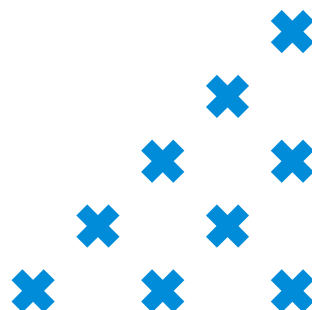


SERIEMATIG AANBESTEDEN

1 september 2026

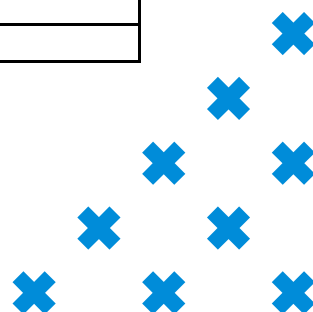
BOUWSTEEN RISICOVERDELING



Inhoudsopgave

1	Bouwsteen Risicoverdeling	3
1.1	Inleiding	3
1.2	De uitgangspunten van risicoverdeling in de seriematige aanbesteding	3
2	Randvoorwaarden	5
2.1	Governance	5
2.2	Risico's	6
3	Inhoud bouwsteen	7
3.1	Doelbepaling en afbakening van de seriematige aanpak	7
3.2	Inrichten van governance en rolverdeling	7
3.3	Risico-identificatie op twee niveaus: serie en object	7
	Seriebrede risico's	7
	Object specifieke risico's	8
3.4	Analyseren en toewijzen van risico's	8
3.5	Ontwikkelen van risicobeheersmaatregelen en prikkelmecanismen	8
3.6	Marktconsultatie ter toetsing van de risicoverdeling	9
3.7	Verankeren van risicoverdeling in contracten	9
3.8	Cyclisch risicomanagement gedurende de hele serie	10
	Bronvermelding	11

COLOFON		
Schrijver	Amy Kyvelos	
Controle	Joost Engelhart	Henberto Remmerts
Expert review	Annette Biesboer	Chris Borst



1 BOUWSTEEN RISICOVERDELING

1.1 Inleiding

Wat is risico verdeling binnen een seriematige aanpak?

Seriematig aanbesteden betekent dat je **meerdere gelijksoortige projecten** – bijvoorbeeld woningen, onderhoudsopdrachten, bruggen of installaties – *niet apart*, maar in een **reeks (serie)** aan de markt zet. Vaak gebeurt dit via een raamovereenkomst, bouwstroom of een meerjarige samenwerking.

Dor middel van risico verdeling geef je aan hoe de risico's worden verdeel tussen opdrachtgever(s) en marktpartij(en) wanneer meerdere vergelijkbare opdrachten in een serie worden aanbesteed.

De verdeling vindt dusdanig plaats dat gedurende de hele serie:

- de kosten beheersbaar blijven;
- de kwaliteit geborgd is;
- de faalkosten afnemen;
- de samenwerking en leren over de serie mogelijk wordt.

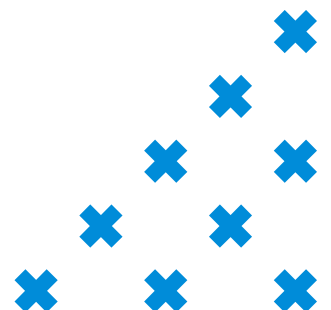
Om tot een goede risico verdeling te komen is het belangrijk om een betrouwbaar risicodossier te hebben en is het belangrijk te weten wie de samenwerkende partners bij de opdrachtgever zijn en we een goed beeld van de scope hebben. Het risicodossier en de verdeling van de risico's hebben invloed op de invulling van alle andere bouwstenen. Een risicodossier begin je op te bouwen in de initiatief fase omdat risico's invloed hebben op alle te maken keuzes in het proces. Voor de Opdrachtgever is het van belang om in de gunningsfase duidelijk te hebben hoe de risico's zicht hebben geconcretiseerd en dat duidelijk is hoe de risico's het best verdeeld kunnen worden zodat de risico's belegd worden bij de partij die deze het best kan beheersen.

