak terugkerende in te zetten maatregelen.



Figuur 19. Verschillende reacties inzake het treffen van beheersmaatregelen

Deze type maatregelen hebben een correctief karakter. Volgens projectleiders en leden van de stuurgroep worden maatregelen besproken en waar nodig toegepast. Hierbij ligt de focus voornamelijk op het voorkomen van de vorming en ontstaan van risico's door het inzetten van preventieve maatregelen. Ook heerst vaak de sfeer dat het om bekende, gebruikelijke risico's gaat die hierom behandeld worden met bekende gebruikelijk maatregelen. De maatregelen worden niet gestructureerd besproken en toegepast. Net als bij de eerste processtap verschillen de antwoorden enigszins tussen de verschillende respondenten. Zie hiervoor figuur 19.

4.1.5. *Evalueren en overdragen of rapporteren van risico's*

Het evalueren van de aanbestedingstrajecten vindt weinig tot niet plaats en is afhankelijk van de projectleider. Het evalueren van geïdentificeerde risico's of risicomanagement binnen een aanbesteding komt enkel voor als er iets fout gaat binnen het traject (i3, i6 en i12). Het evalueren kent geen formeel karakter en is afhankelijk van de betrokken projectleider (i5 en i17).

Om risico's te evalueren moet er dus werkelijk iets negatiefs gebeuren met impact op de doelen van de aanbesteding. Pas hierna zal het proces geëvalueerd worden.

In het verleden zijn enkele trajecten weldegelijk geëvalueerd. Dit gebeurde dan ook nadat er iets mis was gegaan gedurende de aanbesteding.

Voor het overdragen of communiceren van risico's moet er net als met de evaluatie een (negatieve) reden zijn.

Er wordt lang niet gerapporteerd over de risico's en als dit gebeurt gaat het naar de leden van de stuurgroep of de opdrachtgever. De professionaliteit is afhankelijk van het type aanbesteding.

4.1.6. *Enquête*

Om te kunnen bevestigen in hoeverre er sprake is van de toepassing van traditioneel risicomanagement t.o.v. risicogestuurd werken, zijn de respondenten gevraagd een enquête met 40 stellingen in te vullen waarbij 20 stellingen over traditioneel risicomanagement gaan en de overige 20 over risicogestuurd werken. Tot slot zijn de respondenten gevraagd aan te geven welke van de 20 kenmerken van risicogestuurd werken in diens top drie behoren om risicogestuurd te kunnen werken in Europese aanbestedingen. Dit deel is gebruikt voor de beantwoording van de hoofdvraag. Zie voor een totaaloverzicht aan vragen en antwoorden van de enquête, [bijlage 4](#). In tabel 4. zijn de resultaten over de stellingen van het conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken weergegeven.

De aanwezigheid van enkele kenmerken van risicogestuurd werken worden in grote mate bevestigd. Ook met de uiteindelijke totale gemiddelde van 58% voor de stellingen van risicogestuurd werken wordt dit beaamt. In het kader van het traditioneel risicomanagement is het bijna een omgekeerd beeld. Hierbij zijn de respondenten het in grote lijnen 'oneens' met de stellingen, vandaar een totaal gemiddelde van 63%. Toch zijn er enkele uitschieters die om toelichting of nader onderzoek vragen. Zo zijn traditionele risicomanagementkenmerken, 'compleet willen zijn' volgens 11 respondenten en 'fouten uitsluiten' volgens 18 van de 20 respondenten, van toepassing in de aanbestedingstrajecten. Gesteld zou kunnen worden dat de kenmerken in elkaars verlengde liggen.

In vergelijking met het tegengestelde kenmerk van risicogestuurd werken kan dit beeld enkel bevestigd worden bij 'fouten vroegtijdig opmerken'. Hierbij stellen vijf respondenten het 'niet eens' te zijn met de stelling waar de overige vijf respondenten aangeven er geen beeld bij te hebben.

Hiermee zou gesteld kunnen worden dat 'fouten uitsluiten' weldegelijk een belangrijk kenmerk is welke aanwezig is in de Europese aanbestedingen.

Ook de lineaire toepassing van een analyse of risicosessie lijkt traditioneel toegepast te worden. Zeven van de 20 respondenten zijn het eens met enkel de lineaire toepassing en stellen vijf respondenten niet zeker te zijn van de invulling.

Dit beeld wordt bevestigd door zeven respondenten die het oneens zijn met de stelling dat risicomanagement lineair en cyclisch wordt toegepast (risicogestuurd werken). Ook ligt volgens 10 respondenten de focus meer op de traditionele toepassing van verkleinen van kansen t.o.v. het verkleinen van de gevolgen.

20 respondenten				VS	20 Respondenten			
Mee eens	Niet mee eens	Geen beeld bij	Kenmerken van conventioneel risicomanagement		Kenmerken van risicogestuurd werken	Geen beeld bij	Niet mee eens	Mee eens
10%	85%	5%	Methode is leidend		Doelen zijn leidend	0%	5%	95%
15%	85%	0%	Eén doel		Enkele doelen	0%	10%	90%
5%	95%	0%	Geld is dominant		Waarde is dominant	5%	20%	75%
20%	70%	10%	Standaardisatie		Variatie	5%	15%	80%
20%	70%	10%	Variatie minimaliseren		Variatie benutten	5%	35%	60%
5%	90%	5%	Onteigenen		Eigenaarschap	5%	30%	65%
20%	70%	10%	Schaalvergroting		Functionele omvang	15%	55%	30%
15%	40%	45%	Low trust – high tolerance		High trust – low tolerance	40%	40%	20%
25%	50%	25%	Afdwingen		Uitnodigen	15%	50%	35%
25%	75%	0%	Zeker willen weten		Onzekerheid toelaten	5%	35%	60%
55%	45%	0%	Compleet willen zijn		Keuzes durven maken	5%	10%	85%
15%	70%	15%	Meer onderzoek vragen		Beperkingen onderzoek aangeven	15%	15%	70%
35%	40%	25%	Alleen lineair		Lineair en cyclisch	35%	35%	30%
5%	75%	20%	Ontwerpen		Ontwikkelen	20%	55%	25%
5%	80%	15%	Statisch		Dynamisch	30%	15%	55%
10%	45%	45%	Oorzaak – gevolg		Interactie	45%	15%	40%
10%	80%	10%	Uitsluiten van verspilling		Kleine verspilling accepteren	10%	10%	80%
90%	10%	0%	Fouten uitsluiten		Fouten vroegtijdig opmerken	25%	25%	50%
50%	45%	5%	Kansen op risico's verkleinen		Gevolgen van risico's verkleinen	15%	50%	35%
35%	40%	25%	Antwoorden geven		Vragen stellen	15%	10%	75%
24%	63%	14%	Gemiddeld		Gemiddeld	16%	27%	58%

Tabel 4. Enquête resultaten: Stellingen m.b.t. het traditioneel vs. risicogestuurd werken in Europese aanbestedingen

4.2. Meerwaarde van risicogestuurde werken in aanbestedingen

Het beantwoorden van de tweede deelvraag is naast literatuuronderzoek gedaan aan de hand van de afgenomen interviews. Voor de geanalyseerde vragen kan tabel 1. op blz. 20. geraadpleegd worden. Zie voor het totaaloverzicht van de interviewvragen [bijlage 3](#). Voor een samenvatting en/of totaaloverzicht van de interviews wordt verwezen naar [bijlage 5](#).

Risicomanagement wordt in hoofdlijnen door alle respondenten belangrijk bevonden maar voornamelijk vanuit silo's toegepast. Wijze waarop aandacht besteed wordt aan risicomanagement is voornamelijk afhankelijk van de type aanbesteding, organisatie en de betrokken projectleider of inkoper.

Alle respondenten achten de betrokkenheid van het management en aandacht voor risicomanagement in aanbestedingen als een belangrijk onderdeel. Het management zou dit ook moeten uitspreken. Ook heeft het management een belangrijke bijdrage om risicomanagement geïmplementeerd te krijgen in het DNA van de medewerkers. Hierom is het nodig risicomanagement hoog op de managementagenda te plaatsen. Dat is nu nog niet (altijd) het geval. Er wordt minimaal gestuurd op risico's en ook wordt risicomanagement nog te veel als taak van enkel de afdeling inkoop ervaren.

Een meerderheid van de respondenten acht het niet behandelen van risico's automatisch de kans en/of impact op het ontstaan hiervan verhogen (figuur 20.). De type aanbesteding speelt hierbij ook een rol.

Volgens een tweetal respondenten kan het voorkomen dat risico's bewust worden



Figuur 20. Bevestiging probleemstelling

genegeerd (i11 en i18). Ook kan tijdsdruk een reden zijn om een risicoanalyse niet of niet volledig uit te voeren (i3, i9, i13, i16 en i19). Tot slot zien alle 20 respondenten de implementatie van een risicogestuurde werkwijze een meerwaarde hebben voor de aanbestedingstrajecten van de hogeschool. Het aanbestedingsproces zal niet veel veranderen maar juist de inhoudelijke kwaliteit (van de inschrijving), resultaat, de continuïteit van de dienstverlening en het uiteindelijke contract kan hierdoor verbeteren. De implementatie van een risicogestuurde manier van werken kan zorgen voor een minimaal verassingseffect doordat risico's worden gemanaged en er nagedacht wordt over de beheersorganisatie. Ook kan er beter geleerd worden van eventuele misstappen door de standaard evaluatiemomenten.

4.3. Implementatie risicogestuurd werken in aanbestedingsfase

Ook de derde deelvraag is mede beantwoord aan de hand van de gehouden interviews. Voor de geanalyseerde vragen kan tabel 1. op blz. 20. geraadpleegd worden.

Zie voor het totaaloverzicht van de interviewvragen [bijlage 3](#). Voor een samenvatting en/of totaaloverzicht van de interviews wordt verwezen naar [bijlage 5](#).

4.3.1. Frequentie risicoanalyse

De eerste drie risicoprocesstappen⁴ vormen de risicoanalyse, aldus van Staveren (2015b). Ook kan een gedeelte van de vierde stap gezien worden als onderdeel van de risicoanalyse.

Met gedeelte wordt hier bedoeld op het selecteren van de beheersmaatregelen maar deze nog niet uitvoeren (Van Staveren, 2015b). Aangezien risicogestuurd werken zowel lineair en cyclisch is, is herhaling essentieel gezien de informatie en hoeveelheid ervan tijdsgebonden is (Van Staveren, 2015b). Dit wordt bevestigd door een enkele respondent waarbij gesteld wordt dat de identificatie en/of classificatie van risico's in een andere fase 'anders' kan zijn.

De frequentie van de risicoanalyse is afhankelijk van de omgevingsfactoren, de doorlooptijd, omvang en type aanbesteding. 10 respondenten zien de meerwaarde van het herhalen van de risicoanalyse in alle fasen van het aanbestedingsproces. Ook wordt gesteld dat het uitvoeren van de analyse in het voortraject, (gedurende de aanbesteding) en in de afsluitende fase voldoende dekking moet bieden. Ongeacht de lineaire en/of cyclische frequentie van de risicoanalyse is het belangrijk om ook rekening te houden met de overige drie risicoprocesstappen⁵ om risicogestuurd te kunnen werken in de praktijk.

4.3.2. Inzet aanvullende expertise

Risicogestuurd werken is niet overnacht gerealiseerd. Om deze reden zijn de respondenten bevraagd naar de inzet van aanvullende expertise of het betrekken van een expert op het gebied van risicomangement.



Figuur 21. Afhankelijkheid inzet aanvullende expertise.

⁴ Doelen bepalen, risico's identificeren, risico's classificeren

⁵ Treffen van beheersmaatregelen, evalueren (van het proces), overdragen of rapporteren

Deze heeft dan conform traditioneel risicomanagement het beheer over de risicomanagementsessie en begeleiding. De optie om een expert te betrekken moet volgens enkele respondenten tot de mogelijkheden behoren. Acht van de 20 respondenten zien een grote rol in de begeleiding van de sessie als taak van de inkoper in samenwerking met de projectleider. Volgens de respondenten is de inzet van aanvullende expertise mede afhankelijk van de factoren uit figuur 21. Het gaat hierbij om de impact, complexiteit, omvang en type- aanbesteding, soort en omvang organisatie, matige of slechte ervaring met risicomanagement in aanbestedingen en ontbreken van kennis van risicomanagement.

4.3.3. *Risicoanalyse gradatie*

De risicoanalyse moet volgens enkele respondenten verschillende gradaties kennen waarbij de grootte, type en soort aanbesteding bepalend kunnen zijn voor de zwaarte van de risicoanalyse. Diverse respondenten vragen zich echter af wanneer een risicoanalyse als 'zwaar' of 'licht' geclassificeerd wordt of dit niet vragen opwerkt en zorgt voor complexiteit. Met het doorlopen van de risicoprocesstappen zullen bij kleine aanbestedingen automatisch minder risico's geïdentificeerd worden en hiermee ook minder beheersmaatregelen nodig zijn. Het tegenovergestelde geldt bij een complexe aanbesteding. Het soort of zwaarte van de risicoanalyse moet vooral behapbaar zijn en hiermee eenvoudig uit te voeren zijn voor de betrokkenen. Het bewust nadenken over risico's hoort in alle aanbestedingen thuis, echter hoeft dit niet op een formele wijze te gebeuren.

4.3.4. *Risicogestuurd werken in aanbestedingsfase*

Risicogestuurd werken moet volgens alle respondenten starten aan de voorkant of in de beginfase. Vervolgens verschillen de respondenten over de frequentie en hoeveelheid risicoanalyses er toegepast moeten worden.

Een enkeling ziet de nut en noodzaak van het doorlopen van de risicoprocesstappen in alle aanbestedingsfasen waar andere respondenten stellen dat het na de start ook gedurende de aanbesteding en met de afsluiting gedaan kan worden. Om herhaling van de risicoprocesstappen te simplificeren is het vooral belangrijk om een goede basis te leggen bij de uitvoering van de risicoprocesstappen (Van Staveren, 2015b).

4.4. Samenvatting interviews en enquête

Alle respondenten zijn het in hoofdlijnen eens over het belang en noodzaak van de toepassing van risicomanagement in de organisatie. Toch spreekt niet iedereen op dezelfde wijze over risico's. Volgens enkele respondenten (i4, i5, i8 en i14) krijgt risicomanagement minimale aandacht in aanbestedingsprocessen. Vaak worden de traditionele juridische, financiële, IT of veiligheids- risico's afzonderlijk gemanaged en niet in een multidisciplinair team op een integrale wijze.

De kenmerken uit figuur 22. weergeven de wijze waarop risicomanagement aandacht krijgt, toegepast of ingezet wordt in de aanbestedingstrajecten van de hogeschool. Alle respondenten zijn het erover eens dat de toepassing van risicomanagement afhankelijkheid is van de risicoperceptie van de projectleider en de inkoper. Volgens een meerderheid van de respondenten wordt door het niet behandelen van risico's de kans op het ontstaan hiervan vergroot en ook zou de implementatie van risicogestuurd werken het verassingseffect van risico's kunnen verlagen.

Figuur 23. bevat een overzicht van de bevindingen over de risicoprocesstappen vanuit de interviews. Dit om hierna een vergelijking te kunnen maken met hetgeen reeds is geconcludeerd vanuit de literatuur (figuur 15).



Figuur 22. Risicomanagement in aanbestedingstrajecten (Bron; semi gestructureerde interviews)



Figuur 23. Bevindingen over de toepassing van de risicoprocesstappen vanuit interviews

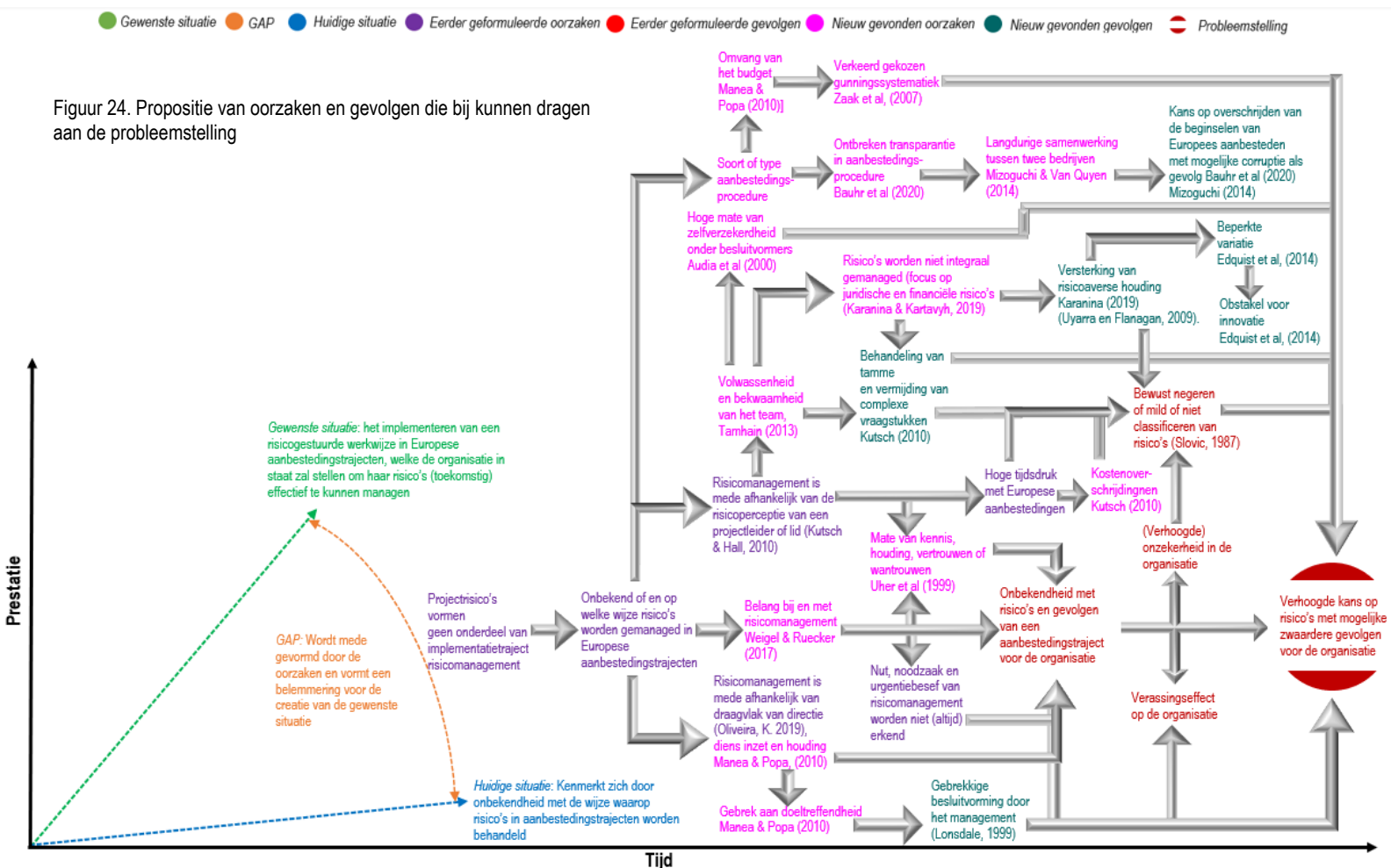
5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten en bevindingen uit het literatuuronderzoek, enquête en semi gestructureerde interviews bediscussieerd en vergeleken om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden waarna de eindconclusie wordt geformuleerd. Ook wordt het implementatieproces van de risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten opgesteld. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden de bevindingen uit de interviews, literatuuronderzoek en deels de enquête gebruikt. Aan de hand van de resultaten van de interviews wordt de werkwijze in Europese aanbestedingen geschetst.

5.1. Propositie

Verschillende oorzaken en gevolgen dragen bij aan de (mogelijkheid tot) ontwikkeling van de probleemstelling.

Figuur 24. Propositie van oorzaken en gevolgen die bij kunnen dragen aan de probleemstelling



Alvorens het onderzoek is uitgevoerd zijn een aantal mogelijke oorzaken en gevolgen opgetekend vanuit de literatuur. Na afronding van het onderzoek is de totale propositie geformuleerd (figuur 24). Hieruit blijkt dat meerdere oorzaken en gevolgen een mogelijke bijdrage kunnen leveren aan de probleemstelling en hiermee een verhoogde kans voor het ontstaan van risico's met mogelijke zwaardere gevolgen voor de organisatie kunnen vormen.

Volgens (Weigel & Ruecker, 2017) moet de organisatie het belang van risicomanagement inzien. Het kennisniveau, gedrag, vertrouwen of wantrouwen in risicomanagement dragen hieraan bij (Uher & Toakley, 1999). De volwassenheid en bekwaamheid van het team (Thamhain, 2013) bepaalt de mate waarin naast tamme ook complexe vraagstukken behandeld worden (Kutsch & Hall, 2010), maar kan een hoge mate van zelfverzekerdheid onder besluitvormers (Audia et al., 2000) direct leiden tot een verhoogde kans op het ontstaan van risico's met mogelijk zwaardere gevolgen (probleemstelling). Ook is de toepassing van risicomanagement mede afhankelijk van het draagvlak van directie of management leden (Oliveira et al, 2019) en diens inzet en houding (Manea & Popa, 2010). Een gebrek aan doeltreffendheid van het management kan volgens Manea & Popa (2010) bijdragen aan gebrekkige besluitvorming (Lonsdale, 1999) waarmee een mogelijke verhoogde kans voor het ontstaan van risico's wordt gecreëerd. Ook draagt volgens (Bauhr et al., 2020) transparantie in de aanbestedingen bij aan het uitsluiten van corruptie. Een gebrek aan transparantie in combinatie met langdurige samenwerkingsverbanden tussen een tweetal bedrijven kan de kans op het ontstaan van corruptie verhogen (Mizoguchi & Van Quyen, 2014).

5.2. Bevindingen vanuit de literatuur en interviews

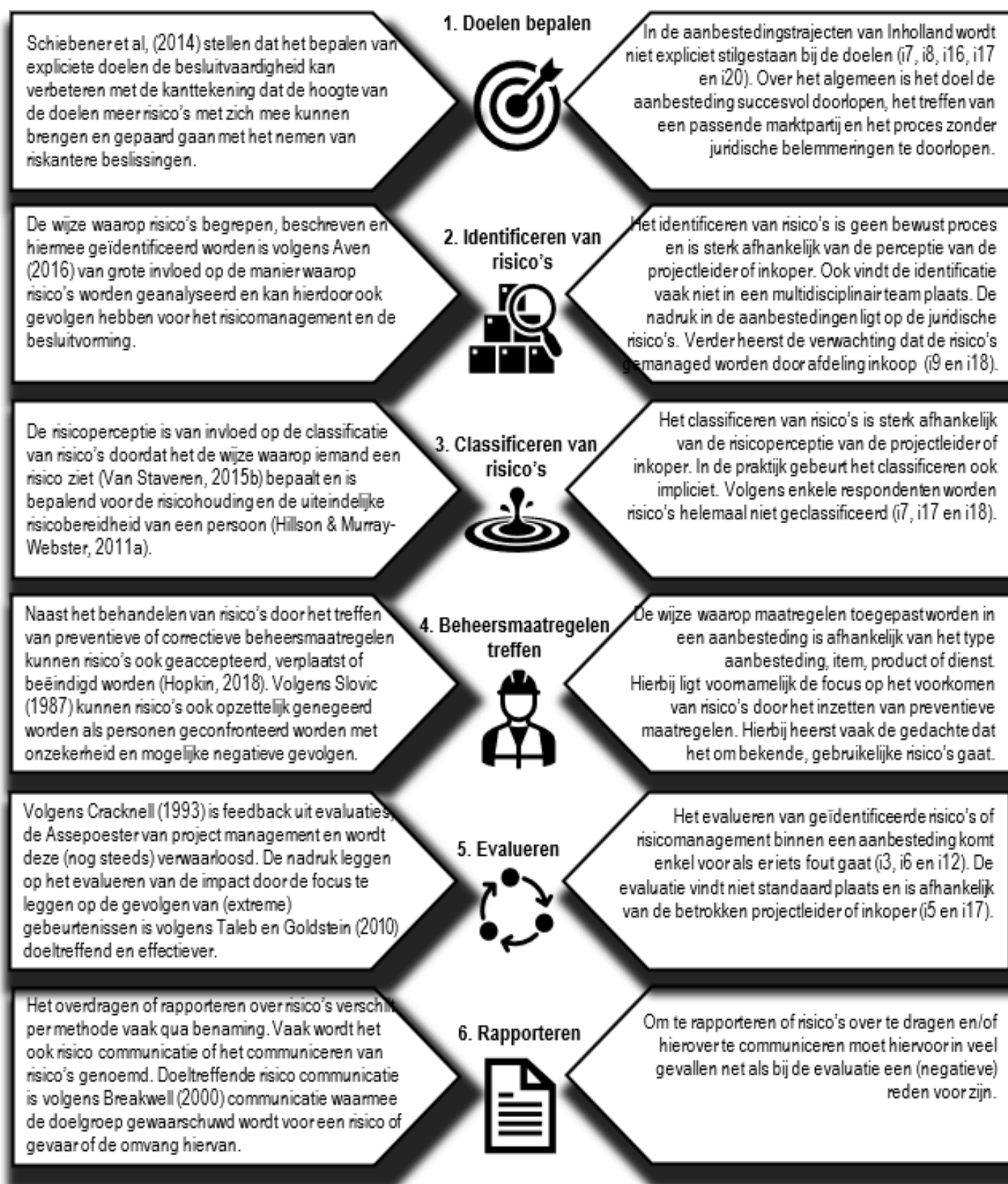
Voor de formuleringen van de implementatierichtlijnen zijn de bevindingen uit de interviews gebruikt en ondersteund met de resultaten van het literatuuronderzoek en de propositie.

In figuur 25. zijn figuur 15. en figuur 23. gebundeld om zo een goede vergelijking te kunnen maken tussen het geconcludeerde uit het literatuuronderzoek en de interviews inzake de toepassing van de risicoprocesstappen.

In de aanbestedingen van Inholland wordt niet expliciet stilgestaan bij de doelen. Er wordt vanuit gegaan dat deze duidelijk zijn, wat over het algemeen inhoudt dat de aanbesteding succesvol doorlopen moeten worden waarbij een passende marktpartij wordt gecontracteerd en de aanbesteding gerealiseerd wordt zonder juridische conflicten.

Literatuuronderzoek

Interviews



Figuur 25. Bevindingen vanuit de literatuur en interviews over de toepassing van de risicoprocesstappen

Volgens Schiebener et al (2014) kan echter het bepalen van expliciete doelen de besluitvaardigheid verbeteren. Het identificeren en classificeren van risico's vindt niet in een multidisciplinair team plaats en is sterk afhankelijk van de perceptie van de inkoper of projectleider. Aven (2016) stelt dat de wijze waarop risico's begrepen en geanalyseerd worden van invloed kan zijn op de manier waarop risicomanagement toegepast wordt. De risicoperceptie is immers van invloed op de classificatie van risico's doordat deze de wijze waarop iemand een risico ziet bepaalt (Van Staveren, 2015b).