1.2 De uitgangspunten van risicoverdeling in de seriematige aanbesteding.

Binnen een seriematige aanbesteding heeft risicoverdeling niet alleen betrekking op afzonderlijke projecten, maar ook op de prestaties van de gehele serie. Een risicoverdeling die op programmaniveau wordt beschouwd, maakt het mogelijk om risico's over meerdere opdrachten heen te herkennen, te beheersen en waar nodig bij te sturen. Hiermee wordt invulling gegeven aan een aanpak waarin continu leren, standaardiseren en verbeteren centraal staan

Bij het vormgeven van risicoverdeling binnen een seriematige aanbesteding gelden de volgende uitgangspunten:

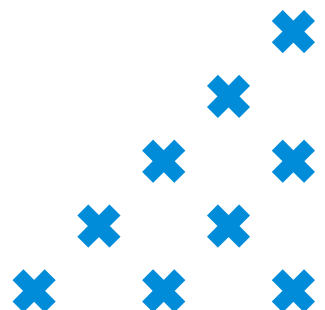
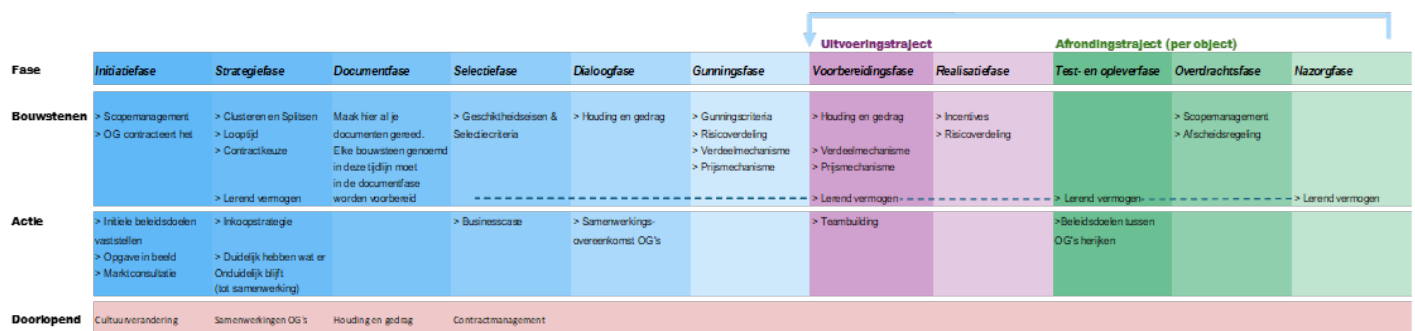
- **Onderscheid tussen seriebrede en objectspecifieke risico's.** Niet alle risico's hebben dezelfde impact op de serie. Sommige risico's spelen op programmaniveau en hebben invloed op meerdere projecten, terwijl andere risico's specifiek zijn voor één object of opdracht.
- **Risico's worden gedurende de serie actief gemonitord en geëvalueerd.** Nieuwe inzichten uit afgeronde projecten worden gebruikt om risico's in volgende projecten beter te beheersen en beheersmaatregelen waar nodig aan te passen.
- **Transparantie en samenwerking vormen de basis voor risicobeheersing.** Een gedeeld beeld van risico's, verantwoordelijkheden en



beheersmaatregelen draagt bij aan voorspelbare samenwerking en voorkomt discussies tijdens de uitvoering van de serie.

Deze uitgangspunten geven richting aan de wijze waarop risico's gedurende de serie worden geïdentificeerd, toegewezen, beheerst en periodiek herijkt.

Onderstaande tijdlijn laat zien dat risicoverdeling een doorlopende bouwsteen binnen de seriematige aanpak is. Vanaf de initiatief- en strategiefase wordt gewerkt aan het opbouwen van een risicodossier, dat gedurende de voorbereiding, aanbesteding en uitvoering verder wordt aangescherpt. Nieuwe inzichten uit de reeks kunnen daarbij aanleiding geven om risico's en beheersmaatregelen periodiek te herijken.