In de aanbestedingen van Inholland ligt de focus voornamelijk op het voorkomen van risico's. De wijze waarop de maatregelen weer toegepast worden is afhankelijk van het type aanbesteding, item, product of dienst. Indien er niet nagedacht wordt over passende beheersmaatregelen is de kans aanzienlijk dat er iets fout gaat waardoor de uitvoerbaarheid van het project of aanbesteding gevaar kan lopen (Lemos & Almeida, 2001). Het evalueren van risico's en het risicomanagementproces evenals het rapporteren over risico's gebeurt voornamelijk als er iets fout gaat. Cracknell (1993) bevestigt dit en stelt dat het evalueren van risico's in processen verwaarloosd is.

5.3. Bevindingen uit de enquête

In het tweede deel van de enquête zijn de 20 respondenten gevraagd om diens belangrijkste top drie aan kenmerken van risicogestuurd werken te bepalen. De exacte vraagstelling luidt als volgt: *'Welke top drie kenmerken zijn voor jou belangrijk of acht je als doorslaggevend om risicogestuurd te kunnen werken en effectief om te kunnen gaan met risico's en onzekerheden in Europese aanbestedingstrajecten?'*

Zie [bijlage 4](#) voor een overzicht van de enquêtevragen en antwoorden.

Figuur 26. bevat een totaaloverzicht van de kenmerken van risicogestuurd werken. De kenmerken hebben logischerwijs een hoger percentage gescoord bij het verkrijgen van meer stemmen. Met de focus op de top drie kan gesteld worden dat voor 12 van de 20 respondenten doelen leidend moeten zijn om risicogestuurd te kunnen werken. Van de 20 respondenten achten 10 respondenten dat waarde dominant moet zijn. Ook risico's waar geen direct geldbedrag aan vastzit moeten serieus genomen worden.



Figuur 26. Totaaloverzicht respondenten enquête

Tot slot vinden zes van de 20 respondenten risico-eigenaarschap een belangrijk kenmerk om risicogestuurd te kunnen werken en effectief om te kunnen gaan met risico's. De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de doelen zijn tevens risico eigenaar.

Tabel 5. bevat een overzicht van de stemmen in de 'top drie' categorie. Opvallend is dat geen van de stuurgroep leden één van de drie prioriteiten aan 'leidende doelen' heeft toegekend. De inkoopadviseurs gevolgd door de adviseurs stemmen bijna allen voor het centraal of leidend stellen van doelen.

		Projectleiding	Inkoopadviseur	Stuurgroep lid	Adviseur of project lid	Totaal
60%	Doelen zijn leidend	3	5	0	4	12
50%	Waarde is dominant	1	2	2	5	10
30%	Risico eigenaarschap	2	1	2	1	6

Tabel 5. Top 3 kenmerken van risicogestuurd werken volgens de respondenten enquête

De projectleiders volgen met drie stemmen. Alle adviseurs achten dat waarde een dominante rol speelt om risicogestuurd te kunnen werken in Europese aanbestedingstrajecten.

Op basis van figuur 26. en tabel 4. kan de volgende richtlijn vanuit de enquête geformuleerd worden:

- *Doelen moeten leidend zijn, waarde dominant en risico's gekoppeld aan eigenaren:* In Europese aanbestedingen moeten de doelen centraal of leidend zijn en zijn de betrokken die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de doelen risico eigenaren. Hierbij is niet enkel geld de meetfactor maar speelt waarde een dominante rol en worden risico's integraal gemanaged.

5.4. Implementatierichtlijnen voor risicogestuurd werken in Europese aanbestedingen

Van Staveren (2015b) heeft 15 voorwaarden geïntroduceerd (tabel 6.) die ondersteunend moeten werken bij de inbedding van risicogestuurd werken in de organisatie. De aanwezigheid van alle voorwaarden is niet formeel getoetst middels de gehouden interviews en/of enquête. Enkele voorwaarden zijn echter wel waargenomen in de antwoorden van de interviews en/of enquête.

Nr.	Voorwaarden aan de organisatiestructuur	Aanwezigheid		
		Ja	Deels	Nee
1.	<i>Rollen, taken en verantwoordelijkheden</i> voor risicosturing zijn formeel afgesproken.			x
2.	Het omgaan met risico's is formeel <i>gedelegeerd</i> naar die personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten doen.		x	
3.	Het omgaan met risico's in relatie tot de doelstellingen wordt formeel <i>gerapporteerd</i> aan leidinggevend en toezichhouders (zoals de projectleiding, het managementteam, de directie, het bestuur, de commissarissen of de accountant).	x		
4.	Er zijn formele afspraken gemaakt om het werkproces van risicosturing <i>aan te passen</i> op basis van voortschrijdend inzicht.		x	
5.	Er is formeel afgesproken dat de externe omgeving van de organisatie bij risicogestuurd werken wordt betrokken.			x
Nr.	Voorwaarden aan de organisatiecultuur	Aanwezigheid		
		Ja	Deels	Nee
1.	Binnen de hele organisatie worden <i>eenduidige werkdefinities</i> voor risicogestuurd werken gebruikt.			x
2.	Binnen de hele organisatie wordt beseft dat risico-inschattingen deels <i>subjectief</i> zijn.	x		
3.	Binnen de hele organisatie worden <i>verschillen in risicoperceptie</i> en <i>risicohouding</i> expliciet uitgesproken en besproken.		x	
4.	Risicogestuurd werken wordt door <i>samenwerking</i> in multidisciplinaire teams met leden van binnen en buiten de organisatie uitgevoerd.			x
5.	Binnen de hele organisatie is <i>uitwisselen van risico-informatie</i> vanzelfsprekend.		x	
Nr.	Voorwaarden aan de methode	Aanwezigheid		
		Ja	Deels	Nee
1.	De methode is <i>beschikbaar</i> en <i>toegankelijk</i> voor alle beoogde gebruikers.	x		
2.	De beoogde gebruikers ervaren de methode als <i>gebruiksvriendelijk</i> .		x	
3.	Gebruik van de methode levert <i>relatief</i> voordeel voor de beoogde gebruikers op.	x		
4.	De methode sluit naadloos aan op de <i>werkprocessen</i> van de beoogde gebruikers.		x	
5.	De <i>kosten</i> voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de methode zijn acceptabel.	x		

Tabel 6. Voorwaarden voor de organisatiestructuur, cultuur en methode, Herdrukt van "risicogestuurd werken in de praktijk" door Van Staveren, M, 2015, p. 152

Ook is de aanwezigheid van de voorwaarden afgeleid uit eerder gehouden onderzoek gedurende de masterclass 'Organiseren van Risicomanagement'. Daar waar de voorwaarden aanwezig zijn in de organisatie kan het implementatieproces eenvoudig verlopen. Met de voorwaarden aan de methode wordt in tabel 6. bedoeld op de risicoprocesstappen welke een afgeleide zijn van verschillende risicomanagementmethoden.

Een belangrijk aandachtspunt bij het implementeren van risicogestuurd werken in Europese aanbestedingstrajecten is de groepssamenstelling aan verschillende personen die een bijdrage moeten leveren in de aanbesteding. Afhankelijk van het type aanbesteding kan de groepsgrootte verschillen. Een projectleider, lid of inkoper kan super enthousiast zijn over de introductie van risicogestuurd werken waar een mede collega er mogelijk niks mee te maken wilt hebben.

Van Staveren (2015b) onderscheidt een vijftal toepassers of uitvoerders van risicogestuurd werken (figuur 27).



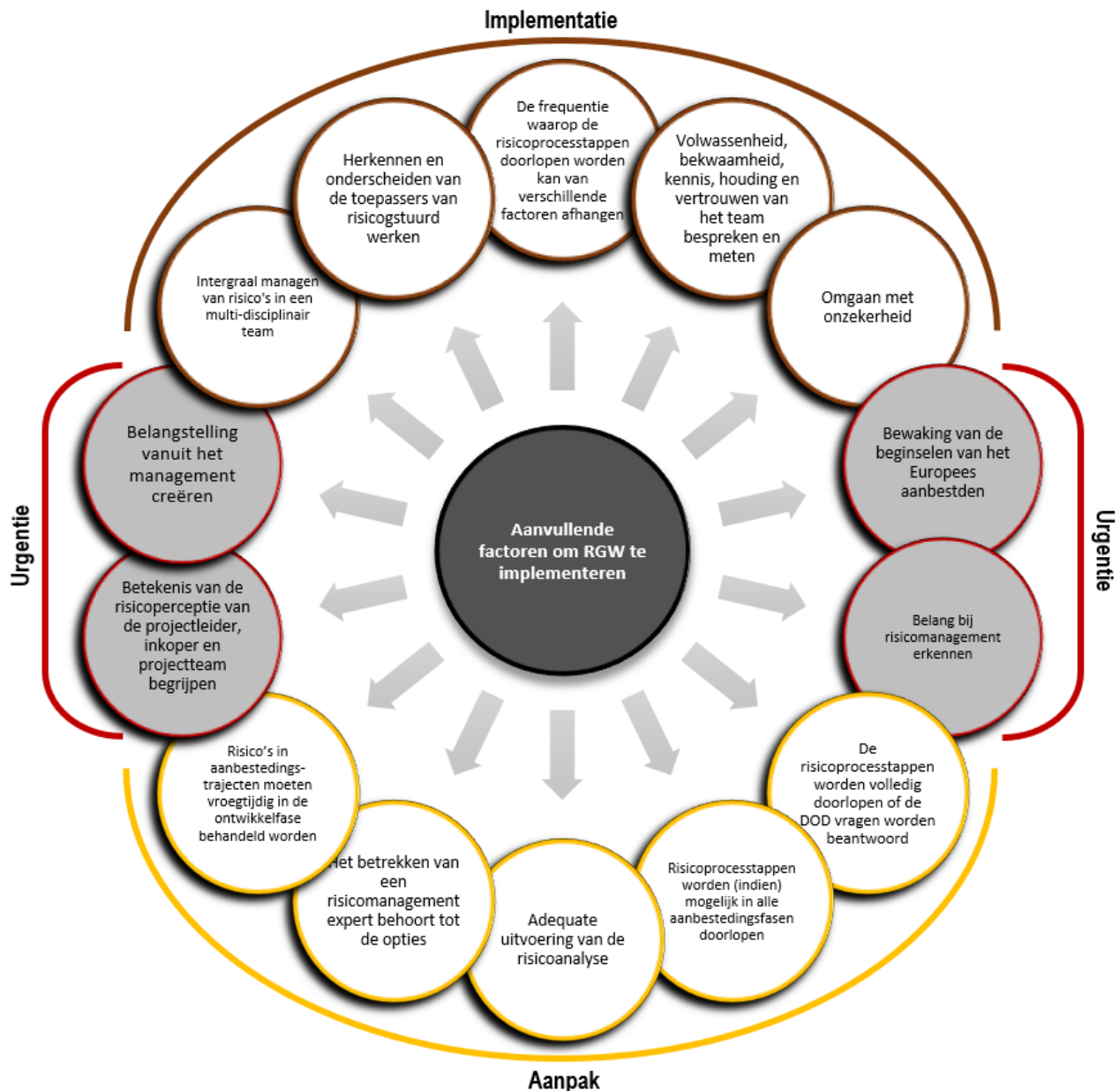
Figuur 27. De vijf groepen toepassers van risicogestuurd werken. Afgeleid van 'risicogestuurd werken in de praktijk' Van Staveren, M. blz. 129

1. **Pioniers:** Personen die uit zichzelf gemotiveerd zijn om risicogestuurd werken toe te passen en dat met enthousiasme te doen;

2. *Vroege vogels*: Personen die risicogestuurd werken toepassen na overtuigende rationele argumenten hiervoor te ontvangen;
3. *Vroege volgers*: Personen die risicogestuurd werken vooral toepassen omdat voorbeeldfuncties, hun helden of opinieleiders dit met succes doen;
4. *Late volgers*: Personen die risicogestuurd gaan werken zodra het verplicht wordt;
5. *Achterblijvers*: Personen die geen argument zien om risicogestuurd te gaan werken. Niet door eerder aangetoonde successen, om bij een succesvolle groep te horen en zeker niet omdat het verplicht wordt.

In het mooiste geval zijn alle projectleiders, inkopers en projectleden pioniers of vroege vogels. Helaas is de praktijk vaak anders. Tussen de vroege vogels en vroege volgers of vroege volgers en late volgers kan een aanzienlijke gat zitten (Van Staveren, 2015b). Het is daarom belangrijk om goed overzicht te hebben van de categorieën die de betrokkenen mogelijk vertegenwoordigen. Het besteden van voldoende aandacht aan de vroege en late volgers kan een mogelijke barrière voor risicogestuurd werken verhelpen (Van Staveren, 2015b).

Naast de voorwaarden uit tabel 6. en de vijf groepen toepassers of uitvoerders van risicogestuurd werken uit figuur 27. zijn een aantal belangrijke factoren geïdentificeerd die bij kunnen dragen aan de implementatie van risicogestuurd werken in de organisatie. In sommige gevallen is er een overlapping met de gestelde voorwaarden uit tabel 6. De factoren zijn geanalyseerd en vastgesteld aan de hand van het uitgevoerde literatuuronderzoek, de herijkte propositie en de afgenomen interviews. Zie hiervoor figuur 28. De richtlijnen voor implementatie zijn verder verdeeld in secties waarmee getoetst kan worden waaraan een team of organisatie eerst moet werken.



Figuur 28. Aanvullende factoren om risicogestuurd werken te implementeren

1. Urgentie

- a. *Belangstelling vanuit het management creëren*: Net als bij andere projecten is ook voor risicomanagement of risicogestuurd werken de belangstelling van het management of directie essentieel. Het management is nodig om de doelstellingen te bevestigen en de koers uit te zetten maar ook om waar nodig de late volgers en achterblijvers te verplichten mee te doen. Volgens het onderzoek van Oliveira et al, (2019) is betrokkenheid van het management de belangrijkste succesfactor bij het implementeren van risicomanagement in een organisatie.

Ook blijkt vanuit de propositie dat het ontbreken van betrokkenheid van het management gevolgen kan hebben voor de doeltreffendheid, wat weer kan resulteren in gebrekkige besluitvorming en een verhoogde kans op het ontstaan van risico's (probleemstelling).

- b. *Belang bij risicomanagement erkennen*: In relatie tot het voorgaande punt maar in dit geval ook van toepassing op de rest van de organisatie. Pioniers of vroege vogels kunnen naast managers en leidinggevendenden ook reguliere medewerkers zijn die het management weten te overtuigen van de noodzaak om risicogestuurd te werken.
- c. *Betekenis van de risicoperceptie begrijpen*: Dit is nodig om (beter) te kunnen begrijpen en uit te kunnen leggen waarom personen bepaalde keuzes inzake risico's maken of nemen. De risicoperceptie van een ieder bepaalt diens risicohouding en gecombineerd de risicobereidheid van de organisatie (David Hillson & Murray-Webster, 2011). Dit betekent ook dat een risico-afkerige groep vaak de risico's met geen tot minimalistische impact zal willen behandelen met complexe beheersmaatregelen. Dit sluit niet aan op de kenmerken van risicogestuurde werken waar lichte onzekerheid wordt geaccepteerd omdat er altijd wel enige mate van onzekerheid overblijft bij het maken van scherpe keuzes.
- d. *Bewaking van de beginselen voor het Europees aanbesteden*: Door risicogestuurd te werken en hiermee op een integrale wijze risico's te identificeren en te behandelen kunnen nieuwe inzichten verkregen worden waarmee voorkomen kan worden dat de beginselen van het Europees aanbesteden overschreden worden. Overschrijding van de beginselen kan in de praktijk betekenen dat een aanbesteding opnieuw uitgevoerd moet worden wat altijd haaks zal staan op de doelstelling van een aanbestedingsproces.

2. Implementatie

- a. *Integraal managen van risico's*: Het identificeren van de risico's op een holistische of integrale wijze is noodzakelijk om zoveel mogelijk risico's te kunnen identificeren en niet enkel te focussen op de traditionele juridische, financiële, veiligheid en/of inkooprisico's.
- b. *Kunnen herkennen en onderscheiden van toepassers of uitvoerders van risicogestuurde werken*: In verlengde van figuur 27. zullen pioniers en de vroege vogels de kartrekkers zijn van risicogestuurde werken.

Hierbij is het belangrijk om de pioniers te identificeren en te herkennen en daar waar ze ontbreken, tijdig vanuit een ander project, dienst of organisatie te betrekken.

- c. *De frequentie van toepassing van de risicoprocesstappen kan verschillen per aanbesteding:* Omgevingsfactoren, omvang, type en doorlooptijd van de aanbesteding kunnen bepalende factoren zijn voor het wel of niet toepassen van de risicoprocesstappen in een aanbestedingsfase.
- d. *Volwassenheid en kennis van het team bespreken en meten:* Het kan nodig zijn om het gesprek aan te gaan met een groep die risico avers of juist risico zoekend is om dit beter te kunnen begrijpen maar ook om de betrokkenen van andere inzichten te kunnen voorzien.
- e. *Omgaan met onzekerheid:* Belangrijk hierbij is dat we bewust zijn van het feit dat niet alle risico's te managen of te identificeren zijn. In risicogestuurde werken wordt dan ook lichte onzekerheid geaccepteerd omdat er altijd wel enige mate van onzekerheid overblijft bij het maken van scherpe keuzes over het accepteren van risico's en treffen van beheersmaatregelen.

3. Aanpak

- a. *Vroegtijdig behandelen van risico's in de ontwikkelfase:* Het behandelen van risico's moet zo vroeg mogelijk in de statfase of ontwikkelfase van de aanbesteding uitgevoerd worden. Hiermee wordt vroegtijdig een basis gelegd en is herhaling na het leggen van een goede basis gemakkelijk gerealiseerd.
- b. *Het betrekken van een expert op het gebied van risicomanagement moet tot de opties behoren:* Dit betreft in mindere mate een richtlijn en meer een optie of kans voor situaties waar het ontbreekt aan pioniers, leiders of vroege vogels. Risicogestuurde werken is zoals eerder gesteld een update van het traditionele risicomanagement. De cultuur en structuur zoals gesteld in de voorwaarden uit tabel 6. moet in enige mate rijp zijn voor de toepassing van risicogestuurde werken. In verschillende risico volwassenheidsmodellen wordt een volwassen organisatie geschetst als een organisatie waar de doelverantwoordelijken risicomanagement actief oppakken en risicobewust zijn. In het hoogste niveau van het volwassenheidsmodel van Aas-Haug & Haskins (2021) wordt gesteld dat risicomanagement geïntegreerd is als onderdeel van het bedrijfsproces. Dit staat gelijk aan risicogestuurde werken.

Als de voorwaarden, pioniers en vroege vogels ontbreken kan het inzetten van een expert een positief effect hebben op de implementatie van risicogestuurde werken.

De expert kan in dit geval ook gezien worden als een ingevlogen pionier die weer vertrekt zodra de omgeving nieuwe pioniers, vroege vogels of volgers heeft gecreëerd voor de verdere stabilisatie van risicogestuurd werken in de organisatie. Ook kunnen enkele factoren de noodzaak voor het betrekken van een expert benadrukken. Het gaat hierbij om de impact, complexiteit, omvang en type aanbesteding, soort en omvang organisatie, matige of slechte ervaring met risicomanagement in aanbestedingen en het ontbreken van kennis op het gebied van risicomanagement.

- c. *Adequate uitvoering van de risicoanalyse:* Betref één van de succesfactoren voor de implementatie van risicomanagement, zoals gesteld door Oliveira et al, (2019). Een heldere formulering van de doelen, wijze van risico identificatie en classificatie kan een sterke basis leggen om risicogestuurd te kunnen werken. Dit is vooral belangrijk gezien risicogestuurd werken zowel lineair als cyclisch is.
- d. *Indien mogelijk/nodig worden de risicoprocesstappen in alle fasen van de aanbesteding doorlopen:* Bevestigd vanuit de theorie van Edquist et al (2014). De helft van de respondenten is het eens met de bevinding van Edquist. Wel verschillen de respondenten in de gedachten of het dan per fase even uitgebreid behandeld moet worden.
- e. *Toepassen van de risicoprocesstappen of het beantwoorden van de DOD-vragen:* Diverse respondenten achten het onderscheiden van een lichte en een zware risicoanalyse als een belangrijke voorwaarde voor risicomanagement of risicogestuurd werken. Echter stellen enkele respondenten terecht de vraag wat ervoor zorgt dat een risicoanalyse als 'licht' of als 'zwaar' wordt bestempeld. Een tegenargument is dat het doorlopen van de zes risicoprocesstappen bij eenvoudige en simpele aanbestedingen versneld doorlopen zullen worden. Dit omdat er naar verwachting minder risico's worden geïdentificeerd, geclassificeerd en hiermee minder beheersmaatregelen worden getroffen. Vooralsnog bestaat de mogelijkheid om af te wijken van de zes risicoprocesstappen door in de kleinere, simpele aanbestedingen een drietal DOD-vragen uit tabel 7. te beantwoorden.

Zes algemene risicoprocesstappen	Drie dagelijkse DOD-vragen	
Risicoprocesstap 1: Welke doelen?	1.	Wat is het <i>doel</i> en voor wie?
Risicoprocesstap 2: Welke risico's en kansen?	2.	Wat is daarbij <i>onzeker</i> en voor wie?
Risicoprocesstap 3: Hoe groot zijn ze?		
Risicoprocesstap 4: Wat al dan niet doen?	3.	Wat ga je daar al dan niet aan <i>doen</i> en met wie?
Risicoprocesstap 5: Werken de maatregelen?		
Risicoprocesstap 6: Hoe erover te communiceren en te rapporteren?		

Tabel 7. Zes risicoprocesstappen teruggebracht tot drie dagelijkse DOD-vragen

Het dagelijks beantwoorden van de drie DOD-vragen is volgens van Staveren (2020) de meest geïntegreerde en beknopte vorm van risicogestuurd werken. Dit wel met de kanttekening dat de cyclische kenmerk van risicogestuurd werken bij de DOD-vragen omgezet wordt in een dagelijkse praktijk.

5.5. Eindconclusie

Onderstaand volgen de afsluitende conclusies die een positieve of negatieve verbintenis hebben met het kunnen implementeren van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingen. In het volgende hoofdstuk worden aanbevelingen in de vorm van een implementatieproces gedaan waarmee de organisatie in staat gesteld wordt een risicogestuurde manier van werken te implementeren in de Europese aanbestedingen maar ook eventuele andere werkprocessen in de organisatie.

De conclusies zijn verdeeld in subcategorieën waarbij de onderstreepte conclusies voorzien zijn van een aanbeveling in het volgende hoofdstuk in de implementatieproces.

Risicomanagement

1. Ondanks de bevestiging van het belang ervan krijgt risicomanagement minimale aandacht in aanbestedingstrajecten.
2. Het belang van risicomanagement wordt onderstreept door de organisatie. Echter wordt in de huidige werkwijze voornamelijk vanuit de silo's omgegaan met risico's.
3. Ondanks het erkende belang van risicomanagement is er minimale aandacht voor het managen van risico's wat impact kan hebben op de besluitvorming in de aanbestedingen en ook de organisatie.
4. Bij het managen en identificeren van risico's wordt voornamelijk uitgegaan van de traditionele juridische, financiële, IT of veiligheids- risico's. Hierbij ligt de nadruk op de juridische risico's waarbij uitgegaan en verwacht wordt dat de juridische risico's gemanaged worden door de afdeling inkoop (silo mentaliteit). Binnen de aanbestedingen van Inholland is enkel het managen van de juridische risico's geïntegreerd.

Probleemstelling

5. Volgens enkele respondenten draagt het niet behandelen van risico's bij aan een verhoogde kans op het ontstaan en de vorming van risico's. Ook zijn bijna alle respondenten het eens dat het niet behandelen van risico's kan zorgen voor een zwaardere impact doordat men onvoorbereid is.

Europese aanbestedingen

6. Lang niet alle aanbestedingen hebben zowel de beschikking over een projectleider als een inkoper. Dit kan zorgen voor verwachtingen van het inkoopteam en verwarring bij eventuele afwezigheid van bepaalde actoren.
7. De meest gangbare Europese aanbestedingsprocedures kennen in hoofdlijnen de fasen van aankondigen, aanmelden, selecteren, inschrijven, gunnen, afronden.

Risicomanagement in Europese aanbestedingstrajecten

8. 10 van de 20 respondenten achten het noodzakelijk dat risicomanagement onderdeel uitmaakt van alle fasen van een aanbesteding. Edquist et al, (2014) bevestigt dit vanuit de literatuur.
9. Volgens enkele respondenten moet het behandelen van risico's in aanbestedingstrajecten vroegtijdig in de ontwikkelfase of voortraject toegepast worden. Thamhain (2013), Gehner & Jong de (2011) en Samuel (2020) bevestigen dit vanuit de literatuur. De frequentie waarop dit gebeurt is afhankelijk van de omgevingsfactoren, doorlooptijd, omvang en type aanbesteding.
10. Het betrekken van een expert op het gebied van risicomanagement gedurende een aanbesteding moet tot de mogelijkheden van een aanbestedingsteam behoren. Dit is mede afhankelijk van de impact, complexiteit, omvang en type aanbesteding, soort en omvang organisatie, matige of slechte ervaring met risicomanagement in aanbestedingen en ontbreken van kennis van risicomanagement.

Risicoperceptie van de projectleider en/of inkoper

11. De toepassing van de risicoprocesstappen geschiedt niet geformaliseerd, is geen standaard onderdeel van de aanbesteding en is hierdoor sterk afhankelijk van de risicoperceptie van de projectleider en de inkoper.

Risicogestuurd werken

12. Doelen worden niet expliciet benoemd en ook gebeurt het koppelen van risico's aan doelen en het classificeren van risico's impliciet.
13. Het evalueren van aanbestedingstrajecten wordt minimaal uitgevoerd. Het evalueren van de risico's hiertegen gebeurt enkel als er iets mis gaat in het proces. Ook het rapporteren over risico's vindt minimaal plaats.
14. Volgens de enquêteresultaten zijn de kenmerken van risicogestuurd werken in hoofdlijnen aanwezig in de aanbestedingsprocessen van Inholland.

De kenmerken zijn weliswaar aanwezig, toch wordt er in mindere mate risicogestuurd gewerkt gekeken naar de resultaten vanuit de interviews over de toepassing van de zes generieke risicoprocesstappen. De aanwezigheid of toepassing van de kenmerken in Europese aanbestedingen zorgt wel voor een positieve impressie van de toekomstige implementatie van risicogestuurd werken.

15. De risico's worden niet integraal en in een multidisciplinair team gemanaged.

De projectleden classificeren de kans en impact voornamelijk persoonlijk, afzonderlijk en niet in een multidisciplinair team. De classificatie van risico's door enkel een projectleider of inkoper zorgt voor een verhoogde kans van het ontstaan van risico's. Immers is hiermee totaal geen tegenspraak georganiseerd. In grootschalige projecten is het juist essentieel om 'group think' te voorkomen en tegenspraak te organiseren, aldus Gemeente Amsterdam (2013) in de 10 lessen van de Noord/Zuid lijn. Bij enkelzijdige en persoonlijke classificatie is er niet eens sprake van 'group think' en is tunnelvisie gemakkelijk gerealiseerd.