2 RANDVOORWAARDEN

2.1 Governance

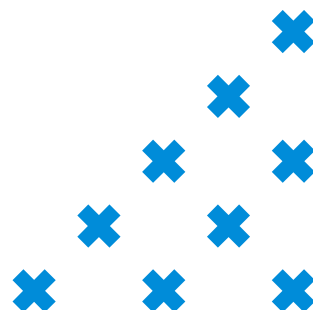
In een programmatische samenwerking verschuift de betekenis van risicomanagement fundamenteel. Waar in traditionele projecten risico's vaak per project worden geïdentificeerd, verdeeld en beheerst, vraagt een programma om een bredere en bewustere benadering. Risico's ontstaan immers niet alleen in de uitvoering van afzonderlijke projecten, maar ook door de samenhang ertussen, door beleidswijzigingen, marktdynamiek en het tempo waarin het programma zich ontwikkelt. Goed risicomanagement vraagt daarom om duidelijke governance: wie stuurt, wie beheert en wie is waarvoor aan zet.

De sturing op risicoverdeling ligt bij seriematig aanbesteden bewust op programmatisch niveau. Het programmamanagement bij de opdrachtgever vervult hierin een centrale rol. Juist hier worden de strategische keuzes gemaakt over welke risico's bij de opdrachtgever horen, welke bij de markt liggen en welke risico's men gezamenlijk wil dragen. Die keuzes zijn geen optelsom van projectafspraken, maar een expliciet onderdeel van de programmavisie. Het gaat om afwegingen over beïnvloedbaarheid, voorspelbaarheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Denk aan systeem- en beleidsrisico's die logisch bij de opdrachtgever blijven, tegenover uitvoerings- en maakbaarheidsrisico's die beter door de markt te beheersen zijn. Door deze verdeling op programmatisch niveau vast te leggen, ontstaat rust en voorspelbaarheid in de projecten die volgen.

Tegelijkertijd vraagt een Seriematige aanbesteding om één centraal beeld van risico's. Dat beeld wordt bewaakt en onderhouden door de programmamanager of de functie programmabeheersing, aan opdrachtgeverzijde. Deze rol beheert het programmatische risicodossier: een levend instrument waarin risico's worden benoemd, geordend en gevolgd, over projecten heen. Het is de plek waar projectrisico's worden gespiegeld aan bredere programmarisico's en waar trends zichtbaar worden. Belangrijk is dat deze rol niet optreedt als inhoudelijk risicobeheerser, maar als bewaker van samenhang, consistentie en transparantie. Voor de seriematige aanbesteding is het daarbij van belang dat projecten niet primair worden afgerekend op individuele optimalisatie, maar bijdragen aan het beheersen van het totale programma. Door het risicodossier bij de opdrachtgever te beleggen, blijft de bestuurlijke verantwoordelijkheid daar waar die hoort en wordt voorkomen dat risico-informatie versnipperd of eenzijdig wordt gestuurd.

Zo ontstaat een governance-model waarin rollen en verantwoordelijkheden elkaar versterken. De samenwerkende opdrachtgevers sturen vanuit een bestuursrol op de richting en de verdeling van risico's, de programmamanager bewaakt het integrale overzicht en de projecten en marktpartijen richten zich op effectieve beheersing in de praktijk. Transparantie en periodieke herijking zorgen ervoor dat deze verdeling meebeweegt met de ontwikkeling van het programma en de leerervaringen die onderweg worden opgedaan.

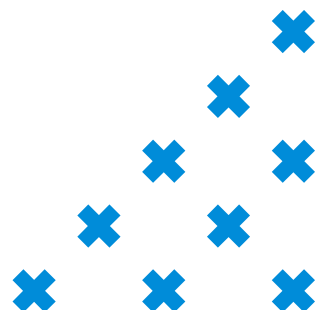
De kern van deze governance-visie is dat risicomanagement geen verdedigingsmechanisme is, maar een beleidsinstrument. Binnen seriematige aanbesteding betekent dit: risico's niet wegcontracteren, maar bewust positioneren; niet incidenteel reageren, maar programmatisch sturen; en niet alleen beheersen, maar ook benutten om het programma robuuster en voorspelbaarder te maken. Door deze benadering wordt risicomanagement een integraal onderdeel van de seriematige aanpak en een sleutel voor het succesvol realiseren van een veilige, toekomstbestendige infrastructuur.