16. De inhoudelijke kwaliteit (van de inschrijving), resultaat, de continuïteit van de dienstverlening en het uiteindelijke contract van een aanbesteding kan door de risicogestuurde manier van werken verbeteren. De organisatie is beter voorbereid en wordt automatisch minder snel verrast door risico's. Samuel (2020) bevestigt dit en stelt dat het beperken of managen van risico's zou kunnen leiden tot grip op en een verbetering van de prestaties in projecten en/of aanbestedingen waardoor de succeskans vergroot wordt. Ook zal het niet identificeren en behandelen van risico's automatisch bijdragen aan een verhoogde kans of impact van de risico's.

17. Het onderscheiden van lichte en zware risicoanalyses kan gepaard gaan met verwarring en onduidelijkheid als de toelichting hiervan ontbreekt of onduidelijk is. Met de toepassing van de risicoprocesstappen zullen bij elke aanbesteding een hoeveelheid risico's geïdentificeerd, geclassificeerd worden en beheersmaatregelen worden toegepast. Bij een grote, complexe aanbesteding zal het doorlopen van alle processtappen meer tijd in beslag nemen ten opzichte van kleine aanbestedingen.

5.6. Implementatieproces

In eerdere hoofdstukken zijn verschillende voorwaarden en richtlijnen gesteld die bij kunnen dragen aan ondersteuning bij het implementeren van risicogestuurd werken in Europese aanbestedingen.

Sommige voorwaarden zijn net wat belangrijker dan de andere.

Gezien de implementatie van risicogestuurd werken in Europese aanbestedingen een vernieuwing is en een nieuwe risicoparadigma verschuiving met zich mee kan brengen, komt verandermanagement aan de orde bij de implementatie. Zoals eerder gesteld heeft Inholland in een ver verleden een fatalistische of reactieve manier van het managen van risico's gehanteerd. Inmiddels is deze verschoven naar de traditionele vorm van risicomangement. Een nieuwe verschuiving naar de holistische manier ofwel risicogestuurd werken, vraagt om het managen van de verandering.

Door het implementatieproces van risicogestuurd werken te koppelen aan de veranderstappen van Kotter wordt het slagingspercentage van de implementatie mogelijk verhoogd. De aanbevelingen zijn in de veranderstappen van Kotter opgenomen als reactie op de reeds gemaakte, onderstreepte conclusies. Onderstaand is het volledige implementatieproces geschetst. Zie voor de verkorte versie figuur a. uit de [managementsamenvatting](#).

Veranderstap van Kotter		Aanbeveling per conclusie of algemeen advies	Toelichting
Creëer een klimaat van succes	Verhoog het urgentiebesef	Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 5, 11, 12, 13 en 15	Creëren van urgentiebesef bij in eerste instantie het management en vervolgens de medewerkers. Hierbij gaat het om de betrokken medewerkers in Europese aanbestedingen. Bij een voldoende gecreëerd urgentiebesef zullen nieuwe pioniers in de organisatie kunnen opstaan. Belangrijk hierbij is ervoor te zorgen dat het gesprek over risicogestuurd werken en de implementatie en voortgang besproken wordt binnen het management. Actieve betrokkenheid van het management is een belangrijke richtlijn die meespeelt bij het implementeren van risicogestuurd werken. Het management zal de aanbestedingsagenda geregeld kunnen bespreken om te toetsen of er ondersteuning nodig is om de risicosessie in een aanbesteding te begeleiden door een risico expert of pionier.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 5, 11, 12, 13 en 15	Het creëren van urgentiebesef gaat gepaard met het betrekken van het management. Het management moet juist de voorwaarden voor risicogestuurd werken scheppen. Overweeg hierbij een nulmeting uit te voeren gezien de getoetste voorwaarden uit tabel 6. op blz. 58. getoetst zijn in een andere tijd en met ander personeel van de organisatie. In deze paper zijn naast de 15 voorwaarden voor risicogestuurd werken van, Van Staveren richtlijnen opgehaald uit het werkveld. Het management kan in dit geval beoordelen welke voorwaarden en richtlijnen meer prioriteit kennen en directe behandeling vereisen.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 5 en 15	Door risicogestuurd te werken en hiermee op een integrale wijze risico's te identificeren en te behandelen kunnen nieuwe inzichten verkregen worden waarmee voorkomen kan worden dat de beginselen van Europees aanbesteden overschreden worden. Overschrijding van de beginselen kan in de praktijk betekenen dat een aanbesteding opnieuw uitgevoerd moet worden wat altijd haaks zal staan op de doelstelling van een aanbestedingsproces.
	Vorm een leidend team	Algemeen advies	Het implementeren van risicogestuurd werken in aanbestedingstrajecten gaat niet vanzelf. Ondanks de eenvoud waarmee de risicoprocesstappen toegepast kunnen worden moet een team daartoe vaak aangezet worden. Een zogenoemde 'task force' met verschillende pioniers die het belang van risicogestuurd werken inzien kan zorgdragen voor de communicatie, ondersteuning en toelichting van het proces. De task force schept de visie en strategie voor risicogestuurd werken en creëert vaart en enthousiasme rond en met risicogestuurd werken. Het gemak waarmee risicogestuurd werken geïmplementeerd wordt is in sterke mate afhankelijk van de aanwezigheid van pioniers en vroege vogels in de aanbestedingsteams en organisatie. Belangrijk hierom is dat juist de pioniers en vroege vogels herkend worden en in diens kracht gezet worden. Om waar nodig snel ondersteuning te kunnen bieden in een aanbestedingsteam is het belangrijk om korte afstemmingen te realiseren tussen het inkoopteam en de task force. Het inkoopteam kan hiermee bepalen in welke aanbesteding eventuele ondersteuning met de risicosessie door de task force nodig is.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 6 en 15	Taken, rollen en bevoegdheden op het gebied van risicosturing worden formeel afgesproken in de task force en het aanbestedingsteam. Dit is binnen de aanbestedingen van Inholland noodzakelijk. In de huidige processen heersen verschillende verwachtingen bij het team van inkoop waar niet alleen inkopers betrokken zijn in de aanbestedingen.

Betrek mensen en breng de organisatie op gang			De task force ondersteunt hierbij zoveel mogelijk. Ook de relatie met de projectleider is niet scherp. Het berspreken van de taken, rollen en bevoegdheden zal juist vertrouwen scheppen en/of verwachtingen wegnemen.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 5, 10, 11, 12, 13 en 15	Bij het ontbreken van pioniers of vroege vogels is het zaak om de kloof met de vroege volgers, late volgers en eventuele achterblijvers te verkleinen. Dit kan gebeuren door: Het betrekken van een externe of interne expert op het gebied van risicomanagement (feitelijk een pionier). Ook kan afhankelijk van de impact, complexiteit, omvang en type aanbesteding, soort en omvang organisatie, matige of slechte ervaring met risicomanagement in aanbestedingen en ontbreken van kennis van risicomanagement, aanleiding bieden om een expert te betrekken. Het verplicht stellen van risicomanagement voor de late volgers en achterblijvers behoort eveneens tot de opties.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 11, 12, 13 en 15	Verschil in risicoperceptie, kennis en vaardigheden wordt in het team besproken. De risicosessies of behandeling van risicoprocesstappen gebeurt in multidisciplinair teamverband. Uitwisselen van risico-informatie is vanzelfsprekend. Met het integraal behandelen van risico's in een multidisciplinaire team wordt tevens de kans op 'group think' en 'tunnelvisie' verlaagd.
	Ontwikkel visie en strategie	Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 6 en 11	Het opstellen van een eenvoudige procedure voor de uitvoering van risicogestuurd werken als onderdeel van een implementatieplan kan eventuele onduidelijkheden wegnemen en het implementatieproces versoepelen. Deze paper kan dienen als ondersteuning in de formulering van de visie.
		Algemeen advies	Volgens Kotter (2006) moet de visie onder vijf minuten gecommuniceerd kunnen worden en beantwoord worden met begrip en enthousiasme. Als dit niet het geval is moet de visie bijgesteld worden.
		Algemeen advies	Bepaal in de strategie je korte, middellange en lange termijn doelstellingen. Denk bijvoorbeeld aan het implementeren van risicogestuurd werken in Europese aanbestedingstrajecten op korte termijn en op lange termijn alle aanbestedingstrajecten.
	Communiceer verandering	Aanbeveling in reactie op conclusie: 5 en 6	De communicatie van de verandering moet in eerste instantie zorgen voor duidelijkheid bij de directbetrokkenen. Indien het enthousiasmeniveau toeneemt zal het aantal vroege vogels en mogelijk pioniers kunnen toenemen.
		Algemeen advies	Zorg voor een passende en gedragen visie. Zonder een passende en gedragen visie kan een transformatieproces gemakkelijk uitmonden in een aantal verwarrende en onverenigbare projecten die de verkeerde kant opgaan, aldus (Kotter, 1997).
		Algemeen advies	Medewerkers zullen alleen een bijdrage leveren aan de verandering als zij deze als bruikbaar ervaren. De visie van het veranderproces dient via zoveel mogelijk communicatiekanalen verkondigd te worden (Kotter, 2006).
		Algemeen advies	Communicatie via verschillende kanalen betekent ook communicatie vanuit het management naar de medewerkers toe. Het management moet in dit geval ook voorbeeld gedrag vertonen door bijvoorbeeld risicosessies te steunen en bij te wonen. Dit betekent dus automatisch dat er ruimte in de agenda gemaakt moet worden.
	Creëer breed draagvlak	Algemeen advies	Cutcher (2009) stelt dat het aanpassen van de werkidentieit van medewerkers kan stuiten op weerstand. Risicogestuurd werken is echter geen aanpassing maar een toevoeging. Ook een toevoeging kan op weerstand stuiten in de vorm van late volgers of achterblijvers. Immers vragen we nu dat de risico's aan doelen gekoppeld worden, op een integrale wijze geïdentificeerd en geclassificeerd worden, behandeld worden, het proces geëvalueerd wordt en er gerapporteerd wordt over de risico's Volgens Kotter (1997) is er veel overtuigende communicatie (van de visie) nodig tot medewerkers zich gewonnen geven en ook mee gaan doen. Dit geldt met name voor de vroege en mogelijk ook late volgers.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 6, 10, 11, 12 en 13	De eerder genoemde task force kan ondersteunen in het creëren van breder draagvlak indien de aanbestedingsteams stuiten op weerstand.
	Realiseer kortetermijn resultaten	Algemeen advies	Door het stellen van korte termijn doelstellingen kunnen korte termijn successen gevierd worden wat bij kan dragen aan gemotiveerde medewerkers en hiermee mogelijk het opstaan van nieuwe pioniers en vroege vogels.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 11	Het realiseren van korte termijn resultaten gaat gepaard met het lineair en cyclisch herhalen en toepassen van de risicoprocesstappen. Enkel op deze wijze kan een basis gelegd worden, bekendheid gegenereerd en wordt herhaling versimpeld. Het toepassen van de risicoprocesstappen moet zo vroeg mogelijk gedaan worden. Hierna kan herhaling in alle aanbestedingsfasen plaatsvinden of waar reden en noodzaak gezien worden.

Implementeren en ondersteunen	Consolideer en ga door	Aanbeveling in reactie op conclusie: 4, 5, 10, 11, 12 en 13	Het toepassen van de risicoprocestappen moet zoveel mogelijk in zoveel mogelijk Europese aanbestedingen plaatsvinden om het de nieuwe standaard werkwijze te creëren. Risicogestuurd werken moet als het ware in het DNA van de medewerkers gaan zitten. Het is de nieuwe werkwijze waarvan de resultaten zich nu moeten laten zien. Het behandelen van risico's in aanbestedingstrajecten moet vroegtijdig in de ontwikkelfase of voortraject toegepast worden volgens Thamhain (2013), Gehner & Jong de (2011) en Samuel (2020). Dit wordt door enkele respondenten bevestigd. De frequentie waarop dit gebeurt is afhankelijk van de omgevingsfactoren, doorlooptijd, omvang en type aanbesteding. Het leggen van een goede basis zorgt voor een vereenvoudigde herhaling van de processtappen in de toekomst. Ook is herhaling door de omvang en tijdsgebonden karakter van de informatie essentieel (Van Staveren, 2015b). In deze fase ligt de nadruk op het goed doorzetten van de nieuwe werkwijze en het optimaliseren van het proces waar nodig.
		Algemeen advies	Belangrijk hierbij is het blijven monitoren van de voortgang van risicogestuurd werken. In sommige gevallen kan juist het antwoord zijn om wat gas terug te nemen om 'overkill' te voorkomen.
		Aanbeveling in reactie op conclusie: 5, 11, 12 en 13	Afwisseling tussen de toepassing van de volledige risicomanagementcyclus en de DOD vragen (tabel 7.) moet mogelijk zijn. Bij voornamelijk de kleine, eenvoudige aanbestedingen kunnen de DOD-vragen zoveel mogelijk toegepast worden. Uiteraard kunnen betrokken door dagelijks de DOD vragen persoonlijk te beantwoorden meer en beter input leveren bij een volgende risicosessie.
	Veranker het nieuwe systeem	Algemeen advies	Het is erg belangrijk om te blijven leren, verbeteren en ontwikkelen om de nieuwe werkwijze verankerd te krijgen in de organisatie. Evaluatie is hierbij de succesfactor. Gelukkig wordt deze standaard uitgevoerd bij het doorlopen van de risicoprocesstappen gezien 'evalueren' de vijfde stap betreft. Na verankering van de nieuwe werkwijze kan afhankelijk van de gestelde lange termijn doelstellingen, de organisatie overgaan op het implementeren van risicogestuurd werken in andere dagelijkse werkprocessen.

Tabel 8. Implementatieproces risicogestuurd werken. Afgeleid van de veranderstappen van Kotter; Leiderschap bij verandering 1997

6. Validiteit en betrouwbaarheid

In dit hoofdstuk ligt afsluitend de nadruk op een aantal zaken van het onderzoek, te weten;

- Betrouwbaarheid en beperkingen van het onderzoek;
- Daadwerkelijke bijdrage van het onderzoek;
- Vervolgonderzoek(en).

6.1. Betrouwbaarheid en beperkingen van het onderzoek

Volgens Aken en Berends (2018) is een goed probleemoplossend praktijk georiënteerd onderzoek, prestatiegericht, ontwerpgericht, theoretisch onderbouwd, verantwoord en klantgericht.

Prestatiegericht betekent volgens Aken en Berends (2018) dat de daadwerkelijke prestatieverbetering de primaire doelstelling van het project onderzoek of dienst is en dat analyse en ontwerp "slechts" middelen zijn om het doel te behalen. Met de implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingen is dit absoluut van toepassing. Op het moment is risicomanagement in aanbestedingen vooral afhankelijk van de projectleider en/of betrokken inkoper en wordt het volledige proces minimaal toegepast. Door het implementeren van de risicogestuurde werkwijze kan de prestatie in aanbestedingen verbeterd worden.

Met ontwerpgericht wordt bedoeld op het oplossen van het probleem door de toepassing van een oplossingsgericht ontwerp of methode (van Aken & Berends, 2018). Ook deze eigenschap is van toepassing op het onderzoek doordat de risicogestuurde werkwijze een oplossing voor de lange termijn kan zijn in de aanbestedingen en voor de organisatie.

Een theoretisch onderbouwd onderzoek betekent dat er kwalitatief informatie en literatuur wordt gebruikt en de onderzoeker bewust is van de kwaliteit van de kennis die gebruikt moet worden (van Aken & Berends, 2018). Aken en Berends (2018) stellen terecht dat het bepalen van de zoekcriteria voor de literatuur evenals het vinden van de juiste zoektermen een uitdaging kan zijn. Ook in dit onderzoek is dit aan de orde geweest. In figuur 4. van de methodologische verantwoording is de zoekcriteria van de literatuuronderzoek opgesteld met de kennis dat andere criteria wellicht aanvullende resultaten had opgeleverd voor het onderzoek. Gerechtaardigd betekent dat de voorgestelde oplossing verantwoord is naar de organisatie (van Aken & Berends, 2018). Resultaten worden gerechtaardigd vanuit het onderzoeksproces. In dit geval zijn de resultaten gerechtaardigd vanuit de semi gestructureerde interviews, enquête en literatuuronderzoek.

Tot slot stellen Aken en Berends (2018) dat probleemoplossend praktijk georiënteerd onderzoek, klantgericht moet zijn naar de opdrachtgever, probleemeigenaar en betrokken personeel. Dit i.v.m. zowel technische als ethische redenen. Uiteraard is hier rekening mee gehouden. Het onderzoek is tevens uitgevoerd na schriftelijke toestemming op de ethische code voor onderzoek van de onderwijsinstelling.

De resultaten van het onderzoek zijn volgens Aken en Berends (2018) betrouwbaar wanneer zij onafhankelijk zijn van de bijzonder kenmerken van de studie en kunnen worden gerepliceerd in een andere studie. In de praktijk zullen de resultaten nooit volledig gelijk zijn maar moeten wel vergelijkbare resultaten aantonen bij het herhalen van het onderzoek. Ook in een andere studie.

Vanuit de methodologische literatuur kunnen we vier potentiële bronnen van bias identificeren, te weten; de onderzoeker, het meetinstrument, de respondenten en de situatie.

Een vertekening van resultaten door de onderzoeker kan een financiële oorzaak hebben waarbij de onderzoeker uit is op het verkrijgen van een bepaald subsidie bedrag of er kan sprake zijn van subjectieve invloeden van de onderzoeker (van Aken & Berends, 2018). In het onderzoek naar de implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingen is van beide bias mogelijkheden geen sprake. Er is geen financieel gewin aan de orde en ook de subjectieve invloeden zijn minimaal van toepassing doordat de onderzoeker niet in het directe werkveld van het onderwerp functioneert en hiermee minder beïnvloedbaar is.

Bij enkele meetinstrumenten is meer ruimte voor vetekende resultaten. Interviews bijvoorbeeld zijn sterk afhankelijk van de persoonlijke kenmerken van de onderzoeker of interviewer (van Aken & Berends, 2018). Om gelijk soortige resultaten te verkrijgen in een ander onderzoek dient een onderzoeker bijna identieke interviewvragen te stellen aan de respondenten. Het toepassen van volledige gestructureerde antwoorden zorgt voor meer structuur en standaardisatie t.o.v. open interviews (van Aken & Berends, 2018). In dit geval is een tussenvariant gebruikt van de semi gestructureerde interviews met vaste vragen en de mogelijkheid om waar nodig verdiepende vragen te stellen.

Een selectie van een grotere hoeveelheid respondenten had wellicht verschillende antwoorden aan het onderzoek geleverd. Echter zijn de 20 interviews verdeeld onder vier verschillende functies waardoor met zekerheid gesteld kan worden dat eventuele nieuwe resultaten niet extreem zullen afwijken van de huidige resultaten. Tot slot kunnen de omstandigheden of situatie van invloed zijn op de antwoorden van het onderzoek. Recente positieve of negatieve gebeurtenissen kunnen de mening van een respondent beïnvloeden (van Aken & Berends, 2018). Ook in dit onderzoek kan hier sprake van zijn geweest zonder dit inzichtelijk te hebben. Op basis van vertrouwen wordt uitgegaan dat het beantwoorden van de vragen naar alle eerlijkheid is gedaan.

Toch bestaat er een kleine kans dat mogelijk een enkeling zich heeft laten verleiden om te antwoorden vanuit een gewenst scenario, ofwel hoe het volgens hem of haar hoort te zijn.

6.2. Daadwerkelijke bijdrage van het onderzoek

Eerder in het rapport is de [beoogde bijdrage van het onderzoek geschetst](#).

Of de beoogde bijdragen nog gerealiseerd gaan worden is nu nog niet te beantwoorden. Dit gezien de implementatie van de risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingen nog niet is volbracht. Pas als dit is gedaan kan de bijdrage als gerealiseerd gelden.

Wel zijn een drietal daadwerkelijke bijdragen met de uitvoering van het onderzoek gerealiseerd, te weten:

- Een bevestiging van de gestelde probleemstelling en minimale aandacht voor risicomanagement in aanbestedingstrajecten;
- Specifiek uitgevoerd onderzoek naar de implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingen met als gevolg dat de resultaten in toekomstige interne of externe onderzoeken gebruikt of getoetst kunnen worden;
- Het onderzoek bevat zowel nationaal als internationaal literatuur welke relevant is voor risicogestuurd werken en de implementatie hiervan in een organisatie.

6.3. Vervolgonderzoek(en)

Dit onderzoek kan de organisatie redenen bieden om verdiepend of vervolg onderzoek uit te voeren op bepaalde thema's of onderdelen. Gedacht kan worden aan:

1. Passende leiderschapsstijlen en risicoleiderschap in relatie tot complexe vraagstukken. Over welke kwaliteiten en eigenschappen moeten projectleiders beschikken om complexe vraagstukken in organisaties te kunnen oplossen?
2. Invloed van de risicoperceptie van de projectleider en/of inkoper. Hierbij kan onderzoek gedaan worden naar de invloed van de perceptie van een projectleider en inkoper op het nemen van besluiten in de organisatie.
3. Risicomanagement en risicogestuurd werken in aanbestedingen bij overige sectoren. Hoe gaan organisatie in andere sectoren om met risicomanagement in aanbestedingstrajecten? Gezien het traditionele risicomanagement nog steeds door diverse organisaties wordt toegepast is het aanbevolen om te starten met het onderzoeken van de invloed en/of betekenis van de risicoperceptie van een projectleider en/of inkoper in organisatie.

Bijlagen

Hierna volgt de uitwerking van diverse bijlagen, startend met de wetenschappelijke reflectie, de systematische voorbereiding voor het literatuuronderzoek, het interviewprotocol, de enquête indeling, samenvatting interviews per functie en een literatuurlijst. Tevens is er een externe bijlage aan transcripties die opgevraagd kan worden bij de onderzoeker.

Bijlage 1; Wetenschappelijke reflectie

1. Leeswijzer

In het reflectieverslag worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld: gebruikte onderzoeksmethoden en theorie, persoonlijke reflectie, situatieschets, conclusie en leerpunten.

2. Gebruikte onderzoeksmethoden en theorie

Zoals te lezen in dit rapport heb ik gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, semi gestructureerde interviews en een enquête. Alle onderzoeken hebben gelukkig meer voordelen opgeleverd maar hebben toch enkele minimale knelpunten gehad.

2.1. Literatuuronderzoek

Vanuit de opleiding en eigen ervaring wist ik dat er heel wat definities zijn en gehanteerd worden voor verschillende begrippen in het kader van risicomanagement. Dit merkte ik gelijk bij de opstelling van het theoretisch raamwerk.

Het theoretisch raamwerk kent verschillende definities in de wetenschappelijke wereld. Vooral als het gaat om de begrippen 'onzekerheid', 'risico', 'risicomanagement' en 'risicoperceptie'. De definities wijken in minimale mate af van elkaar. Dit geldt niet voor het begrip 'risico' en 'risicomanagement'. Langzaam lijkt een verschuiving plaats te vinden waarbij risico's en risicomanagement niet direct aan een negatieve gebeurtenis worden gelinkt. Onzekerheid wordt tegenwoordig veelal in het definiëren van 'risico's toegevoegd. Hiermee wordt afgeweken van de historische definities waarbij de koppelingen aan negatieve gebeurtenissen gelegd wordt en is er sprake van onzekerheid waarbij moet blijken of het risico een negatieve impact heeft of toch een mogelijke kans met zich meebrengt. Dit ervaar ik als een positieve ontwikkeling omdat ik risicomanagement zoveel meer vind dan het enkel managen van negatieve gebeurtenissen en voorkomen dat deze zich vormen.

Het wordt lastiger als het om de definitie van 'risicogestuurd werken' gaat. Nederlandstalige definities zijn of direct gelinkt aan boeken van, Van Staveren en/of een afgeleide hiervan. De Engelstalige definities worden evenzo gelinkt aan het bereiken van doelen, echter wordt minder diepgang of details geboden in de expliciete betekenis of onderbouwing van de term.

In de Engelstalige definities van 'a risk based approach' (een risico gebaseerde benadering) lijkt men voldoening te nemen als er een risicoanalyse wordt toegepast of uitgevoerd om risico's te managen. Zoals in het onderzoeksrapport aangehaald zijn dit maar een paar stappen van het risicomanagementproces of de risicoprocesstappen. Hierdoor is een soortgelijke definitie als die van, Van Staveren niet in de Engelstalige literatuur achterhaald. Wat ik meer heb aangetroffen zijn aspecten van risicogestuurd werken in verschillende papers i.p.v. bijvoorbeeld de betekenis, toepassing, kenmerken, richtlijnen en ervaringen ineen. Mede hierdoor is een redelijk grote hoeveelheid aan literatuur onderzocht.

2.2. Semi gestructureerde interviews

De interviews zijn tot twee keer aan toe geüpdatet in de hoeveelheid en soort vragen die er gesteld zijn. Ik heb in de vroege fase van het onderzoek tot tweemaal aan toe gereflecteerd op de hoeveelheid en soort vragen die ik de respondenten heb gesteld. Dit heb ik gedaan op advies van mijn tweede begeleider.

Persoonlijk vond ik dit een prettige ervaring en ondanks dat ik hierdoor vier van de 20 respondenten ongeveer 20 vragen i.p.v. 26 heb gesteld, heb ik meer input opgehaald.

De respondenten verschilden in sommige gevallen fors in ervaring met (Europese) aanbestedingen. Hierdoor was een enkeling niet altijd goed in staat om voorbeelden aan te halen of een exacte weerspiegeling te schetsen van risicomanagement in aanbestedingstrajecten.

Ik heb een lijst aan Europese aanbestedingen uit het jaar 2020-2021 ontvangen van mijn praktijk begeleider. De selectie van de personen die ik heb benaderd voor de interviews heb ik deels met mijn begeleider opgesteld en deels persoonlijk. Terugblikkend had ik dit wat scherper aangepakt door ook grenzen te stellen aan ervaringen van de respondenten en/of complexiteit van de aanbestedingstrajecten. Hiermee had ik kunnen voorkomen dat de ervaringen met Europese aanbestedingen in enkele gevallen fors uiteen lagen.

2.3. Enquête

De enquête is enerzijds ingezet om de manier waarop risicogestuurd werken in (Europese) aanbestedingstrajecten gebruikt wordt, vanuit een andere invalshoek te toetsen aan hetgeen is gesteld in de interviews. Dit is gedaan door de respondenten stellingen voor te leggen waarbij deze hebben kunnen aangeven het 'eens', 'oneens' te zijn of 'geen beeld' hebben van de stelling. De stellingen hadden betrekking op de 20 kenmerken van het conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken. Zie hiervoor [bijlage 4](#). De mogelijkheid bestaat in dit geval dat (enkele) respondenten het beste of meest logische antwoord hebben geselecteerd.