2.2 Risico's

In een seriematige aanpak ontwikkelen risico's zich gedurende de reeks en blijken aannames uit de voorbereiding niet altijd aan te sluiten op de praktijk. Naarmate meer ervaring wordt opgedaan, wordt zichtbaar of de gekozen risicoverdeling werkbaar is en waar bijsturing nodig is. Dit brengt een aantal terugkerende risico's met zich mee.

- Risico's zijn bij aanvang niet goed of niet volledig belegd, waardoor onduidelijkheid ontstaat over verantwoordelijkheden tijdens de uitvoering.
- De verdeling van risico's sluit onvoldoende aan op de partij die het risico het beste kan beheersen, wat kan leiden tot inefficiëntie of hogere kosten.
- Gedurende de seriematige aanpak ontstaat druk om risico's te herverdelen, bijvoorbeeld door nieuwe inzichten of afwijkingen in de uitvoering.
- Onzekerheid over risicoverdeling leidt tot defensief gedrag bij opdrachtnemers, zoals het opnemen van risico-opslagen of het vermijden van verantwoordelijkheid.
- Leerervaringen over risico's worden onvoldoende benut, waardoor dezelfde risico's zich in volgende opdrachten blijven herhalen.
- Risico's worden niet structureel gemonitord of geactualiseerd, waardoor het risicobeeld na verloop van tijd niet meer aansluit op de praktijk.



3 INHOUD BOUWSTEEN

De vraag wie welk risico beheerst, wordt in twee stappen beantwoord. Op strategisch niveau bepaalt het programmabestuur wie formeel eigenaar is van een risico. Dat eigenaarschap wordt vastgelegd in het programmatische risicoregister en vertaald naar contractuele afspraken, financiële arrangementen en spelregels voor samenwerking. Het is een bewuste keuze: niet het doorschuiven van risico's, maar het beleggen ervan bij de partij die het risico daadwerkelijk kan beïnvloeden.

Op operationeel niveau krijgt deze keuze handen en voeten. Projectteams en marktpartijen werken dagelijks aan de beheersing van de aan hen toegewezen risico's. Zij doen dat binnen de kaders die op programmatisch niveau zijn afgesproken en met duidelijke afspraken over rapportage en escalatie. Zeker bij gedeelde risico's is die helderheid essentieel: ook als meerdere partijen bijdragen aan de beheersing, blijft er altijd één formele eigenaar die overzicht houdt en besluitvorming initieert wanneer dat nodig is.

De programmamanager verantwoordelijk voor de seriematige aanbesteding heeft tot taak om tot een goede risicoverdeling te komen. Daarvoor is de volgende aanpak opgesteld

3.1 Doelbepaling en afbakening van de seriematige aanpak

Het vaststellen van een passende risicoverdeling begint met het definiëren van de doelstelling en reikwijdte van de seriematige uitvraag. In het kader van de Vervangings- en Renovatieopgave (V&R) is het essentieel om te bepalen welke kunstwerken gezamenlijk worden aanbesteed en waarom deze bundeling doelmatig is. Recente publicaties benadrukken dat seriematig aanbesteden haalbaar en juridisch toegestaan is, mits de selectie van objecten logisch en goed gemotiveerd wordt onderbouwd.

Op basis van de opgavekenmerken wordt vastgesteld welke objecten qua aard, schaal en complexiteit een samenhangende serie vormen. Dit vormt de inhoudelijke basis voor het duiden van risico's die zowel seriebreed als object-specifiek van invloed zijn. Daarnaast creëert een duidelijke afbakening ruimte voor een efficiënte samenwerking en verdere standaardisatie, zoals door marktpartijen is benadrukt.