Zeker als in acht wordt genomen dat enkele respondenten nog weinig ervaring hebben met Europese aanbestedingen en andere respondenten gesteld hebben dat de toepassing van risicomanagement in Europese aanbestedingen minimaal is. Het 'eens' of 'oneens' zijn met een stelling van risicogestuurd werken of conventioneel risicomanagement kan ook de vraag opwekken in hoeverre de respondent met weinig ervaring en/of geen beeld van de toepassing van risicomanagement hier goed antwoord op kan geven. Uiteraard hebben alle respondenten de mogelijkheid gehad om aan te geven 'geen beeld te hebben van de situatie'. Tot slot is de enquête gebruikt om op te halen welke drie van de 20 kenmerken de respondenten als belangrijkste achten bij het implementeren van een risicogestuurde manier van werken in Europese aanbestedingen.

3. Persoonlijke reflectie

Het onderzoek heeft mij verschillende nieuwe ervaringen opgeleverd. Startend met aanbesteden. Ongeacht wat voor type. Dit was een veld waar ik minimale kennis over beschikte. Inmiddels kan ik wel stellen dat dit is veranderend. Dit geldt voor zowel de soort aanbestedingen, wet en regelgeving, procedures en werkwijze. Ook niet geheel onbelangrijk weet ik waar ik de nodige informatie kan opzoeken.

Op het gebied van risicogestuurd werken kan ik nu in tegenstelling tot voor het onderzoek de kenmerken en de definities ervan dromen. Ik was vanaf de eerste college dag gecharmeerd van risicogestuurd werken en zie mijzelf ook als een pionier ervan. Ik ben ook sterk van mening dat dit het toppunt is van risicomanagement. In mijn onderzoek heb ik dit hopelijk voldoende aangetoond door toelichting te geven over een tweetal risico volwassenheidsniveaus en de betekenis van het hoogste niveau ervan.

Wat het stukje implementatie betreft heb ik positieve ervaringen met de stappen van Kotter. Hierdoor ben ik van mening dat middels de stappen de implementatie in hoofdlijnen soepel kan verlopen.

Ik ben tevreden met het resultaat van mijn onderzoek. De hoofd en- deel vragen zijn vanuit mijn perspectief voldoende behandeld en hiermee beantwoord. Doordat ik verschillende implementatierichtlijnen en een implementatieproces heb geschetst heb ik de hoofdvraag beantwoord maar ook de organisatie alvast ondersteund bij de toekomstige implementatie van risicogestuurd werken. Dit doordat er stapsgewijs ingegaan is op de te ondernemen stappen om risicogestuurd werken te kunnen implementeren.

Uiteraard ben ik in mijn onderzoek tegen wat barrières aangelopen. Startend met de hoeveelheid interviews en de bijhorende transcripties. Ik ben met volle enthousiasme gestart aan mijn onderzoek. Dit met de gedachte dat meer interviews zorgen voor meer en beter input en het kwaliteit van mijn onderzoek zullen verhogen. Uiteraard ben ik nog steeds van mening dat dit het geval is. Wel heeft het mij een hoop tijd en vooral energie gekost.

20 interviews en 90 pagina's aan transcripties vond ik uiteindelijk toch erg veel. Aan de andere kant vind ik dit ook gewoon onderdeel van de masteropleiding. Toch had ik bij het overdoen van het onderzoek eerder gekozen voor 10 of 15 interviews met wellicht een wat bredere enquête.

Tweede punt waar ik mij toch wel goed in heb vergist is de omvang en tijd van de scriptie. Als masterstudenten zijn we allen steeds getoetst door het uitvoeren van een bepaald onderzoek. Vaak lag de omvang hiervan rond de 2500 woorden. De sprong van 2500 woorden naar 100000 woorden (inclusief transcripties) is een forse. Terugkijkend had ik dit liever opgebouwd met halverwege de opleiding wellicht een wat zwaarder onderzoek om zo meer voorbereid te zijn op het afstuderen.

En tuurlijk wist ik dat het afstuderen wat anders was, toch ben ik verrast over de omvang.

Als ik wat mocht veranderen aan de opleiding zou ik een tussentrede naar het afstuderen inbouwen.

4. Situatieschets

Zoals eerder verwoord was het zoeken in de Engelstalige theorie naar aansluitende theorie best een uitdaging. Dit resulteerde bij de beantwoording van elke deelvraag in toch weer een nieuwe zoektocht naar passende literatuur. Net even vanuit een andere invalshoek zoeken of in een andere zoekmachine. Doordat ik steeds opnieuw ging zoeken kwam ik steeds weer nieuwe theorieën of bevindingen tegen. Dit was fijn maar soms ook frustrerend omdat ik hiermee toch weer een reeds afgesloten, beantwoorde deelvraag ging of aanvullen of bijstellen in de beantwoording.

Ik zat al vrij vroeg in de race met mijn onderzoek. Mijn onderzoeksplan werd goedgekeurd en ik wilde vooral doorzetten om de interviews te houden. In de tussentijd had ik vijf weken vrij genomen van het werk om hiermee voldoende tijd te hebben voor mijn onderzoek. In het begin dacht ik nog dat ik mij onderzoek hiermee wel kon afsluiten door 12 uur per dag aan de slag te gaan met het onderzoek. Met de start van het transcriberen kreeg ik al vrij snel een ander beeld. Ik realiseerde me al vrij snel dat ik toch nog wel een paar maanden zoet ben met het onderzoek. Dit wekte niet echt motiverend. Ondanks de wat amateuristische inschatting lag ik ruim op schema qua planning.

Als ik gevraagd zou worden om mijzelf met één woord te omschrijven zou dat 'toegewijd' zijn.

Mijn studie heb ik gecombineerd met een voltijd, toch wel drukke baan. Hiernaast ben ik vader van twee zoontjes onder de drie jaar. Alles bij elkaar vraagt toch tijd, doorzetting en energie.

Risicomanagement is een mooie aansluiting in mijn beroep als adviseur veiligheid. Toch is risicomanagement ook in dit geval meer en is deze belangrijk voor de hele organisatie. Hiermee zeg ik niet dat veiligheid onbelangrijk is. Door mijn onderzoek ben ik ook andere kanten van de organisatie gaan verkennen en heb ik ook nieuwe personen met andere inzichten kunnen spreken. Dit was vooral leerzaam. Juist doordat risicomanagement en zeker risicogestuurd werken geïntegreerd moet worden in de dagelijkse werkprocessen sta je over het algemeen in contact met verschillende collega's. Dit zijn niet alleen collega's van dezelfde afdeling met wellicht dezelfde gedachten over een onderwerp. Juist kennismaking met de verschillende inzichten heeft mij als persoon geholpen in het beter begrijpen van de organisatie de verschillende werkprocessen.

5. Conclusie

De belangrijkste conclusie is persoonsgebonden en heeft te maken met de toewijding waar ik mijzelf eerder mee omschreef. Door dag in dag uit door te zetten in de avonden na het werk ben ik meer opgeschoven in mijn vooraf gestelde doelstelling. Het behalen van mijn diploma!

Ik vind het belangrijk om de werkwijze en toewijding in mijn werk vast te blijven houden. Eigenlijk op de wijze waarop ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. Verder moet ik ook stellen dat het een zeer leerzame maar vooral mooie ervaring is geweest. Zowel het afstuderen als het volgen van de master Risicomanagement.

6. Leerpunten

In de praktijk wordt wel eens vergeten wat voor mogelijkheden we allemaal hebben bij het doen van onderzoek. In de dagelijkse praktijk voer ik vaak interviews voor evaluaties van werkprocessen ed.

Een leuke herinnering en hiermee een leerpunt is dat de informatie op verschillende manieren opgehaald kan worden om hiermee de resultaten van de onderzoeksmethoden te toetsen. Ik wil dit dan ook vaker in de praktijk gaan doen.

7. Leerdoelen na de master

Leerdoelen na de master zijn in mijn geval tweeledig. Enerzijds wil ik mij verder ontwikkelen op het gebied van risicomanagement. Ik denk dat ik nu een sterke basis heb en voor de organisatie van toegevoegde waarde kan zijn. Hierom wil ik mij ook focussen op het ondersteunen en verder implementeren van de risicogestuurde werkwijze in overige bedrijfsonderdelen en werkprocessen. Verder zie ik mijzelf over één jaar een bedrijfskundige studie volgen op post bachelor niveau om meer affiniteit te ontwikkelen met de verschillende bedrijfsprocessen.

Bijlage 2; Systematische voorbereiding literatuuronderzoek

Om een goed en adequaat literatuuronderzoek uit te kunnen voeren is het systematische voorbereidingsproces onderstaand verder gedocumenteerd. Dit is gedaan aan de hand van de systematische voorbereidingsstappen zoals afgebeeld in figuur 29.

1. Onderzoeksvraag; Hoe kan een risicogestuurde werkwijze geïntegreerd worden in Europese aanbestedingstrajecten binnen de hogeschool?
2. Om een (wetenschappelijke) artikel te bestuderen en eventueel te gebruiken in het onderzoek moest de titel hiervan minimaal één van de volgende woorden bevatten;
 - a. Risicogestuurd werken,
 - b. Europese aanbestedingen,
 - c. Risico's in aanbestedingen,
 - d. Risicoperceptie en aanbestedingen,
 - e. Onzekerheid in aanbestedingen,
 - f. Effecten van risicomanagement of een risicoanalyse,
 - g. Risicomanagement in projecten,
 - h. Implementeren van risicomanagement,
 - i. Voorkomende fouten bij het implementeren van risicomanagement.
3. Scopus en Web of Science zijn gebruikt als database en Google Scholar als zoekmachine naar literatuur. Verder is de bibliotheek van de universiteit Twente geraadpleegd.
4. De gebruikte zoektermen zijn in het Engels aangegeven.



Figuur 29. Systematische voorbereidingscyclus

Sleutelbegrippen	Synoniemen	Bredere termen	Smallere termen
Tender process	Public tendering	Public procurement process	European tender
Risk based approach	Risk oriented approach	Risk management	
Project risk management		Project management	Project risk treatment

- In zowel Scopus, Google Scholar als Web of Science is naast enkelvoudige zoektochten middels de sleutelbegrippen en synoniemen uit bovenstaande tabel gebruik gemaakt van de volgende zoekstring om specifieker te kunnen zoeken;
(Risk based approach OR risk driven* OR risk management) AND (Tender* OR public procurement process OR European tender).
- Door systematisch te zoeken naar literatuur en passende informatie hoeft een student geen bergen aan informatie of literatuur te onderzoeken alvorens overgegaan wordt op verdiepend onderzoek.

Bijlage 3; Interview protocol

1. Soort interview

Semi gestructureerde interview waarbij de vragen vooraf zijn geformuleerd maar er een mogelijkheid bestaat om gedurende het interview verdiepende of aanvullende vragen te stellen. De semi gestructureerde interviews bieden de onderzoeker de mogelijkheid tot het stellen van verdiepende of aanvullende vragen in het kader van het onderzoek. T.o.v. bijvoorbeeld de gestructureerde interviews kent dit een meerwaarde. Met de combinatie van gestructureerde vooraf opgestelde vragen en waar nodig aanvullende verdiepende vragen, wordt de kans van een zuivere beantwoording van de onderzoeksvraag verhoogd.

2. Selectie respondenten

De respondenten zijn op basis van hun deelname of bijdrage aan een Europese aanbesteding in de periode 2020-2021 geselecteerd. Zie hiervoor onderstaande tabel. Het jaartal is gekozen om enerzijds de respondenten vereenvoudigd te kunnen selecteren en anderzijds informatie op te kunnen halen uit de meest actuele aanbestedingen van de hogeschool.

Betreft	Soort aanbesteding
SPECT-CT scanner	Europese Aanbesteding
Buitenlandse dienstreizen / boekingstool	Europese Aanbesteding
Groenvoorziening	Europese Aanbesteding
Verhuisdiensten	Europese Aanbesteding
ICT externe inhuur	Europese Aanbesteding
Audiovisuele Middelen	Europese Aanbesteding
Bibliotheeksoftware	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
UPS NSA	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Signing / huisstijl	Europese Aanbesteding
Centre Court H'lem	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Bezuidenhoutseweg	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Bouwkundig onderhoud & terreinen	Europese Aanbesteding
EA media- en reclame-advies	Europese Aanbesteding

Werkgeverscampagne(s)	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Kantbank	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Mailing zelftesten	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Locatieplan Haarlem	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Subsidie- adviesdiensten	Europese Aanbesteding
Mobiele tv studio	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
Werkplek reiniging	Meervoudig Onderhandse Aanbesteding
ICT Werkplekken (hardware, laptops etc.)	Europese Aanbesteding
Mobiele geluidsbooths	Enkelvoudig Onderhandse Aanbesteding
Hepatitis B vaccinatie programma	Enkelvoudig Onderhandse Aanbesteding

Tabel 9. Overzicht type aanbesteding Inholland 2020-2021

3. Respondenten

De interviews zijn gehouden onder 20 respondenten die verschillende functies in de organisatie vervullen en geregeld betrokken zijn of worden bij Europese aanbestedingstrajecten.

Functie	Organisatie	Inhuur
Senior Inkoopadviseur Ad Interim	Extern	x
Projectmanager IVT	Inholland	
Projectleider	Inholland	
Contractmanager/projectleider	Inholland	
Contractmanager/projectleider	Inholland	
Manager Finance	Inholland	
Teamleider IT Workplace Services	Inholland	
Teamleider Infrastructuur & BI	Inholland	
Contractmanager/projectleider	Inholland	
Stafoofd IVT	Inholland	
Stafoofd FBC	Inholland	
Inkoopadviseur	Inholland	
Adviseur Enterprise Service Management	Extern	x
Aanbestedingsjurist/Inkoopbegeleider	Extern	x
Manager Inkoop	Inholland	
Service level manager	Extern	x
Manager Operations	Inholland	
Manager , Vastgoed, Huisvesting & Facilities	Inholland	
Head of Cloud	Surf (extern)	
Projectleider/projectinkoper	Extern	x

Tabel 10. Overzicht respondent interviews

4. Wijze van uitnodiging

De respondenten zijn allen telefonisch benaderd waarbij het doel van het onderzoek is toegelicht en deze zijn gevraagd of zij interesse hebben om mee te werken aan het onderzoek in de vorm van een interview. Hierna is een afspraak via Microsoft Teams ingepland.

5. Respondentenaantal en hoeveelheid vragen

Er zijn in totaal 20 semi gestructureerde interviews gehouden waarbij de leden maximaal 26 gestructureerde vragen zijn gesteld, exclusief eventuele verdiepende of aanvullende vragen.

Het eerste interview bevatte 19 gestructureerde vragen. De drie interviews die volgden zijn verruimd met een drietal extra vragen. Vanaf het vijfde interview zijn nog eens vier gestructureerde vragen toegevoegd. De invulling van de eerste gesprekken evenals de omvang van het onderwerp zij aanleiding geweest om de vragen in de begin fase te evalueren en bij te stellen.

Respondenten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Vragen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Figuur 30. Gestelde vragen per respondent

6. Vragenlijst

	Vraag	Aanleiding vraagstelling
1	Wat is reguliere functie?	Beeldvorming
2	Vervul je altijd eenzelfde rol in Europese aanbestedingen of is dit afwisselend?	Beeldvorming en mogelijk onderscheid in beantwoording van vragen
3	Binnen hoeveel Europese aanbestedingstrajecten heb je in de afgelopen 2 jaar een bijdrage mogen leveren?	Beeldvorming
4	Acht je risicomanagement als een belangrijk onderdeel in Europese Aanbestedingen? Waarom wel? Waarom niet?	Affiniteit met het onderwerp
5	Wordt altijd op dezelfde wijze aandacht besteed aan risicomanagement of verschilt dit per type aanbesteding?	Input deelvraag 1
6	Is de risicoanalyse geïntegreerd in het aanbestedingsproces of gebeurt dit in een afzonderlijk proces?	Input deelvraag 1
7	Zijn er specifieke factoren die de mate van risicobehandeling in een aanbesteding bepalen?	Aandacht voor het onderwerp en onderbouwing probleemstelling
8	Is de mate waarop risico's tijdens een aanbesteding behandeld worden mede afhankelijk van de risicoperceptie (de wijze waarop iemand een risico ziet) van de projectleider van de aanbesteding?	Onderbouwing probleemstelling
9	Heb je tijdsdruk weleens als reden ervaren dat een risicoanalyse onvoldoende of helemaal niet uitgevoerd werd gedurende een aanbestedingstraject?	Controle of tijd een rol speelt in de wijze of mate waarop risico's behandeld worden
10	Vind je het belangrijk dat er vanuit het management aandacht is voor risicomanagement in een aanbestedingstraject? En zo ja, hoe moet deze geuit worden?	Input voor advies aan de organisatie en bevestiging probleemstelling, toetsing theorie Olivera (2019)
11	Draagt het niet of onvoldoende behandelen van risico's in Europese aanbestedingen bij aan een verhoogde kans op de vorming en ontstaan van risico's?	Onderbouwing probleemstelling

12	Heb je het idee dat er wel eens opzettelijk risico's zijn genegeerd of mild geclassificeerd om geen procesbelemmering in de aanbesteding te creëren?	Toetsen van theorie van Kutsch en Hall (2010) en Slovic (1987)
13	Worden risico's tijdens een aanbesteding behandeld en zo ja, worden ze aan doelen van de aanbesteding of de organisatie gekoppeld?	Beantwoording deelvraag 1
14	Worden de risico's geïdentificeerd en op welke wijze gebeurt dit?	Beantwoording deelvraag 1
15	Wordt de kans en impact van risico's bepaald en op welke wijze gebeurt dit?	Beantwoording deelvraag 1
16	Worden er gedurende aanbestedingen beheersmaatregelen getroffen om de risico's te kunnen managen?	Beantwoording deelvraag 1
17	Wordt bij het treffen van beheersmaatregelen nagedacht over zowel preventieve maatregelen als correctieve maatregelen (indien het risico zich vormt)?	Beantwoording deelvraag 1
18	Wordt het aanbestedingstraject geëvalueerd en wordt hierbij ook gesproken over de risico's?	Beantwoording deelvraag 1
19	Wordt er gerapporteerd over de geïdentificeerde risico's, de classificatie en eventuele beheersmaatregelen en aan wie wordt er gerapporteerd?	Beantwoording deelvraag 1
20	Heb je vanuit je werkervaring wellicht een beeld van de wijze waarop andere organisaties omgaan met risicomanagement in aanbestedingstrajecten?	Beantwoording deelvraag 4
21	In welke fase van een aanbestedingstraject zou risicomanagement en hiermee een mogelijk risicogestuurde werkwijze geïntegreerd kunnen worden?	Beantwoording deelvraag 3
22	Moet een risicoanalyse meermaals uitgevoerd worden gedurende een aanbestedingstraject? Waarom wel? Of waarom niet?	Beantwoording deelvraag 3
23	Moet de risicoanalyse begeleidt worden door een eventuele interne of externe expert op het gebied van risicomanagement of moet deze vooral door de projectleden van de aanbesteding uitgevoerd worden?	Beantwoording deelvraag 3
24	Zou een geïntegreerde risicogestuurde werkwijze een positief effect kunnen hebben op de aanbestedingsprocessen?	Toetsing doelstelling
25	Zou de wijze waarop een risicoanalyse uitgevoerd wordt afhankelijk moeten zijn van het type, grootte en impact van de aanbesteding binnen de organisatie? Dus een kleine aanbesteding uitvoeren met bijvoorbeeld een lichte risicoanalyse en de zware, grote aanbestedingen met meer impact uitgevoerd aan de hand van een zware risicoanalyse of moeten deze allemaal gelijkmatig behandeld worden?	Beantwoording deelvraag 3
26	Zijn er nog belangrijke aandachtspunten m.b.t. risicomanagement en aanbestedingstrajecten die we niet hebben besproken? Heb ik zaken gemist?	Gemiste zaken

Tabel 11. Vragenlijst

7. Transcriberen en coderen

De interviews zijn getranscribeerd met behulp van Amberscript. Na het transcriberen zijn de interviews gecodeerd met behulp van Atlas.ti. De transcripties zijn i.v.m. de omvang niet toegevoegd aan dit rapport. Deze zijn opgenomen in een externe bijlage.

8. Wijze van beantwoording

Voor het beantwoorden van de deelvragen en het formuleren van de conclusies en aanbevelingen zijn naast literatuuronderzoek, interviews en een kwantitatieve enquête uitgevoerd. Hiervoor zijn de interviews in eerste instantie gecodeerd en vervolgens vergeleken per antwoord. Terugkerende antwoorden met dezelfde inhoud zijn overgenomen in het onderzoek. Waar geen terugkerende antwoorden gesignaleerd zijn is een verdiepende analyse van de gecodeerde antwoorden gehouden op basis van onderstaande figuur. Hierbij zijn de respondenten verdeeld in een viertal categorieën om gelijkenissen of afwijkingen in de antwoorden te kunnen achterhalen.

Bijlage 4; Enquête indeling

Implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten

Beste collega,

Recent hebben we met elkaar gesproken in het kader van mijn afstudeeronderzoek inzake de toepassing van risicomanagement in Europese aanbestedingstrajecten. Nogmaals dank voor jullie bijdrage hierin. Om meer diepgang in mijn onderzoek te creëren wil ik jullie vragen onderstaande survey in te vullen. Ik verwacht dat de enquête niet meer dan 10 a 20 minuten van jullie tijd in beslag zal nemen.

De eerste 40 stellingen gaan steeds over een bepaalde vorm van risicomanagement. Dit kan bijvoorbeeld een kenmerk zijn van een traditionele vorm van risicomanagement of van risicogestuurd werken. Geef hierbij vanuit je eigen ervaring met Europese aanbestedingstrajecten of je het eens of niet eens bent met de stelling of dat je er geen beeld bij hebt. Belangrijk hierbij is dat je reageert vanuit je ervaring met Europese aanbestedingen en dus niet reageert vanuit een gewenste situatie of beeld.

Bij conventioneel (traditioneel of instrumenteel) risicomanagement wordt het omgaan met risico's doorgaans georganiseerd als een apart(e) systeem, functie of afdeling.

Risicogestuurd werken hiertegen is het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen (1. bepalen van doelen, 2. identificeren van risico's, 3. classificeren van risico's, 4. treffen van beheersmaatregelen, 5. evalueren van het proces en 6. rapporteren of overdragen) in verschillende werkprocessen.

Tot slot wil ik jullie vragen om aan te geven welke 3 van de 20 kenmerken voor jou belangrijk of van essentiële waarde zijn om om te kunnen gaan met risico's en onzekerheden in Europese aanbestedingstrajecten.

Ik dank jullie wederom voor de moeite en tijd die jullie in mijn onderzoek hebben gestoken.

Met vriendelijke groet,

Elvir Čeman

Implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese aanbestedingstrajecten

20

Responses

34:31

Average time to complete

Active

Status

Review answers

Post scores

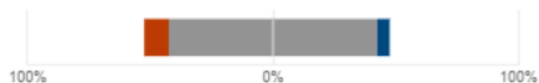
 Open in Excel ...

1. In Europese aanbestedingstrajecten is een risicomanagementmethode leidend (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Methode vs doelen



2. In Europese aanbestedingstrajecten zijn doelen leidend (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Methode vs doelen

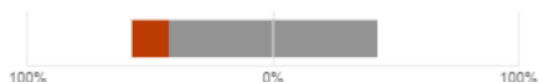


3. In Europese aanbestedingstrajecten wordt één doel nagestreefd (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Eén doel vs meerdere doelen

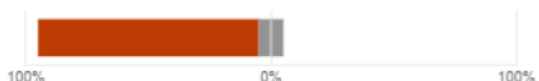


4. In Europese aanbestedingstrajecten worden meerdere doelen nagestreefd (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Eén doel vs meerdere doelen



5. In Europese aanbestedingstrajecten is geld dominerend (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Geld vs waarde

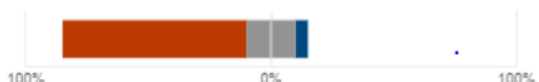


6. In Europese aanbestedingstrajecten is waarde dominerend (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Geld vs waarde

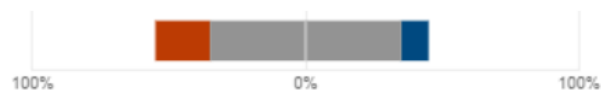


7. In Europese aanbestedingen is sprake van standaardisatie (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Standaardisatie vs variatie

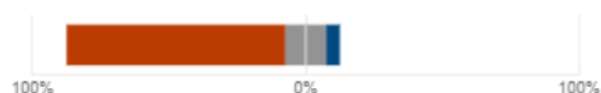


8. In Europese aanbestedingen is sprake van variatie (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Standaardisatie vs variatie

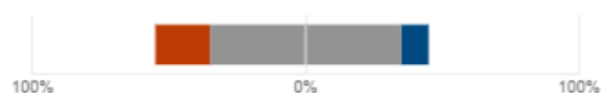


9. In Europese aanbestedingen wordt variatie geminimaliseerd (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Variatie minimaliseren vs variatie benutten

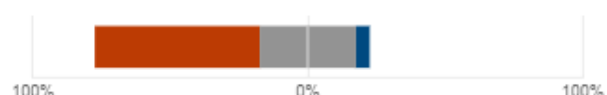


10. In Europese aanbestedingen wordt variatie actief benut (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Variatie minimaliseren vs variatie benutten

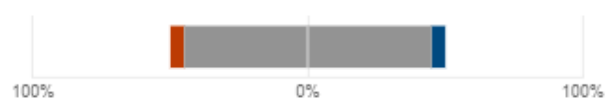


11. In Europese aanbestedingen worden risico's gemanaged door een apart team of persoon. Risico's zijn onteigend en geen verantwoordelijkheid van de collega's die de aanbesteding begeleiden (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Onteigenen vs eigenaarschap



12. In Europese aanbestedingen is sprake van risico-eigenaarschap wat betekent dat het managen van risico's de verantwoordelijkheid is van de collega's die de doelen van de aanbesteding moeten realiseren (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Onteigenen vs eigenaarschap

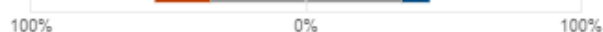


13. Tijdens Europese aanbestedingen worden risico's door een speciaal risicomanagement team beoordeeld (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Schaalvergroting vs functionele omvang

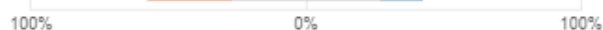


14. In Europese aanbestedingen wordt kennis over en van risico's en risicomanagement actief gedeeld in multidisciplinaire teams (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Schaalvergroting vs functionele omvang

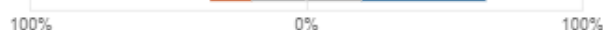


15. Is in Europese aanbestedingstrajecten sprake van low trust - high tolerance (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Low trust - high tolerance vs high trust - low tolerance

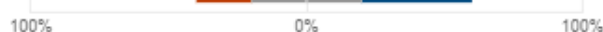


16. In Europese aanbestedingstrajecten is sprake van high trust - low tolerance (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Low trust - high tolerance vs high trust - low tolerance



17. Risicomanagement in Europese aanbestedingen kent een verplicht karakter (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Verplicht vs uitnodigend

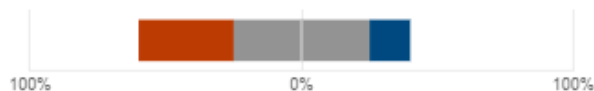


18. Risicomanagement in Europese aanbestedingen kent een uitnodigend karakter (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Verplicht vs uitnodigend



19. In Europese aanbestedingen moeten we alles zeker weten en anders voeren we verdiepend onderzoek uit voordat we verder gaan (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Zeker willen weten vs onzekerheid toelaten

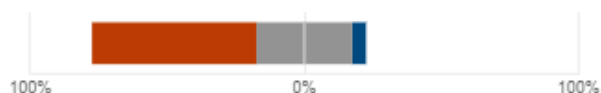


20. In Europese aanbestedingen durven we onzekerheid toe te laten. (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Zeker willen weten vs onzekerheid toelaten



21. In Europese aanbestedingen proberen we compleet te zijn waarbij we alle risico's willen identificeren en managen (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Compleet willen zijn vs keuzes durven maken



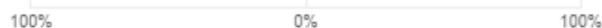
22. In Europese aanbestedingen kunnen we nooit volledige zekerheid creëren over bijvoorbeeld de oorzaken en consequenties van risico's

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Compleet willen zijn vs keuzes durven maken



23. In Europese aanbestedingen voeren we verschillende onderzoeken uit. Dit blijven we doen tot dat we een volledig overzicht aan gegevens hebben

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Meer onderzoek vragen vs beperkingen van onderzoek aangeven



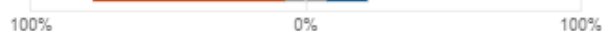
24. In Europese aanbestedingen durven we grenzen te stellen wat kan betekenen dat we minder onderzoek uitvoeren en scherpere keuzes durven te maken

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Meer onderzoek vragen vs beperkingen van onderzoek aangeven



25. In Europese aanbestedingen gaan we lineair om met risico's door bijvoorbeeld risico's eenmalig te behandelen in een risicosessie of risico's eenmalig te benoemen in een plan

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Lineair vs lineair en cyclisch



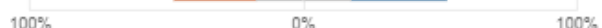
26. In Europese aanbestedingen volgen we zowel een bepaald proces (lineair aspect) en herhalen deze periodiek (cyclisch aspect) bij het omgaan met risico's

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Lineair vs lineair en cyclisch



27. Tijdens Europese aanbestedingen wordt een specifieke risicomanagementmethode ontworpen die vervolgens vaker gebruikt wordt in de organisatie of andere aanbestedingstrajecten (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Ontwerpen vs ontwikkelen

100% 0% 100%

28. In Europese aanbestedingen voeren we een risicosessie of dialoog uit, stellen een risicodossier op en gaan vervolgens verder ontwikkelen om te komen tot een groter geheel (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Ontwerpen vs ontwikkelen

100% 0% 100%

29. In Europese aanbestedingstrajecten kunnen (werk)processen niet eenvoudig aangepast worden om risicomanagement toe te voegen (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Statisch vs dynamisch

100% 0% 100%

30. In Europese aanbestedingstrajecten worden risicomanagementmethoden (die benut worden) eenvoudig aangepast als ze hiermee gebruiksvriendelijker worden en worden maatregelen geëvalueerd om kennis op te doen (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Statisch vs dynamisch

100% 0% 100%

31. In Europese aanbestedingen worden risico's die zich vormen of optreden verklaard met "één oorzaak - één gevolg" relatie. (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Oorzaak - gevolg vs Interactie

100% 0% 100%

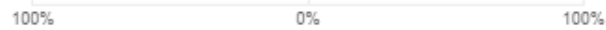
32. In Europese aanbestedingen wordt bij het managen van risico's uitgegaan van een interactie tussen meerdere oorzaken en gevolgen

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Oorzaak - gevolg vs Interactie



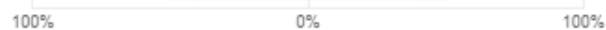
33. In Europese aanbestedingen is geen ruimte voor verspilling van geld of mankracht. Alles wordt strak gepland waarbij minder personeel meer moet doen

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Uitsluiten van verspilling vs kleine verspilling accepteren



34. In Europese aanbestedingen worden kleine verspillingen geaccepteerd (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Uitsluiten van verspilling vs kleine verspilling accepteren



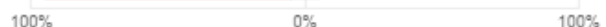
35. In Europese aanbestedingen wordt getracht fouten, onzekerheden en afwijkingen zoveel mogelijk uit te sluiten

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Fouten uitsluiten vs fouten vroegtijdig opmerken



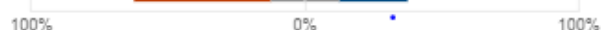
36. In Europese aanbestedingen ligt de focus niet op het volledig uitsluiten van fouten maar het vroegtijdig herkennen van signalen ervan

(0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Fouten uitsluiten vs fouten vroegtijdig opmerken



37. In Europese aanbestedingen ligt de focus of het minimaliseren van de kans dat een risico zich voordoet (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Kansen op risico's verkleinen vs gevolgen van risico's verkleinen

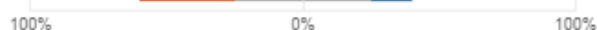


38. In Europese aanbestedingen ligt de focus op het minimaliseren van de gevolgen van risico's (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Kansen op risico's verkleinen vs gevolgen van risico's verkleinen

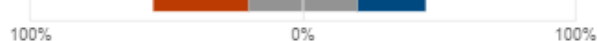


39. In Europese aanbestedingen hebben we (vaak) te maken met dezelfde risico's, hierdoor kunnen we ze makkelijk identificeren (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Antwoorden geven vs vragen stellen

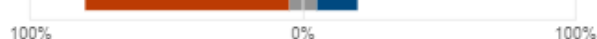


40. In Europese aanbestedingen zijn we ons bewust dat we niet alle risico's kunnen identificeren (0 point)

[More Details](#)

■ Mee eens ■ Niet mee eens ■ Heb ik geen beeld bij

Antwoorden geven vs vragen stellen

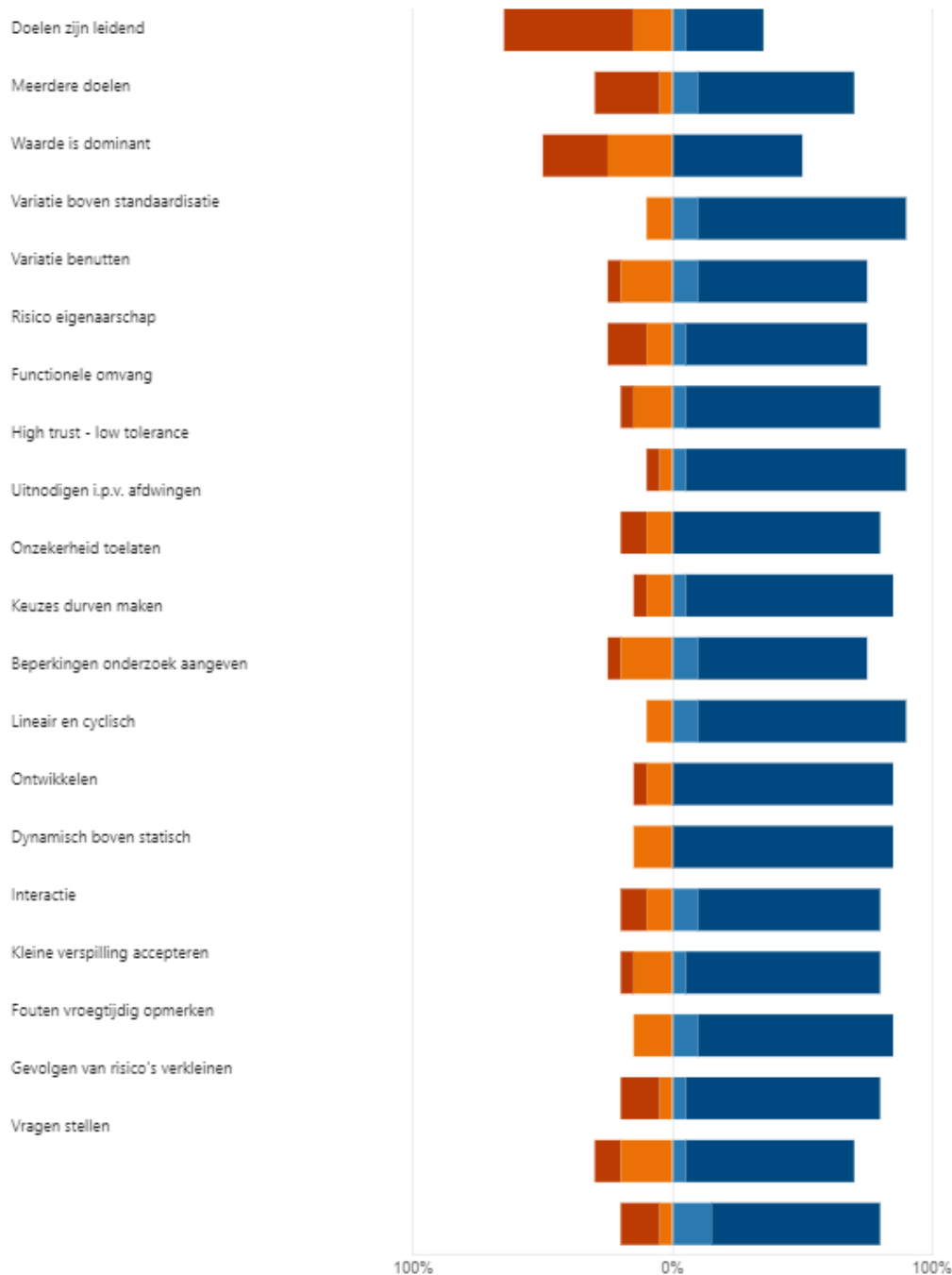


41. Welke top 3 kenmerken zijn voor jou belangrijk of acht je als doorslaggevend om risicogestuurd te kunnen werken en effectief om te kunnen gaan met risico's en onzekerheden in Europese aanbestedingstrajecten?

(0
point)

[More Details](#)

■ Prioriteit 1 ■ Prioriteit 2 ■ Prioriteit 3 ■ Kent minder prioriteit



Bijlage 5; Samenvatting interviews per functie(totaaloverzicht)

		Respondenten projectleiding					
		1	2	3	4	5	Samenvattend
1	Wat is reguliere functie?	Projectmanager IVT	Projectleider IVT	Contractmanager VHF	Contractmanager VHF	Contractmanager VHF	
2	Vervul je altijd eenzelfde rol in Europese aanbestedingen of is dit afwisselend?	Ja de rol van projectleider	Ja. Projectleider	Afwisselend maar meestal in de rol van projectleider. Heel soms project lid.	Afwisselend	Afwisselend	
3	Binnen hoeveel Europese aanbestedingstrajecten heb je in de afgelopen 2 jaar een bijdrage mogen leveren?	Drie in de afgelopen twee jaar.	Eén in de afgelopen twee jaar.	Vijf in de afgelopen twee jaar.	Vier in de afgelopen twee jaar.	Zes in de afgelopen twee jaar.	
4	Acht je risicomanagement als een belangrijk onderdeel in Europese Aanbestedingen? Waarom wel? Waarom niet?	De ene keer vind ik het belangrijk. De andere keer weer nauwelijks.	Goed om er vooraf over na te denken. Niet iets waar ik persoonlijk de nadruk op leg.	RM is zeker een belangrijk onderdeel.	Absoluut een belangrijk onderdeel.	Ik zie risico's vooral in de digitale hoek. Veiligheidszaken zijn over het algemeen gedekt.	Risicomanagement wordt in hoofdlijnen belangrijk bevonden. Verschilt ook per persoon. Wordt vaak nog gedacht vanuit de silo mentaliteit.
5	Wordt altijd op dezelfde wijze aandacht besteed aan risicomanagement of verschilt dit per type aanbesteding?	Bij sommige aanbestedingen kan ik me voorstellen dat het interessanter is. Het is echter binnen Inholland onderbelicht en licht aan het type aanbesteding.	Denk dat het per type aanbesteding verschilt.	Verschilt per projectteam. Vind in hoofdlijnen redelijk op dezelfde wijze plaats. Het ene onderwerp kent meer risico's dan het ander.	Er wordt überhaupt niet veel aandacht besteedt aan risicomanagement. Inkoop technisch wel. Is onderbelicht. Vooral vanuit de financiële hoek bekeken.	Ondergeschoven aandachtsgebied. Zou meer aandacht moeten krijgen.	Verschilt per type aanbesteding, projectteam. Risicomanagement is onderbelicht en een ondergeschoven aandachtsgebied.
6	Is de risicoanalyse geïntegreerd in het aanbestedingsproces of gebeurt dit in een afzonderlijk proces?	Het is één stap in het proces. En hiermee geïntegreerd.	Het gebeurt niet bewust tussen de regels door en is niet iets wat super helder is geformuleerd.	Zit volgens mij wel goed in het proces verweven en is hiermee geïntegreerd.	Als risico's worden geïdentificeerd dan gebeurt dit vooraf aan het aanbestedingsproces.	Onderwerp of aanbesteding afhankelijk wordt een veiligheid collega bijgehaald om bepaalde risico's te identificeren. Niet integraal dus.	Als de risicoanalyse uitgevoerd wordt gebeurt dit vooraf aan de aanbesteding en niet zozeer gedurende. Het wordt wel gezien als een geïntegreerd proces.
7	Zijn er specifieke factoren die de mate van risicobehandeling in een aanbesteding bepalen?	Financiën. Continuïteit van de dienstverlening.	Grootte van het project.	Marktconsultatie gesprekken. Externe omgeving,	Impact voor de organisatie en financiën.	Onderwerp van de aanbesteding en wet en regelgeving.	Financieren, continuïteit van de dienstverlening en impact voor de organisatie. Grootte van het project en marktconsultatie. Type aanbesteding en wet en regelgeving.
8	Is de mate waarop risico's tijdens een aanbesteding behandeld worden mede afhankelijk van de risicoperceptie (de wijze waarop iemand een risico ziet) van de projectleider van de aanbesteding?	Ja. Stem van de projectleider telt zwaar mee.	Kan me heel goed voorstellen dat de persoon en ervaring een grote rol spelen.	Ja. Ik zie in minder mate risico's gemanaged worden in andere aanbestedingen.	Ja en ook van de inkoper.	Niet alleen van de projectleider maar alle projectleden.	De behandeling van risico's is afhankelijk van de perceptie van de projectleider, inkoper en overige projectleden.
9	Heb je tijdsdruk weleens als reden ervaren dat een risicoanalyse onvoldoende of helemaal niet uitgevoerd werd gedurende een aanbestedingstraject?	Nee, meer dat het niet hoog genoeg op de agenda staat.	Nee, heb dat niet zo ervaren	Jazeker. Tijdsdruk is vaak ook een risico in de aanbestedingen zelf.	Nee.	Nee.	90% van de respondenten ziet tijdsdruk niet als oorzaak voor het niet uitvoeren van een risicoanalyse.
10	Vind je het belangrijk dat er vanuit het management aandacht is voor risicomanagement in een aanbestedingstraject? En zo ja, hoe moet deze geuit worden?	Mijn ervaring is dat opdrachtgevers en stuurgroep leden minimaal sturen op basis van risico's.	Goed om eens de standaard risico's te beoordelen en vervolgens na te gaan of deze volledig zijn.	Het is zeker van essentiële waarde. Als wij risico's benoemen moet het management daarvan op de	Het zou in het DNA van een ieder moeten zitten. Als een soort van stappenplan altijd aandacht krijgen. Het	Ja het is belangrijk dat het management hier aandacht voor heeft.	Het wordt als belangrijk ervaren dat het management aandacht heeft voor risicomanagement. Echter heerst ook het gevoel dat er minimaal gestuurd

				hoogte zijn. Niet alleen om deze in kennis te stellen maar ook commitment te krijgen.	management kan hierin bijdragen.		wordt op risico's. Het management heeft een belangrijke rol in de bijdrage om het managen van risico's in het DNA van medewerkers te krijgen.
11	Draagt het niet of onvoldoende behandelen van risico's in Europese aanbestedingen bij aan een verhoogde kans op de vorming en ontstaan van risico's?	Denk dat het ook weer per aanbesteding verschilt.	Ik zou zeggen van wel maar vanuit mijn eigen ervaring. Altijd goed om een beeld te hebben.	Ook dit zie ik als onderwerp of aanbesteding afhankelijk.	Denk het wel. Het een sluit het ander niet uit.	Ja natuurlijk.	De respondenten zijn het in hoofdlijnen eens dat het niet behandelen van risico's kan zorgen voor een verhoogd risico echter ziet de meerderheid dit ook afhankelijk zijn van het type aanbesteding.
12	Heb je het idee dat er wel eens opzettelijk risico's zijn genegeerd of mild geclassificeerd om geen procesbelemmering in de aanbesteding te creëren?	Nee, nooit zo ervaren van bewust negeren maar wel mild classificeren van risico's.	Nee, niet waar ik betrokken bij ben geweest.	Nee, heb ik geen voorbeeld van.	Ik heb ze niet waargenomen.	Niet als zodanig meegemaakt.	Alle respondenten zijn het unaniem erover eens dat het bewust negeren van risico's niet voorkomt of niet is voorgekomen in de aanbestedingen waar zij aan hebben bijgedragen. Wel zijn risico's wel eens mild geclassificeerd.
13	Worden risico's tijdens een aanbesteding behandeld en zo ja, worden ze aan doelen van de aanbesteding of de organisatie gekoppeld?	Er wordt niet of nauwelijks op risico's gestuurd. Voeren geen risicoanalyses uit.	Risico's worden behandeld maar niet zo uitgebreid. Worden wel aan het doel van de aanbesteding of project getoetst.	Als het proces goed of redelijk verloopt wordt er niet teruggeblikt. Als het ergens stroef loopt dan is er meer aandacht voor het proces.	Ja klinkt logisch.	Ja de risico's worden bepaald voor zover de werkveld het toelaat en ze worden gekoppeld aan de doelen.	Risico's worden bepaald voor zover het werkveld het toelaat. Hierbij wordt rekening gehouden met de doelen. Als het proces goed verloopt krijgen de risico's minimale aandacht.
14	Worden de risico's geïdentificeerd en op welke wijze gebeurt dit?	Ligt eraan of de projectmanager het doet en/of de projectleden het initiëren.	Binnen de aanbesteding gebeurt het meer tussen de regels door als we het erover hebben.	Risico's komen tijdens de voorbereiding naar voren. Vaak via brainstormen ook via de marktconsultatie.	Bij de ene aanbesteding is het gebeurt en bij de andere in mindere mate of niet.	Worden geïdentificeerd voor zover ons blikveld gaat.	Het identificeren van risico's gebeurt op verschillende wijze en is afhankelijk van de type projectleider en aanbesteding.
15	Wordt de kans en impact van risico's bepaald en op welke wijze gebeurt dit?	Het is per project verschillend hoe de classificatie verloopt. Kans x impact.	Dit wordt besproken en ingeschat. Vinden we dit een zodanig risico dat we er iets mee moeten.	We proberen de kans kwalitatief in te schatten. Waar nodig koppelen we ze aan maatregelen.	We vragen ons vooral af hoe realistisch de risico's zijn.	Wordt vooral besproken of het een risico is en zo ja, moeten we er iets mee.	De classificatie verschilt per project waarbij vaak kans maal impact wordt toegepast. Vaak wordt er kwalitatief een poging gedaan om de kans in te schatten en hoe realistisch de risico's zijn.
16	Worden er gedurende aanbestedingen beheersmaatregelen getroffen om de risico's te kunnen managen?	In zowel het project als de aanbesteding kunnen beheersmaatregelen getroffen worden.	Ja deze kunnen verschillen in soort maar worden toegepast.	Ja met name preventieve maatregelen. Soms moet je zowel aan preventieve als repressieve maatregelen denken of deze ook echt toepassen.	Ja maar sommige risico's zie je gewoon niet aankomen. Dan word je automatisch gedwongen in repressieve maatregelen te denken.	Ja.	Beheersmaatregelen worden toegepast waarbij de nadruk in eerste instantie ligt op het voorkomen. Sommige risico's kan je echter niet zien aankomen waardoor je bij het optreden ervan gedwongen wordt repressieve maatregelen toe te passen.
17	Wordt bij het treffen van beheersmaatregelen nagedacht over zowel preventieve maatregelen als correctieve maatregelen (indien het risico zich vormt)?	X	X	Ja met name preventieve maatregelen. Soms moet je zowel aan preventieve als repressieve maatregelen denken of deze ook echt toepassen.	Sommige risico's kunnen je niet identificeren. Focus waar mogelijk op preventief. Repressief vaak omdat je niet anders kan.	Ja.	De focus ligt met name op de preventieve maatregelen. Repressieve maatregelen worden vaak toegepast op risico's die we niet zagen aankomen.

18	Wordt het aanbestedingstraject geëvalueerd en wordt hierbij ook gesproken over de risico's?	X	X	Alleen als het misgaat of nodig is.	Nee, niet meegemaakt. Zonde.	Nee. Niks formeels. Enkel bijpraten bij de koffieautomaat.	Niet meegemaakt. Kent geen formeel karakter.
19	Wordt er gerapporteerd over de geïdentificeerde risico's, de classificatie en eventuele beheersmaatregelen en aan wie wordt er gerapporteerd?	X	X	X	In de aanbestedingen waar ik bij betrokken was werd aan mijn leidinggevende gerapporteerd.	In de aanbestedingsfase wordt gerapporteerd. Ook uit verschillende keuringen komen diverse rapporten.	Er wordt gerapporteerd aan een direct leidinggevende. Ook in de aanbestedingsfase komt het aan bod. Verder middels verschillende keuringen.
20	Heb je vanuit je werkervaring wellicht een beeld van de wijze waarop andere organisaties omgaan met risicomanagement in aanbestedingstrajecten?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
21	In welke fase van een aanbestedingstraject zou risicomanagement en hiermee een mogelijk risicogestuurde werkwijze geïntegreerd kunnen worden?	Dit zou met name op een tweetal momenten moeten gebeuren. Vooraf wanneer je besluit aan te besteden en bij de implementatie van hetgeen je aanschaft.	Vooraf. Ook als je weet dat er een aanbesteding moet komen dat je dan al voor de inkoop strategie met elkaar de risico's identificeert.	Op een drietal momenten. Aan de voorkant voor je aan de aanbesteding begint, gedurende de aanbesteding en aan het eind van het traject meer evaluatief. Nu gebeurt het bijna niet meer evaluatief als een aanbesteding goed verloopt. Dan wordt vaak ook niet teruggeblikt.	Vanaf de initiatie al. Als je het borgt aan het begin van het traject. Dat is het moment om het vast te stellen.	Bij de kick-off al. En uiteraard is er een verschil qua risicoprofiel per aanbesteding	Alle respondenten zijn het erover eens dat risicomanagement in het voortraject toegepast moet worden. Een tweetal respondenten vindt dat het vervolgens ook tijdens de aanbesteding en aan het end van de aanbesteding doorlopen moet worden.
22	Moet een risicoanalyse meermaals uitgevoerd worden gedurende een aanbestedingstraject? Waarom wel? Of waarom niet?	Ik denk dat je risico's vooral moet managen en monitoren. Niet zozeer meermaals de analyse uitvoeren maar risico's die hoog zijn ingeschat blijven monitoren.	Logischerwijs zou je een soort terugkomend proces moeten inlassen waarbij ook gecheckt wordt of de maatregelen nog van toepassing zijn.	Ja, hierdoor verhoog je de kans gemiste risico's in een latere fase alsnog te identificeren.	Afhankelijk van de grootte en impact van de aanbesteding. Kleine aanbestedingen met minimale impact zijn vrij overzichtelijk. De ingewikkelde aanbestedingen met forse impact kan je periodiek opnieuw beoordelen.	Als het nodig geacht wordt wel. Als de omgevingsfactoren niet wijzigen is het niet nodig. Na covid bijvoorbeeld moeten we ook met meer aspecten rekening houden.	Twee van de vijf respondenten zien een terugkerende analyse in alle fasen een meerwaarde hebben. Hiermee kan je mogelijk gemiste risico's alsnog later identificeren. Andere respondenten stellen o.a. dat het belangrijk is om grote risico's te blijven monitoren. Ook spelen de soort en grote van de aanbesteding en de omgevingsfactoren een rol in de frequentie van de risicoanalyse.
23	Moet de risicoanalyse begeleidt worden door een eventuele interne of externe expert op het gebied van risicomanagement of moet deze vooral door de projectleden van de aanbesteding uitgevoerd worden?	Als de risico's van een aanbesteding hoog en aanwezig zijn dan kan de begeleiding nuttig zijn. Iemand die doorvraagt en kritisch is. Als het een kleine aanbesteding is met minimale risico's lijkt het mij een verspilling.	Ik zou de begeleiding vooral vanuit Inkoop willen zien. Als je er nog iemand naast zet moet je alles opnieuw toelichten.	Ik denk dat Inkoop hier een grote rol in heeft als het op juridische risico's aankomt en ook de projectleider. Denk dat het vooral afhankelijk is van de hoeveelheid kennis van de projectleider of de externe begeleiding nodig is.	Bij een beperkte aanbesteding is dat niet nodig. Als de impact groot is en je een grote en complexe aanbesteding hebt, dan wel.	Interne of externe expert die je de input kan leveren. Zolang die kennis heeft van het onderwerp. Intern of extern maakt niet zoveel uit.	Een drietal respondenten zien het nut van interne of externe begeleiding pas als de impact, grootte en complexiteit van de aanbesteding hierom vraagt. De overige twee respondenten zien vooral een grote rol weggelegd bij inkoop. Ook de projectleider kan hierbij een rol hebben. Als het kennis op risicomanagement ontbreekt bij de projectleider en/of inkoop kan gekozen worden voor aanvullende begeleiding.

24	Zou een geïntegreerde risicogestuurde werkwijze een positief effect kunnen hebben op de aanbestedingsprocessen?	Dat denk ik wel. Ik zie het de kwaliteit van een aanbesteding ten goede komen maar ook het resultaat.	Ik denk het wel. Je bent beter voorbereid door de identificatie maar ook kan je meer leren door de evaluatie.	Ja.	Ja.	Ja.	Alle respondenten zijn het unaniem eens over de mogelijke toegevoegde waarde van risicogestuurd werken in aanbestedingen. Het kan de kwaliteit en resultaat van de aanbesteding ten goede komen. Je bent beter voorbereid en kan meer lering trekken uit de evaluaties.
25	Zou de wijze waarop een risicoanalyse uitgevoerd wordt afhankelijk moeten zijn van het type, grootte en impact van de aanbesteding binnen de organisatie? Dus een kleine aanbesteding uitvoeren met bijvoorbeeld een lichte risicoanalyse de zware, grote aanbestedingen met meer impact uitgevoerd aan de hand van een zware risicoanalyse of moeten deze allemaal gelijkmatig behandeld worden?	x	x	Denk dat dit per aanbesteding verschilt. Aanbestedingen waar AVG een grote rol speelt worden anders behandeld qua risico's t.o.v. de algemene aanbestedingen.	Ja. Ook kwantificeren per type aanbesteding.	Ja, dat denk ik wel.	De zwaarte van de risicoanalyse zou uiteraard moeten afhangen van de type, grootte en impact van de aanbesteding. Het verschilt per type aanbesteding.
26	Zijn er nog belangrijke aandachtspunten m.b.t. risicomanagement en aanbestedingstrajecten die we niet hebben besproken? Heb ik zaken gemist?						

		Respondenten adviseur project lid					
		6	7	8	9	10	Samenvattend
1	Wat is reguliere functie?	Manager Finance	Teamleider IT Workplace Services	Teamleider Infra & BI	Adviseur ESM	Service level manager	
2	Vervul je altijd eenzelfde rol in Europese aanbestedingen of is dit afwisselend?	Project lid of adviseur	Project lid of adviseur	Project lid of adviseur	Project lid of adviseur	Project lid of adviseur	
3	Binnen hoeveel Europese aanbestedingstrajecten heb je in de afgelopen 2 jaar een bijdrage mogen leveren?	Twee in de afgelopen twee jaar	Drie in de afgelopen twee jaar	Drie in de afgelopen twee jaar.	Vier in de afgelopen twee jaar.	Drie	
4	Acht je risicomanagement als een belangrijk onderdeel in Europese Aanbestedingen? Waarom wel? Waarom niet?	Zeker wel. Goed om vooraf het doel helder te hebben waar we naartoe willen.	Denk dat het zeker belangrijk is om een goede afweging te maken van de type risico's.	Absoluut. Ben gecharmeerd van risico gebaseerd werken.	Belangrijk om te weten wat je doel is, wat je doen moet en wat je risico's zijn.	Zeker belangrijk. Gebruiken echter geen bepaalde leidraad.	Iedereen acht risicomanagement als een belangrijk onderdeel. Goed om te weten waar we naartoe willen en wat eventuele risico's zijn.
5	Wordt altijd op dezelfde wijze aandacht besteed aan risicomanagement of verschilt dit per type aanbesteding?	Afhankelijk ook van de doel van de aanbesteding. Als onderwijsinstelling zien we het ook als een 'moetje'.	Heb niet echt het idee dat het een aandachtspunt is. Varen met de afdeling inkoop die de ondersteuning en begeleiding verzorgt.	Heel cynisch. Wordt eigenlijk geen aandacht aan besteed.	Er is niet zozeer een doorkijk waarmee vooruit wordt nagedacht over ook de risico's na de implementatie.	Denk dat het verschilt per type aanbesteding.	Hoeveelheid aandacht aan risicomanagement wordt besteed is afhankelijk van type aanbesteding en doel ervan en is vaak ook cynisch.
6	Is de risicoanalyse geïntegreerd in het aanbestedingsproces of gebeurt dit in een afzonderlijk proces?	Niet zozeer in het aanbestedingsproces maar meer ervoor.	Durf ik niet met zekerheid te stellen.	De risicoanalyse wordt niet uitgevoerd en als het uitgevoerd wordt vindt het binnen het traject.	De analyse is geïntegreerd maar geen bewust proces.	Die is geïntegreerd maar niet geformaliseerd.	De risicoanalyse wordt niet in het aanbesteding proces uitgevoerd maar eerder hier vooraf. Deze wordt

Implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese Aanbestedingstrajecten

							wel gezien als geïntegreerd maar niet geformaliseerd.
7	Zijn er specifieke factoren die de mate van risicobehandeling in een aanbesteding bepalen?	Ja, met name de prijs is een risicofactor. Objectieve en subjectieve elementen.	Soortgelijke aanbestedingen. Tijdgebrek is altijd een issue waardoor aanbestedingen altijd later afgerond worden.	Ja maar niet geformaliseerd. Veiligheid en financiën hebben altijd invloed. Type contract; vernieuwing of verlenging.	Impact op doelgroep of bedrijfsvoering.	Niet geformaliseerd.	Objectieve en subjectieve elementen en de prijs. Ook soortgelijke aanbestedingen en tijdsgereb kunnen een rol spelen. Veiligheid en financiën zijn gedekt. Proces is niet geformaliseerd. De impact op de doelgroep en bedrijfsvoering weegt mee.
8	Is de mate waarop risico's tijdens een aanbesteding behandeld worden mede afhankelijk van de risicoperceptie (de wijze waarop iemand een risico ziet) van de projectleider van de aanbesteding?	Ja. Met name van de projectleider. Van die wordt verwacht dat die de ervaring en skills heeft om het proces te begeleiden.	Ja en ook van de inkoper.	Afhankelijk van de perceptie van de inkoper.	Zeker van invloed. Met grote trajecten is het prettig om 2 projectleiders te hebben.	Ja de perceptie speelt een rol.	Zowel de perceptie van de projectleider als die van de inkoper worden als factoren benoemd die de mate van risicobehandeling kunnen beïnvloeden.
9	Heb je tijdsdruk weleens als reden ervaren dat een risicoanalyse onvoldoende of helemaal niet uitgevoerd werd gedurende een aanbestedingstraject?	Nee, zeker niet.	Kan me heel goed voorstellen dat dat een rol speelt. Je moet het er tenslotte erbij doen.	Nee.	Ja. Het is altijd een spagaat waar we in zitten. Ik heb het ook wel meegemaakt dat er heel erg op tijd werd gestuurd.	Tot nu toe niet ervaren.	Twee van de vijf respondenten ziet tijdsdruk een mogelijke rol kunnen spelen als reden om geen risicoanalyse uit te voeren.
10	Vind je het belangrijk dat er vanuit het management aandacht is voor risicomangement in een aanbestedingstraject? En zo ja, hoe moet deze geuit worden?	Ja dit is zeker belangrijk. Uiteindelijk halen we een partij van buiten naar binnen en moet je volgens mij als onderdeel van het management hiervan op de hoogte zijn.	Het is zeker belangrijk dat risicomangement ondersteund wordt door het management. Belangrijk dat het management op de hoogte is en ondersteuning en het uitdragen.	Ja dit is belangrijk.	Ja het is belangrijk. Het wordt vaak als een moetje ervaren. Het krijgt nog niet helemaal of volledige aandacht van het management. Het is nu nog te veel een inkoop vraagstuk waar het een combinatie van inkoop en de organisatie zou moeten zijn.	Het management moet nadrukkelijk betrokken zijn.	Iedereen is het unaniem eens dat het management betrokken moet zijn of dat risicomangement ondersteund is door het management. Echter wordt risicomangement nog vooral als een taak van inkoop gezien i.p.v. inkoop en de rest van de organisatie.
11	Draagt het niet of onvoldoende behandelen van risico's in Europese aanbestedingen bij aan een verhoogde kans op de vorming en ontstaan van risico's?	Ja.	Ja dat denk ik wel. Belangrijk om het in het voortraject mee te nemen.	Ja, omdat we onvoldoende stilstaan bij de betekenis en mogelijke gevolgen van bepaalde besluiten.	Ja, absoluut. Je moet altijd vooruit kunnen kijken. Het moet gewoon ook op de managementagenda staan en anders moeten wij daarvoor zorgdragen.	Ik denk dat de kans aanwezig is dat dit gebeurt. Dat een risico zich vormt op basis van onduidelijkheid.	Iedereen is het unaniem eens dat het niet behandelen van risico's automatisch bij kan dragen aan het nemen van verhoogde risico's. Dit ook mede omdat we te weinig stilstaan bij de betekenis van besluiten en doordat het niet of nauwelijks op de managementagenda staat.
12	Heb je het idee dat er wel eens opzettelijk risico's zijn genegeerd of mild geclassificeerd om geen procesbelemmering in de aanbesteding te creëren?	Nee.	Nee, dat gevoel heb ik niet.	Nee, de mensen doen dingen naar ere en geweten met de beste inzichten. Wel kunnen ze wel eens mild geclassificeerd worden.	Vanuit mijn ervaring weet ik dat het voorkomt en gebeurt. Dat organisaties een voorkeur hebben voor een partij en hierom bewust bepaalde zaken uit de weg gaan.	Ik denk dat het zou kunnen maar ga ervan uit dat het niet gebeurt.	Nee bewust negeren gebeurt niet. Eén respondent heeft het vanuit zijn/haar ervaring wel meegemaakt. Ook worden risico's wel eens mild geclassificeerd maar niet bewust.
13	Worden risico's tijdens een aanbesteding behandeld en zo ja, worden ze aan doelen van de aanbesteding of de organisatie gekoppeld?	Ja. Gekoppeld aan het doel.	Op basis van mijn ervaring zou ik nee zeggen.	Nee, we stellen geen risicoprofiel op waardoor we deze ook niet koppelen aan doelen.	Er wordt naar de organisatie en projectdoelstellingen gekeken. Of de risico's hieraan gekoppeld worden durf ik niet te stellen.	Het gebeurt impliciet en vanuit het vertrekpunt dat je met de aanbesteding het beste resultaat wilt behalen.	De meningen over het koppelen van risico's aan doelen zijn verdeeld. Doelstellingen zijn helder en men wenst het beste resultaat te behalen. Echter worden de risico's niet altijd

							geïdentificeerd en hiermee dus ook niet aan doelen gekoppeld.
14	Worden de risico's geïdentificeerd en op welke wijze gebeurt dit?	De opdracht wordt besproken. De vastlegging is niet zozeer in risico's maar meer door het vastleggen van de criteria en de opzet van de aanbesteding.	Nee, worden niet dusdanig geïdentificeerd.	Ja maar wel allemaal geheel pragmatisch.	Als het goed is heeft inkoop de risico's van de aanbesteding inzichtelijk.	Ik denk dat het identificeren van risico's op verschillende manieren gebeurt en sowieso van te voren.	De ervaringen met het identificeren van risico's verschillen tussen de respondenten. Er is geen vaste manier waarop dit gebeurt. Het gebeurt voornamelijk pragmatisch.
15	Wordt de kans en impact van risico's bepaald en op welke wijze gebeurt dit?	Dit gebeurt door met elkaar te spreken waarbij ook de voorgaande ervaringen gebruikt worden voor de classificatie.	Naar mijn mening gebeurt het niet. Niet in de aanbestedingen die ik heb meegemaakt.	Nee, niet gestructureerd.	Volgens mij heeft inkoop zicht op de risico's en vind dus ook de classificatie door hun plaats.	Ja maar ook weer impliciet.	Het classificeren gebeurt voornamelijk door met elkaar te spreken. Het beeld is afhankelijk van de ervaringen die de adviseurs hebben en meegemaakt hebben. Het gebeurt voornamelijk niet gestructureerd en impliciet.
16	Worden er gedurende aanbestedingen beheersmaatregelen getroffen om de risico's te kunnen managen?	Ja maar is meer de verantwoordelijkheid van de projectleider.	Niet specifiek in relatie tot risico's. Tuurlijk wordt er nagedacht over manieren om de doelstelling gemakkelijker te behalen. Maar het is minder specifiek gekoppeld aan risico's.	Niet gestructureerd.	Op kwaliteitsaspect bijvoorbeeld. Iedereen bekijkt het vanuit zijn of haar rol.	Ja dat denk ik wel.	Het treffen van de beheersmaatregelen wordt in sommige opzichten gezien als een verantwoordelijkheid van de projectleider. Om dit dus te initiëren. Er worden maatregelen getroffen maar niet gestructureerd.
17	Wordt bij het treffen van beheersmaatregelen nagedacht over zowel preventieve maatregelen als correctieve maatregelen (indien het risico zich vormt)?	Focus ligt met name op de preventieve maatregelen en het uitsluiten van bepaalde zaken. Als ze zich voordoen kunnen we niet anders dan correctief toepassen.	Beheersmaatregelen worden overwogen.	Niet gestructureerd. Allemaal pragmatisch. Naar eer en geweten wordt er invulling aan gegeven.	Focus ligt op de preventie. Voorkomen doe je nooit 100%, dan reduceren we.	Dat denk ik ook.	Toepassing van maatregelen gebeurt maar niet gestructureerd. Focus ligt op preventie en als een risico zich toch voordoet treffen we correctieve maatregelen.
18	Wordt het aanbestedingstraject geëvalueerd en wordt hierbij ook gesproken over de risico's?	Uit eigen ervaring wel. Hierbij hebben we het proces één keer goed geëvalueerd omdat het fout was gegaan.	Durf ik niet te zeggen. Vanuit eigen ervaring (nog) niet meegemaakt.	Nee. Zelflerend vermogen zit er niet in.	Voordat we overgaan op gunning is er een evaluatiemoment. Of het ook na de gunning gebeurt weet ik niet.	De evaluatie heeft meer aandacht nodig. Wordt nu voornamelijk met een reden gedaan.	De ervaringen met de evaluaties verschillen onder de adviseurs en hiermee de aanbestedingstrajecten. Waar de één vooral het gevoel heeft dat er niks mee gebeurt weet de ander het zeker. Ook wordt er gesteld dat er wel trajecten zijn geweest die zijn geëvalueerd. Vaak is er een reddend nodig om het te evalueren.
19	Wordt er gerapporteerd over de geïdentificeerde risico's, de classificatie en eventuele beheersmaatregelen en aan wie wordt er gerapporteerd?	Persoonlijk het gevoel dat er niet gerapporteerd wordt.	Nog niet officieel meegemaakt. Maar als er gerapporteerd wordt dan zal het aan het management zijn.	Nee.	Via verschillende documenten aan de stuurgroep waar ook risico's benoemd staan.	Ik denk niet dat er expliciet over gerapporteerd wordt.	Meerderheid van de respondenten denk of gaat ervan uit dat er niet gerapporteerd wordt over risico's.
20	Heb je vanuit je werkervaring wellicht een beeld van de wijze waarop andere organisaties omgaan met risicomanagement in aanbestedingstrajecten?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese Aanbestedingstrajecten

21	In welke fase van een aanbestedingstraject zou risicomangement en hiermee een mogelijk risicogestuurde werkwijze geïntegreerd kunnen worden?	Bij de start.	Vooraf, gedurende, en aan het eind.	Ik denk in bijna alle fasen startend bij het begin. Maar ook na de gunning en met ingang van het contract. De begeleiding kan naast inkoop door eventueel de audit afdeling gedaan worden als daar expertise zit.	Voordat je start met de aanbesteding. Zo kan je goed vooruitkijken.	Tijdens de opstartfase.	Iedereen is het over eens dat er sowieso tijdens de opstart of in het voortraject risico's worden gemanaged. Een respondent ziet naast het voortraject nog gedurende en aan het eind van de aanbesteding gebeuren. Een andere respondent acht het belangrijk om het in bijna alle fasen aan bod te laten komen.
22	Moet een risicoanalyse meermaals uitgevoerd worden gedurende een aanbestedingstraject? Waarom wel? Of waarom niet?	Bij de start of vooraf aan het project of aanbesteding en halverwege nog eens herijken.	Uitvoeren aan het begin, halverwege en aan het eind om hiermee te toetsen of we op de juiste weg zijn.	Afhankelijk van het aanbestedingstraject. Ik heb nu een tweejarig traject lopen. Dan is het verstandig om het meermaals in meer fasen uit te voeren.	In de regel gebeurt het niet altijd. Een project is organisch en verandert continue. Hierom is het nuttig om het vaker uit te voeren waardoor je eerder kunt inspelen op bepaalde feiten. Dit kan bijvoorbeeld maandelijks terugkomen in de stuurgroep overleggen.	De risicoanalyse die je formaliseert moet je geregeld tegen het licht aanhouden om hiermee te toetsen of er geen nieuwe risico's zijn en/of de inschatting nog wel hetzelfde is.	Alle respondenten zijn het over eens dat de risicoanalyse geregeld of herhaald tegen het licht gehouden moet worden met de check op nieuwe risico's en de impactbepaling. Een tweetal respondenten stelt voor met aantallen te werken (vooraf, tijdens en nafase). Ook speelt het type aanbesteding een belangrijke rol.
23	Moet de risicoanalyse begeleidt worden door een eventuele interne of externe expert op het gebied van risicomangement of moet deze vooral door de projectleden van de aanbesteding uitgevoerd worden?	Aanvullende expertise is wat mij betreft afhankelijk van de grootte en complexiteit van de aanbesteding.	Projectleider samen met een expert. De expert kan een toegevoegde waarde hebben.	Voorstander om hier een expert op te zetten. Vanuit mijn werkverleden heb ik hier ervaring mee en heb de begeleiding als zeer waardevol ervaren. Soms krijg je ook discussies over de soort risico's en de classificatie. Dan kan het coachen van pas komen.	Ik vind het een sterke kennisitem maar ook een punt of taak van de projectleider. Hij /zij moet dit in zijn/haar baggage hebben om het project goed te kunnen begeleiden. Of een inkoper, toevoegend aan het inkooptraject. Indien de expertise ontbreekt kan deze toegevoegd (extern of intern) worden.	Ik denk dat de projectleider prima kan zorgen voor aandacht voor de risico's. Als wij vinden dat de wijze waarop we omgaan met risicomangement onvoldoende is dan kan aanvullende expertise nuttig zijn. Maar dit vooral om te komen tot een volwassen risicomangement organisatie. Informatieveiligheid zat in ICT projecten een paar jaar geleden ook op een ander niveau.	De respondenten verschillen qua beantwoording. Drie respondenten zien hier een taak voor de projectleider weggelegd, eventueel ondersteund door een expert. Ook zou de begeleiding bij Inkoop belegd kunnen worden. De noodzaak voor eventuele aanvullende expertise is vooral afhankelijk van de grootte en complexiteit van de aanbesteding maar ook het ontbreken van de expertise en eventuele matige of slechte ervaringen met risicomangement in aanbestedingen. Een respondent heeft door positieve ervaringen de voorkeur voor het standaard beleggen van risicomangement bij een expert.
24	Zou een geïntegreerde risicogestuurde werkwijze een positief effect kunnen hebben op de aanbestedingsprocessen?	Ik denk dat het zeker een positief effect kan hebben.	Ik denk dat een goede uitvoering van de risicoanalyse weldegelijk een toegevoegde waarde kan hebben.	Ja, op alle processen en hiermee ook het aanbestedingsproces.	Zeker een positief effect. Je wordt niet of minimaal verrast. Je bent beter voorbereid doordat je ook je beheersorganisatie op orde hebt.	Denk dat we eerst de aanbestedingen moeten evalueren om dat te kunnen stellen of we tevreden zijn met risicomangement en of risicomangement meer ons beter had kunnen helpen.	Alle respondenten zijn het eens dat de risicogestuurde werkwijze een positief effect kan hebben op de aanbestedingen. Je wordt minder verrast, bent beter voorbereid doordat je beheersorganisatie beter op orde is. Een van de respondenten stelt dat het evalueren van de aanbestedingen eerst voor een beter beeld van de actuele s.v.z. moet zorgen.

25	Zou de wijze waarop een risicoanalyse uitgevoerd wordt afhankelijk moeten zijn van het type, grootte en impact van de aanbesteding binnen de organisatie? Dus een kleine aanbesteding uitvoeren met bijvoorbeeld een lichte risicoanalyse de zware, grote aanbestedingen met meer impact uitgevoerd aan de hand van een zware risicoanalyse of moeten deze allemaal gelijkmatig behandeld worden?	Zeker. Hierbij is het handig om vooraf aan het traject de soorten risico's waar je mogelijk mee te maken kunt krijgen te identificeren.	Nee, ik zie er geen verschil in. Je zal het altijd op dezelfde wijze moeten uitvoeren.	Ik kan mij voorstellen dat je er verschil in trekt. Echter is ook gelijk het kritische vraag wat een lichte en wat een zware analyse is.	Ja dat denk ik wel. Uit een goede analyse is ook het effect van bepaalde risico's duidelijk. Alle aanbestedingen kunnen volgens dezelfde matrix opgebouwd worden. De effecten zullen bij grote aanbestedingen met meer impact ook groter zijn en bij de lichte aanbestedingen, kleiner.	Ik denk dat je dan eerst moet inzoomen op de verschillen. Een zware risicoanalyse zou door een externe expert behandeld moeten worden als voorbeeld. Denk dat de risicoanalyse altijd hetzelfde is maar juist de risico's en de mitigerende maatregelen verschillend zijn.	Twee respondenten vragen zich af wat bij een dergelijke insteek het verschil tussen een lichte en een zware analyse bepaalt. Ook stellen twee respondenten dat de analyse op dezelfde wijze uitgevoerd kan worden waarbij de risico's en beheersmaatregelen van elkaar verschillen. Tot slot stelt één respondent hier geen verschil in te zien en achten twee respondenten het als nuttig om het verschil in de analyse te maken.
26	Zijn er nog belangrijke aandachtspunten m.b.t. risicomanagement en aanbestedingstrajecten die we niet hebben besproken? Heb ik zaken gemist?						

		Respondenten stuurgroep of management lid					
		11	12	13	14	15 (extern)	Samenvattend
1	Wat is reguliere functie?	Stafhoofd IVT	Stafhoofd FBC	Manager operations IVT	Manager VHF	Head of Cloud	
2	Vervul je altijd eenzelfde rol in Europese aanbestedingen of is dit afwisselend?	Meestal in de rol van stuurgroep lid	Stuurgroep lid	Meestal in de rol van stuurgroep lid	Stuurgroep lid	Verschillende rollen	
3	Binnen hoeveel Europese aanbestedingstrajecten heb je in de afgelopen 2 jaar een bijdrage mogen leveren?	Twee a drie Europese aanbestedingen.	Rond de vijf hoever ik mij herinner.	Binnen Inholland nu twee. Extern bij Surf de twee grootste aan meegewerkt	Ik gok op zes.	Eén. Maar wel voor ruim 50 onderwijsinstellingen wereldwijd.	
4	Acht je risicomanagement als een belangrijk onderdeel in Europese Aanbestedingen? Waarom wel? Waarom niet?	Per definitie een belangrijk onderdeel. Ook in aanbestedingen.	Ja het is belangrijk. Als we het niet goed doen hebben we een probleem. Mate van aandacht is ook afhankelijk van het management.	Zeker belangrijk. Ook omdat we steeds meer outsourcen.	Ja zeker. Hangt wel af van de zwaarte waarop de aanbesteding impact heeft op de bedrijfsvoering.	(extern) Absoluut. Het nadenken erover bepaalt voor een groot gedeelte je uitkomsten.	Vanuit het management wordt risicomanagement belangrijk bevonden. Ook in aanbesteden. Ook omdat we steeds meer outsourcen en het nadenken erover voor een groot deel de uitkosten bepaalt.
5	Wordt altijd op dezelfde wijze aandacht besteed aan risicomanagement of verschilt dit per type aanbesteding?	Vaak niet in de breedte of integraal. Kent een juridisch karakter. Trust bijvoorbeeld verschilt per leverancier. Zou ergens ook voor risicomanagement moeten geleden.	Het verschilt. Urgentiebesef speelt een rol. Geen integraal onderdeel.	Verschilt per type aanbesteding. Belangrijk om te beseffen dat risicomanagement een onderdeel is van ons werk.	Proberen zoveel mogelijk te uniformeren. De aandacht is nog beperkt	(extern)Verschilt per projectteam en de ervaring die zij hebben.	Aandacht voor risicomanagement verschilt per type aanbesteding, projectteam waarbij urgentiebesef een rol speelt. Risico's worden niet integraal benaderd
6	Is de risicoanalyse geïntegreerd in het aanbestedingsproces of gebeurt dit in een afzonderlijk proces?	Ik heb het beeld dat we in de risicoparagraaf risicomanagement gestandaardiseerd hebben en	Gebeurt meer om het aanbestedingsproces heen. Dus vooraf.	Het is wel geïntegreerd maar de wijze waarop het opgepakt wordt verschilt per proces, project of aanbesteding in diepgang en breedte.	In het aanbestedingsproces is het onderbelicht en meer in de projectmatige aanpak eromheen.	(extern) Niet geformaliseerd maar wel geïntegreerd. Er wordt in het totaalproces rekening mee gehouden.	Het uitvoeren van de risicoanalyse geschiedt meer om het aanbestedingsproces heen, meer aan de voorkant. Het is geïntegreerd

		hiermee meegenomen in de aanbestedingen.					maar de wijze waarop verschilt per project qua diepgang.
7	Zijn er specifieke factoren die de mate van risicobehandeling in een aanbesteding bepalen?	Vertrouwen per leverancier.	Bedrag, duur van het contract en de exclusiviteit van de aanbesteding.	Continuïteit van het bedrijfsproces en de wet en regelgeving.	Financiën en imagoschade en bedrijfsvoering.	(extern) Marktontwikkelingen en verdienmodellen van de leveranciers.	Vertrouwen in de leverancier en het verdienmodel. Financiën en duur van het contract evenals de continuïteit van het bedrijfsproces, imagoschade en marktontwikkelingen. Ook de exclusiviteit van de aanbesteding.
8	Is de mate waarop risico's tijdens een aanbesteding behandeld worden mede afhankelijk van de risicoperceptie (de wijze waarop iemand een risico ziet) van de projectleider van de aanbesteding?	Ja, zeker waar.	Ja.	Ik denk dat de invloed van de projectleider redelijk groot is.	Ja, als de projectleider ergens niet mee komt, dan staat het er ook niet.	(extern) Absoluut. De meeste mensen leren van fouten.	De invloed van de projectleider wordt bevestigd als redelijk groot geacht.
9	Heb je tijdsdruk weleens als reden ervaren dat een risicoanalyse onvoldoende of helemaal niet uitgevoerd werd gedurende een aanbestedingstraject?	Nee, geen tijdsdruk	Geen tijdsdruk maar wel urgentiegemis	Ja, ik merk dat de werkdruk hoog is en we maar doorzetten.	Nee. Tijd is er. Als de projectleider risicomanagement niet benoemt en oppakt komt het niet aan de orde.	Nee. De analyse wordt altijd uitgevoerd. De identificatie kan door tijdsdruk verschillen.	90% van de respondenten ziet andere oorzaken een rol spelen in het niet behandelen van de analyse.
10	Vind je het belangrijk dat er vanuit het management aandacht is voor risicomanagement in een aanbestedingstraject? En zo ja, hoe moet deze geuit worden?	Vanuit het perspectief van 'principle driven' zou het volledige management betrokken moeten zijn. Het is belangrijk en moet hoog op de managementagenda staan.	Zeker belangrijk. Anders komt het niet van de grond. Het gaat niet van nature dat men het doet. Moeten het aanleren. Het management moet zorgen dat het onderdeel is van het gesprek.	Ja, dat is belangrijk maar dat de stuurgroep leden niet altijd weten hoe ze er invulling aan moeten geven.	Het is belangrijk om de betrokkenheid als opdrachtgever te ervaren en ook uit te stralen.	(extern) Het management moet betrokken worden door de projectleider. Indien de projectleider het management niet betreft moet het management de projectleider hierop attenderen.	Iedereen is het unaniem eens dat het management betrokken moet zijn of betrokken moet worden bij het managen van risico's in aanbestedingstrajecten. Risicomanagement moet hoog op de agenda van het management staan. Wel weten stuurgroep leden niet altijd hoe ze met risicomanagement om moeten gaan.
11	Draagt het niet of onvoldoende behandelen van risico's in Europese aanbestedingen bij aan een verhoogde kans op de vorming en ontstaan van risico's?	Een gevoelsmatige antwoord; ik denk dat het andersom kan zijn maar dat het weinig van elkaar verschilt.	Ik denk dat de kans misschien wel hetzelfde is maar vooral de impact anders kan zijn. Als je ze hebt geïdentificeerd kan je je er ook op voorbereiden.	Ja doordat je er geen oog voor hebt denk ik dat risico's kunnen ontstaan die je niet in kaart hebt waardoor de kans verhoogd wordt op het ontstaan van die risico's.	Dat hoeft niet. Alleen ben je helemaal niet voorbereid op risico's die zich vormen waardoor de impact anders kan zijn.	(extern) Ja en ook het ontstaan van de geïdentificeerde risico's. Dus het niet beoordelen van de kans dat ze zich voor gaan doen.	Een verdeeldheid aan antwoorden waarbij het volgens twee respondenten geen relatie hoeft te hebben en volgens een drietal respondenten weldegelijk een relatie met elkaar heeft. De kans kan wellicht gelijk of ongewijzigd zijn, de impact is echter doordat men onvoorbereid is automatisch groter.
12	Heb je het idee dat er wel eens opzettelijk risico's zijn genegeerd of mild geclassificeerd om geen procesbelemmering in de aanbesteding te creëren?	x	Mild classificeren van risico's komt wel eens voor en wordt gedaan op basis van een ieder zijn/haar ervaring.	Nee dat gevoel heb ik niet.	Ja ik denk dat het wel eens gebeurt. Dat een individuele projectleider risico's negeert of mild classificeert en dus naar eigen beeld inkleurt of risico's onder het tapijt schuift.	(extern) Bewust negeren mag nooit gebeuren. Mild classificeren na het identificeren komt geregeld voor net als het accepteren van risico's.	Het mild classificeren van risico gebeurt. Eén respondent heeft het beeld dat er wel eens risico's genegeerd zijn door een individuele projectleider.
13	Worden risico's tijdens een aanbesteding behandeld en zo ja, worden ze aan doelen van de aanbesteding of de organisatie gekoppeld?	Elementen van de risicoprocesstappen komen aan bod maar niet volledig.	Zijn niet zo expliciet onderdeel van de aanbesteding.	Het is geen bewust proces.	Niet alle stappen worden even scherp doorlopen. Hangt per organisatie af.	Risico worden behandeld. Als je geen match hebt kan je ook niet aanbesteden.	Elementen van de risicoprocesstappen komen aan bod maar niet alle. Risico's zijn geen expliciet onderdeel van de aanbesteding. Risico's worden niet bewust aan doelen gekoppeld.

Implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese Aanbestedingstrajecten

14	Worden de risico's geïdentificeerd en op welke wijze gebeurt dit?	Een evidente risico van elke aanbesteding is dat je niet krijgt wat je nodig hebt. Hierom zijn de risico's gekoppeld aan de doelstelling. De identificatie verloopt op verschillende manieren.	Vaak gaan we brainstormen. Het is niet in de aanbesteding gebeurt maar ervoor.	Het gebeurt nu nog vooral vanuit een projectleider die ze opschrijft. Te weinig vanuit de werkgroepen of stuurgroep.	De wijze waarop dit gebeurt als het gebeurt is nog voor verbetering vatbaar.	Gebeurt via brainstormsessies, vergelijken met andere aanbestedingen, marktverkenning en gesprekken met marktpartijen.	Het identificeren van risico's gebeurt op verschillende manieren maar vaak geïnitieerd vanuit een projectleider of projectleider die ze zelfstandig opschrijft. Het is nog voor verbetering vatbaar.
15	Wordt de kans en impact van risico's bepaald en op welke wijze gebeurt dit?	Classificeren gebeurt door het toepassen van kans maal impact.	Het classificeren gebeurt op een kwalitatieve manier door met elkaar te spreken en de kans en impact in te schatten.	Er zit nog weinig structuur in de wijze waarop de classificatie plaatsvindt.	Door voor het opstaren van de aanbesteding dit met elkaar te bespreken.	(extern) Hierbij wordt gekeken naar de waarschijnlijkheid en impact dat het gebeurt.	Het classificeren vindt vooral plaats door met elkaar te spreken waarbij vaak de kans en impact kwalitatief worden ingeschat. De structuur hiervan ligt niet vast.
16	Worden er gedurende aanbestedingen beheersmaatregelen getroffen om de risico's te kunnen managen?	Mitigerende maatregelen worden getroffen.	Ja gebeurt voornamelijk aan de voorkant vooraf aan de aanbesteding.	Mitigerende maatregelen worden geïdentificeerd en getroffen. Vaak de gebruikelijke maatregelen. Worden weer besproken of aangescherpt als het risico zich voordoet.	Vooraf aan de aanbesteding wel. Tijdens de aanbesteding merk ik dat niet echt.	(extern) Delen van verschillende concept aanbestedingsdocumenten, voeren van marktonderzoek en marktverkenning en gesprekken met de leveranciers.	Het treffen van beheersmaatregelen vind aan de voorkant plaats en in mindere mate tijdens de aanbesteding waarbij mitigerende maatregelen getroffen worden. Over het algemeen zijn het vaak dezelfde maatregelen en krijgen ze aandacht als het risico zich voordoet.
17	Wordt bij het treffen van beheersmaatregelen nagedacht over zowel preventieve maatregelen als correctieve maatregelen (indien het risico zich vormt)?	Ja.	Ja, er wordt nagedacht over het voorkomen van risico's en het beheersen ervan als ze zich voordoen.	Ja maar ook niet altijd.	Ja zowel preventief als correctief.	(extern) Beide wordt over nagedacht.	In hoofdlijnen wordt er nagedacht over zowel preventieve als correctieve maatregelen maar ook niet altijd.
18	Wordt het aanbestedingstraject geëvalueerd en wordt hierbij ook gesproken over de risico's?	Nee.	Aanbestedingstraject wel maar geen risico's. Het moet goed fout gaan om het te evalueren op risico's.	Aanbestedingstraject wordt langzaam geëvalueerd. Risico's evalueren al helemaal niet.	De evaluatie is onderbelicht.	(extern) Absoluut.	Het aanbestedingstraject wordt minimaal geëvalueerd. Dit geldt niet voor de risico's. Extern, zoals bij de corporatie Surf gebeurt het beter.
19	Wordt er gerapporteerd over de geïdentificeerde risico's, de classificatie en eventuele beheersmaatregelen en aan wie wordt er gerapporteerd?	Gebeurt aan de stuurgroep. De professionele behandeling is echter afhankelijk van het type traject.	Er wordt meer op werkniveau gerapporteerd en niet zozeer in Europese aanbestedingen.	Ja vooral naar de stuurgroep.	Er wordt gerapporteerd aan de opdrachtgever.	(extern) Ligt heel erg aan het projectteam. Er wordt lang niet altijd gerapporteerd.	Rapportage vindt lang niet altijd plaats en als het gebeurt gaat het voornamelijk richting de stuurgroep of opdrachtgever. De professionaliteit is afhankelijk van het type traject
20	Heb je vanuit je werkervaring wellicht een beeld van de wijze waarop andere organisaties omgaan met risicomanagement in aanbestedingstrajecten?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
21	In welke fase van een aanbestedingstraject zou risicomanagement en hiermee een mogelijk risicogestuurde werkwijze geïntegreerd kunnen worden?	Mijn gevoel zegt dat je ermee moet beginnen.	Voordat je gaat aanbesteden. Anders kan je het lastig managen en zit je al in een proces.	Ik denk dat het goed is dat er een stuk meer besef komt dat risicomanagement onderdeel is van ons werk. Ik heb vaker geopperd dat we meer met business cases moeten werken en die heb je natuurlijk vaak vooraf aan een aanbesteding opgesteld.	Direct bij het maken van het project plan. Dus eerst scope bepalen en dan de risico's identificeren. Aandacht voor risicomanagement is nog onderbelicht.	(extern) De risicoanalyse is een continue proces. Dat kun je niet en moet je niet willen formaliseren in fasen en momenten. Het moet aan bod komen in alle fasen.	Volgens een viertal respondenten moet dit aan de voorkant gebeuren. Een respondent ziet de risicoanalyse als een continue proces welke je niet moet formaliseren in momenten en fasen.

22	Moet een risicoanalyse meermaals uitgevoerd worden gedurende een aanbestedingstraject? Waarom wel? Of waarom niet?	Zeker. Je gaat concluderen dat bijsturing nodig zal zijn.	Het is belangrijk om het te blijven monitoren. De doorlooptijd en omgevingsfactoren spelen een rol. Wel moet je een reden hebben om het opnieuw uit te voeren en niet alleen omdat er drie maanden verstreken zijn.	Ja. Hoe meer je weet hoe beter je naar de risico's moet gaan kijken.	De analyse opzicht niet. Die bepaal je in het begin. Maar je moet wel steeds via voortgangsrapportage de check uitvoeren waar we staan, of er bijzonderheden en veranderingen zijn.	(extern) De risicoanalyse is een continue proces. Dit moet je niet willen formaliseren in fasen en momenten.	Twee van de vijf respondenten ziet de noodzaak voor het herhaaldelijk uitvoeren van de analyse. Twee andere respondenten vinden vooral het monitoren belangrijk. Doorlooptijd en omgevingsfactoren spelen hierbij een rol. Volgens een externe respondent is de analyse een continue proces welke je niet moet formaliseren in fasen of momenten.
23	Moet de risicoanalyse begeleidt worden door een eventuele interne of externe expert op het gebied van risicomanagement of moet deze vooral door de projectleden van de aanbesteding uitgevoerd worden?	Als we het hebben over risicomanagement moeten we naar risicogestuurd gedrag toewerken. Het is niet een taak van één individu maar van alle betrokken spelers. En dit betekent het creëren van een risicogestuurde cultuur waarbij risicogestuurd werken in het DNA van de medewerkers zit. Als er aanvullende expertise nodig is weten de betrokkenen dat ze er iemand bij moeten halen.	De verantwoordelijkheid ligt bij de projectleider. Als die er weinig verstand van heeft moet hij of zij er een expert bij halen.	De optie om aanvullende expertise erbij te halen moet er zijn. De expert hoeft er niet de hele tijd bij te zijn maar enkel op de nodige/gezette momenten om kennis in te brengen en uit te wisselen.	In de basis hoort dit bij de projectleider of bij de inkoper. Aan de voorkant kan het besluit genomen worden of het eventueel boven onze expertise gaat en hierom aanvullende expertise nodig is.	(extern) Dat ligt volledig aan de complexiteit van de aanbesteding, het type organisatie, de soort en omvang van de aanbesteding en aan de kennis en ervaring van het aanbestedingsteam. De mogelijkheid om een expert te betrekken moet er zijn.	Twee respondenten zien de verantwoordelijkheid hiervan vooral bij de projectleider en/of inkoper liggen. De optie tot het betrekken van een expert moet er zijn. Eén respondent ziet risicogestuurd werken als verantwoordelijkheid van alle betrokken actoren. Op deze wijze gaat het op lange termijn ook in het DNA van de medewerkers zitten. Tot slot wordt gesteld dat het inzetten van aanvullende expertise mede afhangt van de complexiteit van de aanbesteding, het type organisatie, de soort en omvang van de aanbesteding en aan de kennis en ervaring van het aanbestedingsteam.
24	Zou een geïntegreerde risicogestuurde werkwijze een positief effect kunnen hebben op de aanbestedingsprocessen?	Jazeker. Komt omdat je dan voornamelijk getriggerd bent en geduwd wordt om naar de integraliteit te kijken.	Natuurlijk kan het een positief effect hebben. Immers ben je beter voorbereid.	Jazeker. Het kan de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening verbeteren en ook het traject van de aanbesteding zelf.	Vooraf een positief effect op het moment dat je zaken kan voorkomen, omdat je deze tijdig signaleert en beheersmaatregelen kan treffen.	(extern) Het moet een continue proces zijn. Een continue proces is geïntegreerd en dan heeft het een meerwaarde. Ook moet er een verschil zijn in de type aanbestedingen.	Het heeft zeker een positief effect omdat je op deze wijze getriggerd wordt en gedwongen wordt om naar de integraliteit van risico's te kijken. Je bent zo beter voorbereid, de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening kan verbeterd worden en je kan tijdig reageren op eventuele risico's. Het heeft (vooral) een meerwaarde als het een continue proces is.
25	Zou de wijze waarop een risicoanalyse uitgevoerd wordt afhankelijk moeten zijn van het type, grootte en impact van de aanbesteding binnen de organisatie? Dus een kleine aanbesteding uitvoeren met bijvoorbeeld een lichte risicoanalyse de zware, grote aanbestedingen met meer impact uitgevoerd aan de hand van een zware risicoanalyse of moeten deze allemaal gelijkmatig behandeld worden?	Je moet vooral je lenigheid hebben om te kunnen switchen tussen de soorten aanpak. Hiermee dus ook gelijk het antwoord dat de analyses van elkaar moeten verschillen. We zijn principle driven en niet rule based. Het grootste risico zie ik hierbij dat je het in een procesvorm giet en	Het moet behapbaar zijn. Anders ga je overal met grof geschut aan de haal. Risicomanagement houdt niet op bij een afgeronde aanbesteding. Dan moet je juist een nieuwe risicoanalyse uitvoeren.	De vraag is hoe je dit onderscheid gaat maken? Hoe bepaal je wat een complexe of geen complexe aanbesteding is? Goed om je te realiseren dat het onderwerp van de aanbesteding niet altijd gelijk is. Bij het aanschaffen van klein materiaal zijn de risico's kleiner. En ik ben het met je deels eens dat bij de ene aanbesteding de	Ik denk dat je ze gelijk moet behandelen maar vanzelf in het begin kan concluderen dat een bepaalde aanbesteding door kan met een lichte risicoanalyse.	(extern) In de aanbestedingen mis je vaak de mensen en skills waardoor je keuzes moet maken en die maak je over het algemeen op basis van de omvang en afhankelijkheid van de aanbesteding. Ik vind dat je het proces altijd moet doorlopen maar de vraag is in hoeverre je dat	Tussen de verschillende aanbestedingen moet er geswitcht kunnen worden qua soorten risicoanalyses en ook moet het behapbaar zijn. Bewust nadenken over alle risico's hoort bij elke aanbesteding echter hoeft het niet geformaliseerd via de risicoprocesstappen. Je mist vaak skills en mensen waardoor je keuzes moet gaan maken. Met een gelijke

		vervolgens verwacht dat mensen de hoepeltjes doorspringen.		risicoprocesstappen sneller doorlopen worden (kleine aanbesteding) dan bij de ander. Echter, op het moment dat we er te weinig bij stilstaan en niet vanuit allerlei invalshoeken de risico's identificeren kunnen we risico's missen. Ik heb binnen mijn afdeling het acroniem SCOPAFIJTH (impactanalyse) geïntroduceerd. Het moment dat we te weinig stilstaan bij de letters kunnen we risico's missen.		geformaliseerd wilt doen. Daar zou ik onderscheid in maken. Bewust nadenken over de risico's hoort bij elke aanbesteding.	behandeling kom je er vanzelf achter dat een willekeurige aanbesteding een lichte risicoanalyse voor voldoende is. Ook heerst bij één van de respondenten de vraag hoe je het onderscheid in soorten analyses gaat maken. Wat is een complexe en wat is geen complexe aanbesteding. Bij het doorlopen van de risicoprocesstappen zullen bepaalde aanbestedingen meer en andere minder risico's hebben en ook zal de één meer beheersmaatregelen nodig hebben dan de ander. De behandeling wordt al deels door de processtappen bepaald echter moeten we er wel voldoende bij stilstaan.
26	Zijn er nog belangrijke aandachtspunten m.b.t. risicomangement en aanbestedingstrajecten die we niet hebben besproken? Heb ik zaken gemist?						

		Respondenten Inkoopadviseur					
		16	17	18	19	20	Samenvattend
1	Wat is reguliere functie?	Senior Inkoopadviseur Ad Interim	Inkoopadviseur	Aanbestedingsjurist	Manager Inkoop		
2	Vervul je altijd eenzelfde rol in Europese aanbestedingen of is dit afwisselend?	Inkoopadviseur	Inkoopadviseur	Aanbestedingsjurist	Inkoopadviseur	Inkoopadviseur	
3	Binnen hoeveel Europese aanbestedingstrajecten heb je in de afgelopen 2 jaar een bijdrage mogen leveren?	Geen overzicht. Over een langere periode meer dan 50 aanbestedingen	Drie Europese en 10 nationale binnen Inholland.	Lastig te stellen. Extern advies aanbestedingsbureau dus veel	Betrokkenheid bij ongeveer 20.	Over een langere periode ruim 50.	
4	Acht je risicomangement als een belangrijk onderdeel in Europese Aanbestedingen? Waarom wel? Waarom niet?	Europees aanbesteden zit vol met juridische risico's. Vanuit eigen ervaring belangrijk om er zo goed mogelijk mee om te gaan.	Goed om risico's in een vroeg stadium te identificeren. Zie een verschil tussen aanbesteding en project risico's. Bij Rijkswaterstaat werden ze ook in aparte trajecten behandeld.	Risicomangement is bijzonder. Het is een ambacht.	Hecht er persoonlijk wel belang aan.	Ongeveer 80% ervaart het niet als belangrijk maar meer ter kennisgeving.	In hoofdlijnen wordt risicomangement door iedereen als belangrijk ervaren of als een proces van toegevoegde waarde. Europees aanbesteden is vol met juridische risico's.
5	Wordt altijd op dezelfde wijze aandacht besteed aan risicomangement of verschilt dit per type aanbesteding?	Verschilt per type opdrachtgever en type aanbesteding.	Het verschilt per type aanbesteding.	Het is afhankelijk van wie je voor je hebt.	Denk dat het over het algemeen op dezelfde wijze verloopt.	In mijn geval niet qua type aanbesteding maar qua type organisatie.	Aandacht voor risicomangement verschilt per type organisatie, aanbesteding en persoon.

Implementatie van een risicogestuurde werkwijze in Europese Aanbestedingstrajecten

6	Is de risicoanalyse geïntegreerd in het aanbestedingsproces of gebeurt dit in een afzonderlijk proces?	Gebeurt vooraf aan het aanbestedingsproces waarbij een aantal personen nadenken over de risico's.	Naar mijn idee wordt er geen analyse of sessie uitgevoerd en is het dus niet geïntegreerd. Of het in een los proces uitgevoerd wordt weet ik niet.	Nee. Wat geïntegreerd is, is altijd het juridische deel. Ben ik aansprakelijk of niet?	Het is niet geïntegreerd in het proces. Wordt wel besproken in de inkoopstrategie maar mag wat meer aandacht krijgen.	Op juridisch vlak is dit geïntegreerd in een Project initiatie document.	Wat vooral geïntegreerd is, is de bespreking of behandeling van de juridische risico's wat op verschillende wijzen gebeurt. Vaak aan de voorkant vooraf aan de aanbesteding.
7	Zijn er specifieke factoren die de mate van risicobehandeling in een aanbesteding bepalen?	De externe factoren en leveranciersmarkt.	Zou vanuit het beleid bepaald moeten worden.	Type marktpartijen.	Aanbesteding afhankelijk kan dit verschillen.	Wijze waarop de aanbesteding is uitgezet. En uiteraard financiën.	Dit kunnen externe factoren zijn en de leveranciersmarkt. Het type marktpartij dat zich inschrijft en de financiën. Maar ook de type aanbesteding, wijze waarop deze is uitgevraagd. Het zou een vaststaand proces moeten zijn.
8	Is de mate waarop risico's tijdens een aanbesteding behandeld worden mede afhankelijk van de risicoperceptie (de wijze waarop iemand een risico ziet) van de projectleider van de aanbesteding?	Ja dat denk ik wel. Ervaring, opleidingsniveau, kennis van de markt en organisatie kunnen meebepalen of een project succesvol wordt.	Het is zeker mede afhankelijk van verschillende personen. Zowel de projectleider als de projectleden.	Vooraf afhankelijk van de ervaring van de persoon.	De ervaring van zowel de inkoopadviseur als projectleider maar ook de behoeftsteller spelen een rol.	Is afhankelijk van de perceptie van de persoon die de risico's aankaart en dat moet de inkoper zijn.	De wijze waarop risico's behandeld worden is absoluut afhankelijk van de perceptie van de projectleider, inkoper en ook behoeftsteller. De persoon die de risico's identificeert.
9	Heb je tijdsdruk weleens als reden ervaren dat een risicoanalyse onvoldoende of helemaal niet uitgevoerd werd gedurende een aanbestedingstraject?	Ja wel eens ervaren. Betekent dat er in het weekend en de avonden wordt doorgewerkt.	In mijn verleden (andere organisatie) kon tijd geen oorzaak zijn omdat risicomangement een vast onderdeel was in de aanbesteding. Bij Inholland kan dat verschillen.	Persoonlijk niet maar zie dit wel terugkomen bij andere personen.	Ja. Hierdoor krijgen bepaalde onderdelen minder aandacht.	Nee.	Drie van de vijf respondenten ziet tijdsdruk als mogelijk oorzaak kunnen functioneren voor het niet behandelen van risico's in aanbestedingen.
10	Vind je het belangrijk dat er vanuit het management aandacht is voor risicomangement in een aanbestedingstraject? En zo ja, hoe moet deze geuit worden?	x	Het is belangrijk dat het management vooraf aan een project of aanbesteding kenbaar maakt het belangrijk vinden dat de risico's gemanaged worden.	Het management moet achter de medewerkers staan.	Ja het is belangrijk en ook dat ze er aandacht voor hebben.	Ik vind het belangrijk dat het college van bestuur op de hoogte is. Het management moet betrokken zijn en de richting bepalen.	Het is belangrijk dat het management aandacht heeft voor risicomangement maar dat zij dit ook uitspreken aan de werkgroep(en).
11	Draagt het niet of onvoldoende behandelen van risico's in Europese aanbestedingen bij aan een verhoogde kans op de vorming en ontstaan van risico's?	x	Geen idee of de kans op het ontstaan toeneemt. Heb het idee dat het identificeren van risico's de kans op het ontstaan ervan verlaagt.	Het is niet alleen de kans. Ik weet dan zeker dat het risico zich ook gaat voordoen.	Het ligt er ook met name aan hoe groot de impact is.	Als je niks doet verhoogt dat het risico.	De respondenten verschillen allen in beantwoording. Volgens twee respondent is dit zeker waar. Een andere respondent ziet het identificeren van risico's vooral de kans verlagen. Tot slot is het voornamelijk ook belangrijk en afhankelijk van de impact.
12	Heb je het idee dat er wel eens opzettelijk risico's zijn genegeerd of mild geclassificeerd om geen procesbelemmering in de aanbesteding te creëren?	Nee, nooit zo ervaren.	Nee, die ervaring heb ik niet.	Het gebeurt niet veel maar komt wel voor.	Volgens mij gebeurt het maar vooral als gevolg van tijdsdruk.	Nee niet als procesbelemmering.	Volgens een tweetal respondenten kan het voorkomen en komt het voor dat risico's wel eens bewust genegeerd worden. Als dit gebeurt wordt het gelinkt aan tijdsdruk.
13	Worden risico's tijdens een aanbesteding behandeld en zo ja, worden ze aan doelen van de aanbesteding of de organisatie gekoppeld?	Aanbesteding is een middel en niet het doel opzicht. Een middel om tot het doel te	Risico's worden vanuit mijn ervaring niet behandeld en daarmee dus ook niet gekoppeld aan de doelen.	We maken zelf een risicoprofiel op voor datgene wat we inkopen.	Ik denk dat alles een link heeft naar de doelen van de organisatie.	Nee, zouden meer aandacht moeten krijgen en gekoppeld worden aan doelen.	De meningen onder de inkopers verschillen wat wijst op een verschil in persoonlijke ervaring en behandeling. Drie inkopers zien het

		komen. Hierbij worden risico's behandeld.					gebeuren en achten het als vanzelfsprekend dat het gekoppeld wordt met de doelen.
14	Worden de risico's geïdentificeerd en op welke wijze gebeurt dit?	Identificatie gebeurt vooral door met elkaar te spreken en bij complexe aanbestedingen voer ik marktverkenning en consultatie uit.	Nee niet meegemaakt dus wordt vanuit mijn ervaring niet gedaan.	Afhankelijk van de inkoper en de wijze waarop dit gebeurt is afhankelijk van de ervaring van de inkoper.	Als er risico's benoemd worden dan wordt dat aan de voorkant gealloceerd volgens een inkoopstrategie of aanbestedingsstuk. Geïdentificeerde risico's worden vaak omgezet naar een PvE.	Tijdens de voorbesprekingen komen de doelen en hetgeen je wilt bereiken aan bod. Hierbij wordt ook gesproken over de eventuele risico's die kleven aan een gekozen strategie.	Het identificeren van risico's gebeurt volgens de inkopers op verschillende wijze maar voornamelijk aan de voorkant. Afhankelijk van de doorlopen aanbestedingen is deze processtap ook doorlopen. Of het gebeurt is afhankelijk van de type inkoper en hoe het gebeurt is afhankelijk van zijn of haar ervaring. Vaak worden ze dan omgezet in een PvE.
15	Wordt de kans en impact van risico's bepaald en op welke wijze gebeurt dit?	Kans maal impact heb ik losgelaten. Ik beschrijf dat er risico's zijn en maatregelen getroffen moeten worden.	Het classificeren vindt niet plaats doordat risico's ook niet geïdentificeerd worden.	Nee. Gebeurt niet. Je gaat geen kans en impact van te voren bepalen omdat het een spel is. De inschatting geef ik door aan de manager inkoop.	Als je bepaalde voorwaarden of eisen aan de aanbesteding stelt ben je al bepaalde risico's aan het uitsluiten.	Tijdens de voorbespreking wanneer je de doelen en risico's bespreekt bepaal je ook de kans dat ze zich voordoet.	De wijze waarop het gebeurt is afhankelijk van de inkoper. Meerderheid heeft het beeld dat de risico's niet geclassificeerd worden. Waar de één het enkel invult op papier bespreekt een andere inkoper het vooraf aan de aanbesteding.
16	Worden er gedurende aanbestedingen beheersmaatregelen getroffen om de risico's te kunnen managen?	Ja.	Nee er worden geen beheersmaatregelen getroffen i.r.t. risico's.	Ja door overleg en gesprek te voeren. Ook onderling tussen de inkopers.	Nee dat denk ik niet.	Veelal gebeurt het wel. Je schrijft uit wat de gevolgen zijn waarmee je beter kan stellen wat wel en wat niet te doen.	De reacties tussen de inkopers verschillen fors waardoor uitgegaan wordt dat het met de ervaring en type aanbesteding te maken heeft. Twee inkopers zien dit niet gebeuren waar de rest positiever is.
17	Wordt bij het treffen van beheersmaatregelen nagedacht over zowel preventieve maatregelen als correctieve maatregelen (indien het risico zich vormt)?	X	Nee er worden geen beheersmaatregelen getroffen i.r.t. risico's.	Dat is afhankelijk van de organisatie. Bij drukte met de inkoopagenda kunnen de maatregelen minder aandacht krijgen. Persoonlijk leg ik de aanbesteding stil.	Nee.	Item of dienst specifiek. Het verschilt per onderwerp. Je hebt de standaard ingeregelde zaken. De beheersmaatregelen hebben meer een correctief karakter.	Ook in dit geval verschillen de reacties. Preventieve en repressieve maatregelen worden minimaal toegepast of niet en zijn afhankelijk van drukte in de organisatie. Er zijn standaard ingeregelde zaken. De maatregelen kennen een meer correctief karakter.
18	Wordt het aanbestedingstraject geëvalueerd en wordt hierbij ook gesproken over de risico's?	X	Weet niet of het algemeen plaatsvindt. Doe het zelf wel	Doe het persoonlijk wel	Aanbestedingen worden minimaal geëvalueerd. Risico's niet.	Nee, vindt niet plaats door tijdsdruk of mogelijk negatieve feedback	Evalueren van aanbestedingen vindt niet of minimaal plaats. Op persoonlijk niveau gebeurt het wel.
19	Wordt er gerapporteerd over de geïdentificeerde risico's, de classificatie en eventuele beheersmaatregelen en aan wie wordt er gerapporteerd?	X	Op dit moment wordt het niet gedaan.	Voornamelijk als de zaken niet op orde lopen.	Nee.	In de meeste gevallen wordt aan de voorkant gerapporteerd en bij risico's op bijvoorbeeld een kort geding wordt aan het management gerapporteerd.	Rapporteren over risico's vindt niet of in een voorfase plaats. Als er gerapporteerd wordt is daar vaak een (negatieve) reden of oorzaak voor.
20	Heb je vanuit je werkervaring wellicht een beeld van de wijze waarop andere organisaties omgaan met risicomanagement in aanbestedingstrajecten?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

21	In welke fase van een aanbestedingstraject zou risicomanagement en hiermee een mogelijk risicogestuurde werkwijze geïntegreerd kunnen worden?	Het liefst zo snel mogelijk. Vanuit inkoop willen we graag zo vroeg mogelijk aangehaakt worden. Naast het voortraject liggen er ook risico's in de pre contractuele fase, het aanbestedingsproces zelf en de contractfase.	We zijn bezig met de opstelling van een strategisch of inkoop plan. Je wilt de risico's vooraf in de voorbereidingsfase in kaart brengen en dan zouden ze in dit plan opgenomen moeten worden. Dan heb je er het meest aan.	In principe in alle fasen. De belangrijkste fasen markeren zich altijd vanuit het document welke opgesteld moet worden waarbij gestart wordt in startfase. Heeft vaak een verschillende benaming per organisatie.	In het voortraject. Echter kan het voorkomen dat de risico's niet geïdentificeerd en benoemd worden in het voortraject. Het zou handig kunnen zijn om bepaalde handvatten te hebben om er aan de voorkant meer te kunnen doen.	In de beginfase.	Iedereen is het erover eens dat de risico's aan de voorkant of in de startfase geïdentificeerd moeten worden. Eén respondent stelt dat het managen van risico's in alle aanbestedingsfasen aan bod moet komen. Een andere respondent geeft aan dat er in meer fasen risico's zijn waar rekening mee gehouden moet worden.
22	Moet een risicoanalyse meermaals uitgevoerd worden gedurende een aanbestedingstraject? Waarom wel? Of waarom niet?	Ja, ik vind dat je dit gedurende het hele proces moet doen. De omgevingsfactoren spelen hierbij een rol.	Doorgaans ben je binnen een Europese aanbesteding ongeveer 6 maanden bezig met de voorbereiding. Dan is één risicoanalyse voldoende. Soms heb je van die grote projecten waar dit 1 a 2 jaar is. Dan kan je meer analyses uitvoeren.	Dit moet meermaals in verschillende stadia aan bod komen.	Ik denk dat je het steeds moet toetsen.	Eigenlijk moet je dit aan het begin en aan het eind van het traject doen zodat je de failures mee kan nemen in een nieuw traject.	De respondenten verschillen qua beantwoording. Twee van de vijf respondenten vinden een terugkerende risicoanalyse gedurende het proces nodig. Eén respondent vindt het nodig om het vooral te blijven toetsen en de laatste twee respondenten zien vooral de doorlooptijd als een bepalende factor waarbij één respondent de analyse vooral aan de voorkant en aan het eind van een traject nuttig acht.
23	Moet de risicoanalyse begeleidt worden door een eventuele interne of externe expert op het gebied van risicomanagement of moet deze vooral door de projectleden van de aanbesteding uitgevoerd worden?	X	Ik denk dat het verstandig is om de begeleiding altijd door een (externe) risicomanager te doen uitvoeren en begeleiden. Het verzorgen van een risicosessie ligt niet in onze core business. Met een externe expert kan je ook tot andere risico's komen en tot een andere classificatie. Je zit in de aanbestedingen over het algemeen steeds in een nieuw projectteam en ik weet niet of je de rol van risicomanager op je moet nemen als inkoopadviseur of contractmanager.	Je moet iets over het aanbestedingsrecht of over inkopen weten. Daar zitten de meeste risico's. Wat kan je wel en niet doen en waar zitten ethische risico's. Belangrijk is ook om bepaalde gevoelige gesprekken met minimaal twee extra personen gevoerd worden om hiermee bepaalde risico's uit te sluiten.	Ik denk dat het wel handig is als er een expert aanhaakt die er (meer) verstand van heeft.	Vanuit juridisch oogpunt wordt dit gedaan door de inkoper in samenwerking met de projectleider. De andere risico's kunnen wij over het algemeen goed mitigeren. Dus dan hoeft er niet nog eens een externe erbij tenzij er ook sprake kan zijn van imagoschade.	De antwoorden van de respondenten verschillen aanzienlijk. Eén respondent vindt dat risicomanagement belegd moet worden bij een (externe) expert. Een andere respondent vindt de kennis van het aanbestedingsrecht en inkopen een noodzaak. Ook wordt het betrekken van een expert als nuttig bevonden door één respondent. Tot slot wordt vooral geacht dat risicomanagement een verantwoordelijkheid is van de inkoper in samenwerking met de projectleider.
24	Zou een geïntegreerde risicogestuurde werkwijze een positief effect kunnen hebben op de aanbestedingsprocessen?	Europese aanbestedingen vragen om maatwerk. Ik zou om deze reden voorzichtig zijn hier een standaard voor te ontwikkelen. Jazeker, zou wel van toegevoegde waarde kunnen zijn.	Het aanbestedingsproces blijft hetzelfde. Deze verbetert niet maar de inhoud wel. De risicosessie heeft veel meer impact op de kwaliteit van de uiteindelijke inschrijving en het uiteindelijke contract. Als je er vroegtijdig iets mee doet	Natuurlijk. Je moet wel weten wat je aan het doen bent en een. Als er een fout optreedt moet je wel weten op welke wijze je welke fout gaat behandelen.	Ja, dat denk ik wel.	Op het aanbestedingsproces niet maar wel op het verlagen van de risico's. Als je het goed aanvliegt zal je de risico's verlagen. Het zorgt voor een betere behandeling van risico's en bijvoorbeeld een verlaagde kans op een kort geding.	Het aanbestedingsproces vraagt om maatwerk en dit proces zal niet veel veranderen. Wel de inhoudelijke behandeling van risico's. De kwaliteit van de inschrijvingen en het uiteindelijke contact kan verhoogd worden. Als je er vroegtijdig iets mee doet kan je het effect is de

			kan je er iets positiefs mee tijdens de aanbesteding.				aanbesteding merken. Hierbij is het belangrijk om te weten wat je doet.
25	Zou de wijze waarop een risicoanalyse uitgevoerd wordt afhankelijk moeten zijn van het type, grootte en impact van de aanbesteding binnen de organisatie? Dus een kleine aanbesteding uitvoeren met bijvoorbeeld een lichte risicoanalyse de zware, grote aanbestedingen met meer impact uitgevoerd aan de hand van een zware risicoanalyse of moeten deze allemaal gelijkmatig behandeld worden?	X	Bij de grote Europese aanbestedingen zou ik wel een expert erbij betrekken en hierbij ook langer moet stilstaan bij de risico's. De kleinere aanbestedingen kunnen prima onder begeleiding van de inkoopadviseur plaatsvinden.	Eindelijk moet je alle aanbestedingen 'zwaar' behandelen. Of uitgaan van de slechtste scenario die zich kunnen voordoen.	Ja.	Je moet kijken naar de plaats van de aanbesteding in de organisatie en/of de soort organisatie.	Drie respondenten zijn het eens over het betrekken van experts waarbij één respondent stelt dat elke aanbesteding zwaar behandeld moet worden en de ander dit vooral vindt afhangen van de soort organisatie en soort aanbesteding en plaats in de organisatie. Tot slot stelt één van de respondenten bij alle grote Europese aanbestedingen een expert te willen betrekken. De overige kleine aanbestedingen kunnen prima door de inkoopadviseur begeleidt worden.
26	Zijn er nog belangrijke aandachtspunten m.b.t. risicomanagement en aanbestedingstrajecten die we niet hebben besproken? Heb ik zaken gemist?						

Literatuurlijst

2014/24/EU, R. (2014). RICHTLIJN 2014/24/EU VAN HET EUROPEES PARLEMENT DE RAAD.

Publicatieblad van de Europese Unie, 2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024>

Aanbesteden, E. (n.d.). *Wat zijn kansen en risico's van (Europees) aanbesteden?* 2021.

<https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/wat-zijn-kansen-ricos-van-europees-aanbesteden>

Aas-Haug, B., & Haskins, C. (2021). The risk maturity model: a new tool for improved risk management and feedback. *INCOSE International Symposium*, 31(1), 614–633. <https://doi.org/10.1002/j.2334-5837.2021.00858.x>

Ahmed, A., Kayis, B., & Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. *Benchmarking*, 14(1), 22–36. <https://doi.org/10.1108/14635770710730919>

Ale, B. (2009). *Risk : an introduction, The concepts of risk, danger and chance*. Routledge Taylor & Francis Group.

Amsterdam, G. (2013). *Samenspel en Tegenspraak Tien lessen uit de Noord/Zuidlijn*.

https://www.noordzuidlijnkennis.net/wp-content/uploads/2014/04/NZL-boekje_LR-def-1.pdf

Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (Third edit). Irwin Homewood.

https://learninghub.em-lyon.com/EXPLOITATION/Default/doc/SYRACUSE/10543/the-concept-of-corporate-strategy?_lg=en-GB

Asbury, S. (2019). Health and Safety, Environment and Quality Audits: A Risk-based Approach-. In *Stand-Out Shorts*.

Asselt, M. B. A. V. A. N., & Rotmans, J. A. N. (2002). From Positivism to Pluralism. *Integrated Assessment*, 75–105.

Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853. <https://doi.org/10.2307/1556413>

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>

Aven, T. (2019). The Science of Risk Analysis. In *The Science of Risk Analysis*. <https://doi.org/10.4324/9780429029189>

Aven, T., & Krohn, B. S. (2014). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability Engineering and System Safety*, 121, 1–10.

- <https://doi.org/10.1016/j.ress.2013.07.005>
- Bakker, M. (2011). "Bijna kwart van alle studenten Inholland kreeg onterecht diploma." *De Volkskrant*.
<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/bijna-kwart-van-alle-studenten-inholland-kreeg-onterecht-diploma~b740704f/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-Efficacy: The Exercise of Control. In *Journal of Cognitive Psychotherapy* (Vol. 13, Issue 2, pp. 158–166). <https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- Bauhr, M., Czibik, Á., de Fine Licht, J., & Fazekas, M. (2020). Lights on the shadows of public procurement: Transparency as an antidote to corruption. *Governance*, 33(3), 495–523.
<https://doi.org/10.1111/gove.12432>
- Bharti, K. R. & V. (2021). *Whitepaper: Realising a Holistic Approach to Procurement Through Advanced Digital Contracting*. <https://www.icertis.com/resources/procurement-sourcing/realising-a-holistic-approach-to-procurement-whitepaper>
- Borchers, J. G. (2005). Accepting uncertainty, assessing risk: Decision quality in managing wildfire, forest resource values, and new technology. *Forest Ecology and Management*, 211(1–2), 36–46.
<https://doi.org/10.1016/j.foreco.2005.01.025>
- Breakwell, G. M. (2000). Risk communication: Factors affecting impact. *British Medical Bulletin*, 56(1), 110–120. <https://doi.org/10.1258/0007142001902824>
- Cracknell, B. (1993). Evaluation feedback: So important, yet so neglected! *Project Appraisal*, 8(2), 77–82. <https://doi.org/10.1080/02688867.1993.9726891>
- Cutcher, L. (2009). Resisting change from within and without the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), 275–289. <https://doi.org/10.1108/09534810910951069>
- Davies, D. (1997). Risk management: Holistic Risk Management. *Computer Law and Security Report*, 13(5), 336–339. [https://doi.org/10.1016/s0267-3649\(97\)80174-4](https://doi.org/10.1016/s0267-3649(97)80174-4)
- de Ranitz, J., de Deugd, H., & Nollen, M. (2016). *Instellingsplan 2016-2022*.
https://www.inholland.nl/media/18470/inholland_durf-te-leren.pdf
- Edquist, C., Vonortas, N. S., Zabala-Iturriagagoitia, J. M., & Edler, J. (2014). Public procurement for innovation. In *Public Procurement for Innovation* (Issue January).
<https://doi.org/10.4337/9781783471898>
- Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise Risk Management; Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Fridgeirsson, T. V., Ingason, H. T., Jonasson, H. I., & Kristjansdottir, B. H. (2021). The VUCAility of projects: A new approach to assess a project risk in a complex world. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073808>

- Gehner, E. (2008). *Knowingly taking risk Investment*.
- Gehner, E., & Jong de, I. (2011). *Risicomanagement vraagt om innovatie*. 5–8.
- Godfrey, P. S. (1996). *Control Of Risk: A guide to the systematic management of risk from construction* (p. 71).
- Haimes, Y. Y. (1992). Toward a Holistic Approach to Total Risk Management. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 17(3), 314–321. <https://doi.org/10.1057/gpp.1992.20>
- Hampel, J. (2006). Different concepts of risk - A challenge for risk communication. *International Journal of Medical Microbiology*, 296(SUPPL. 1), 5–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijmm.2005.12.002>
- Haterd, S. van de. (2020). *5x waarom je niet zonder Integraal Risicomanagement kunt*. Zenya by Infoland. <https://zenya-software.com/blog/5-redenen-voor-integraal-risicomanagement/#:~:text=Door eigenaarschap bij de juiste,regelmatig verantwoording afleggen op risiconiveau.>
- Helsloot, I., & Scholtens, A. (2014). Risicogebaseerd toezicht: een verdampte belofte? In *Reflecties op de ontwikkeling en professionalisering van het toezicht: 10 jaar Leeratelier. Toezicht en Naleving*.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2011). *Shedding Light on Risk Appetite: Using risk appetite and risk attitude to support appropriate risk-taking*.
- Hillson, David. (2009). *Managing Risk in Projects (Fundamentals of Project Management)*.
- Hillson, David a. (1997). Towards a Risk Maturity Model. In *The International Journal of Project and Business Risk Management* (Vol. 1, Issue 1, pp. 35–45).
- Hillson, David, & Murray-Webster, R. (2011). Using risk appetite and risk attitude to support appropriate risk taking : a new taxonomy and model. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 2(1), 29–46.
- Holton, G. A. (2004). Defining risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19–25. <https://doi.org/10.2469/faj.v60.n6.2669>
- Hopkin, P. (2018a). *Fundamentals of Risk Management* (Fifth edit). Koganpage.
- Hopkin, P. (2018b). Fundamentals of risk management understanding, evaluating and implementing effective risk management by Hopkin, Paul. *Kogan Page Limited, Fifth edit*, 763.
- Hubbard, D. W. (2012). The Failure of Risk Management. In *The Failure of Risk Management*. <https://doi.org/10.1002/9781119198536>
- ISO 31000. (2019). *Nen-iso 31000+c11. 2018*.
- Jones, R. B. (1995). *Risk-Based Management*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Jurado, K., Ludvigson, S. C., & Ng, S. (2013). Measuring Uncertainty. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. <http://www.nber.org/papers/w19456%0ANATIONAL>
- Karanina, E., & Kartavyh, K. (2019). Risk-based assessment model of the state and municipal

- procurement system. *E3S Web of Conferences*, 110.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002090>
- Kerstin, D., Simone, O., Nicole, Z., & Lehner, O. M. (2014). Challenges in Implementing Enterprise Risk Management. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 3(3), 1–14.
- Klinke, A., & Renn, O. (2002). A new approach to risk evaluation and management: Risk-based, precaution-based, and discourse-based strategies. *Risk Analysis*, 22(6), 1071–1094.
<https://doi.org/10.1111/1539-6924.00274>
- Knight, D., Durham, C. C., & Locke, E. A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 326–338. <https://doi.org/10.2307/3069459>
- Knoester, T. (2013). Contractmanagement in de praktijk. In *Bohn Stafleu van Loghum* (Derde druk).
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-368-0385-4_13
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Boom uitgevers Amsterdam.
- Kotter, John P. (2006). Leading Change Why Transformation Efforts Fail Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order). *Harvard Business Review*, 49(4), 1431–1449. www.hbrreprints.org
- Kutsch, E., & Hall, M. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. *International Journal of Project Management*, 28(3), 245–255. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.003>
- Lam, J. (2003). *Enterprise risk management : from incentives to controls* (Second edi). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,.
- Leavy, B. (2015). Three ideas for creating new value through managing risk in today's dynamic environment. *Strategy and Leadership*, 43(1), 16–25. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2014-0085>
- Lemos, T., & Almeida, L. T. (2001). Whole Life Cycle Risk Management. *Assessment and Management of Environmental Risks*, 401–407. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0987-4_44
- Lindley, D. V. (2014). Understanding Uncertainty. In *Wiley* (Revised ed).
https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Tfk8AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=what+is+uncertainty+&ots=54IS9qWQTO&sig=W_rO9APdAzgx7vDuGtUioZ9qGGY&redir_esc=y#v=onepage&q=what+is+uncertainty&f=false
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: A risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management*, 4(4), 176–183.
<https://doi.org/10.1108/13598549910284499>
- M.J.J.M. Essers, H.E.G.M. Hermans, & Sluijs, J. J. M. (2008). *Aanbesteden en mededinging in de gezondheidszorg*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2015). Managing in a VUCA world. In *Managing in a*

- VUCA World. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Manea, I., & Popa, I. (2010). Risk Management in Public Procurement Process. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 15, 389–396. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i15.145>
- Marc, M., Sprčić, D. M., & Žagar, M. M. (2018). Is enterprise risk management a value added activity? *E a M: Ekonomie a Management*, 21(1), 68–84. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-005>
- Martijn. (2019). *De geschiedenis van Windows*. Tipvandedag. <https://pctipvandedag.nl/alles-over-windows>
- McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 2. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Mikes, A., & Kaplan, R. (2013). Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management Anette Mikes Harvard Business School. *Journal of Harvard Business School*, 1–43. <http://www.hec.unil.ch/documents/seminars/dcc/1102.pdf>
- Mizoguchi, T., & Van Quyen, N. (2014). Corruption in public procurement market. *Pacific Economic Review*, 19(5), 577–591. <https://doi.org/10.1111/1468-0106.12084>
- MOELLER, R. R. (2011). COSO Enterprise Risk Management. In *Journal of Risk Management of Korea* (Second edi, Vol. 12, Issue 1). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New.
- Moser, C., Stauffacher, M., Krütli, P., & Scholz, R. W. (2014). Erratum: The influence of linear and cyclical temporal representations on risk perception of nuclear waste: An experimental study (Journal of Risk Research (2012) 15:5 (459-476)). *Journal of Risk Research*, 17(7), 951. <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.932941>
- Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein, and M. W. S. (2010). The six mistakes executives make in risk management richard maclean. *EM: Air and Waste Management Association's Magazine for Environmental Managers*, JANUARY/FEBRUARY, 39–41.
- Nations, U. (2017). UN Procurement Practitioner's Handbook. In *United Nations High Level Committee on Management*. https://www.academia.edu/42251906/UN_Procurement_Practitioners_Handbook-vOct?auto=download
- OECD. (2009). *Managing Risk in Agriculture: A HOLISTIC APPROACH*. OECD.
- Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M., & Drumond, G. (2019). Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management. *Journal of Risk Research*, 22(8), 1004–1019. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1437061>
- Olsson, R. (2007). In search of opportunity management: Is the risk management process enough? *International Journal of Project Management*, 25(8), 745–752. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.005>

- Overheid.nl. (2021). *Inkoop en aanbestedingsbeleid*. Overheid.NI Zoetermeer.
<https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR389123>
- Paul Slovic, & Weber, E. U. (2002). Perception of Risk Posed by Extreme Events Paul. *Angewandte Chemie International Edition*.
- Pianoo. (2021a). *Aanbestedingsprocedures*. Pianoo Expertisecentrum Aanbesteden.
<https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/aanbestedingsprocedures>
- Pianoo. (2021b). *Fase 2: Doorlopen aanbestedingsprocedure*. Pianoo Expertisecentrum Aanbesteden.
<https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure>
- Pianoo. (2022). *Wat zijn de beginselen van Europees aanbesteden?* Pianoo Expertisecentrum Aanbesteden. <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/wat-zijn-beginselen-van-europees-aanbesteden>
- Pomazalová, N. (2011). Knowledge, flawlessness and failures in processing of public procurement documents at the state administration. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 275–282. <https://doi.org/10.11118/actaun201159070275>
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- Qcore. (n.d.). *Wat is het verschil tussen een openbare en een niet-openbare aanbesteding?* Qcore Tenders Winnen Kennisbank. <https://www.qcore.nl/kennisbank/wat-is-het-verschil-tussen-een-openbare-en-een-niet-openbare-aanbesteding>
- Robert S. Kaplan, A. Mi. (2012). *17-3 Managing Risks_a new framework HBR 2012.pdf*.
- Rodrigues-da-Silva, L. H., & Crispim, J. A. (2014). The Project Risk Management Process, a Preliminary Study. *Procedia Technology*, 16, 943–949. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.047>
- Rotterdam, R. (2015). *Integriteitrisico's inkoop en aanbestedingen*. april.
- Rubino, M. (2018). A Comparison of the Main ERM Frameworks: How Limitations and Weaknesses can be Overcome Implementing IT Governance. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 203. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n12p203>
- Samuel, D. (2014). Predicting significant contract risks at the tender evaluation stage. *Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*, 167(2), 100–107.
<https://doi.org/10.1680/mpal.13.00048>
- Samuel, D. (2020). *a New Method for Executing Tender Evaluations Based on Risk Using Multi-Criteria Decision Analysis* (Issue March).
- Sauerbier, M. (2015). *Risicogestuurd werken versus risicogestuurd denken. Wat is het verschil?* Cratos.
<https://cratosconsulting.nl/risicogestuurd-werken-versus-risicogestuurd-denken-wat-is-het-verschil/>
- Schiebener, J., Wegmann, E., Pawlikowski, M., & Brand, M. (2014). Effects of goals on decisions under risk conditions: Goals can help to make better choices, but relatively high goals increase risk-

- taking. *Journal of Cognitive Psychology*, 26(4), 473–485.
<https://doi.org/10.1080/20445911.2014.903254>
- Scriptium. (2022). *Semigestructureerd interview voor je scriptie – hoe gaat dat?* Scriptium Excelente Onderwijshulp. <https://www.scriptium.nl/semigestructureerd-interview-scriptie/#:~:text=Kwalitatief onderzoek is het tegenovergestelde,geluisterd wordt en wordt doorgevraagd>.
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280–285.
<https://doi.org/10.1126/science.3563507>
- Smallman, C., & Weir, D. (1999). Communication and cultural distortion during crises. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 8(1), 33–41.
<https://doi.org/10.1108/09653569910258219>
- Smith, J. U. M. (1998). Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights. In *Journal of the Operational Research Society* (Vol. 49, Issue 7). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600022>
- Staveren, M. van. (2020). *Iedereen risicoleider* (Eerste druk). Boom uitgeverij Amsterdam.
- Staveren, Martin Van. (2018). RISICOLEIDERSCHAP : EEN BEGIN Voor iedereen die in een organisatie werkt Inhoud. *Management Impact*.
- Tchankova, L. (2002). Risk identification – basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, 13(3), 290–297. <https://doi.org/10.1108/09566160210431088>
- Thamhain, H. (2013). Managing risks in complex projects. *Project Management Journal*, 44(2), 20–35.
<https://doi.org/10.1002/pmj.21325>
- Tosi, H. L., Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Choices, Values, and Frames*, 59(4), 209–233. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803475.013>
- Uher, T. E., & Toakley, A. R. (1999). Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management*, 17(3), 161–169. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00024-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00024-6)
- Uyarra, Elvira; Flanagan, K. (2009). Working Paper Understanding the innovation impacts of public procurement. *Manchester Business School Working Paper*, No. 574.
<http://hdl.handle.net/10419/50706>
- van Aken, J. E., & Berends, H. (2018). Problem Solving in Organizations. In *Problem Solving in Organizations*. <https://doi.org/10.1017/9781108236164>
- van Staveren, Martin. (2009). *RISK , INNOVATION & CHANGE Implementing Risk Management in Organizations*.
- van Staveren, Martin. (2015a). *Risico is geen probleem : risicogestuurd werken als oplossing Risico is*

geen probleem Met risicogestuurd werken als oplossing.

<https://www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2014/02/15/arbo-in-bedrijf-2012>

van Staveren, Martin. (2015b). *Risicogestuurd werken in de praktijk* (1ste editi). Vakmedianet.

Volker, L., & Lauche, K. (2008). Decision making during a tendering procedure: Case studies of restricted European tenders in architecture. *Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2008 - Proceedings of the 24th Annual Conference*, 1(September), 487–496.

Weigel, U., & Ruecker, M. (2017). The Strategic Procurement Practice Guide: Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers. In *Springer International Publishing AG*.

Werf, H. Van Der. (2008). *Actief risico's onderkennen en beheersen*. 22, 763–767. <https://adoc.pub/uit-het-rapport-to-err-is-human-actief-risico-s-onderkennen-.html>

Wideman, R. M. (1992). Risk Management - A guide to managing project risk & opportunities. In *Project Management Institute*.

WRR. (2009). Uncertain Safety. In *Amsterdam University Press, The Hague*.

Z.n. (2021). *Wat is het verschil tussen inkopen en Europees aanbesteden?* Pianoo Expertisecentrum Aanbesteden. <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/wat-is-verschil-tussen-inkopen-europees-aanbesteden>

Zaak, D. E., Europese, D., & Haag, D. (2007). *De risico's van gunningssystemen*. v, 0–2.