3.2 Inrichten van governance en rolverdeling

De wijze waarop governance is georganiseerd, bepaalt in hoge mate hoe risico's gedurende de serie worden beheerst.

Een robuuste governance-structuur bevat in ieder geval:

- Duidelijke verantwoordelijkheden voor opdrachtgever(s) en opdrachtnemer(s),
- Afspraken voor besluitvorming en escalatie,
- Instrumenten voor voortgangsmonitoring en risicobeheer,
- Een kader voor samenwerking, houding en gedrag.

Deze governance vormt de basis voor het continu en gezamenlijk sturen op risico's tijdens de volledige looptijd van de serie.

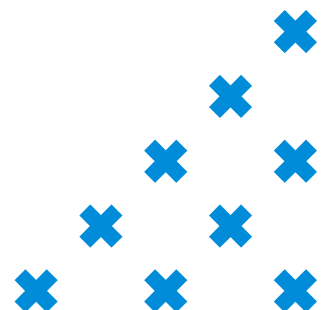
3.3 Risico-identificatie op twee niveaus: serie en object

In deze fase worden risico's systematisch in kaart gebracht. Publicaties over de V&R-aanpak benadrukken dat traditionele projectrisico's bij verouderde kunstwerken sterk kunnen verschillen per locatie en object.

Een tweedelige aanpak is raadzaam:

Seriebrede risico's

Seriebrede risico's hebben betrekking op de gehele reeks en werken door over meerdere opdrachten heen. Het gaat hierbij om risico's die niet projectgebonden zijn,



maar samenhangen met de manier waarop de reeks is ingericht en zich ontwikkelt in de tijd. Voorbeelden hiervan zijn marktwerking, prijsontwikkeling, capaciteitsschaarste en ketenafhankelijkheid.

Deze risico's zijn vaak lastig volledig vooraf te beheersen, omdat zij afhankelijk zijn van externe factoren en ontwikkelingen gedurende de looptijd. Daarnaast zijn ze nauw verbonden met keuzes rondom standaardisatie en leereffecten: wanneer processen onvoldoende worden gestandaardiseerd of leerervaringen niet worden benut, blijven deze risico's bestaan of nemen ze zelfs toe. Seriebrede risico's vragen daarom om continue monitoring en bijsturing op programmaniveau, en vormen een belangrijke drijfveer voor cyclisch risicomanagement.

Object specifieke risico's

Object specifieke risico's hebben betrekking op individuele opdrachten of objecten binnen de reeks. Dit zijn risico's die voortkomen uit de specifieke kenmerken van een project, zoals de technische toestand, de kwaliteit van inspecties, de omgevingsfasering of de bereikbaarheid van de locatie. Ook project specifieke ontwerp- of uitvoeringsbelemmeringen vallen hieronder. Deze risico's zijn vaak beter te identificeren en te beheersen per opdracht, maar kennen wel variatie tussen verschillende objecten. Dit betekent dat zij minder geschikt zijn voor volledige standaardisatie, maar wel vragen om een consistente manier van beoordelen en vastleggen. Door object specifieke risico's gestructureerd te analyseren en te vergelijken over meerdere opdrachten heen, kunnen patronen worden herkend en kan de beheersing van toekomstige opdrachten worden verbeterd.

Ook het rapport over typologieën binnen kunstwerken laat zien dat de impact van bijvoorbeeld fasering en bereikbaarheid sterk bepalend is voor ontwerp en uitvoering. Door risico's zowel seriebreed als objectgericht te inventariseren, ontstaat een integraal risicoprofiel dat richting geeft aan de risicotoedeling.

3.4 Analyseren en toewijzen van risico's

De opgedane inzichten worden vervolgens vertaald naar een voorstel voor risicoallocatie. Principe hierbij is dat risico's worden toegewezen aan de partij die deze het beste kan beheersen, zoals ook benadrukt in de juridische en aanbestedingsrechtelijke analyses rondom seriematig aanbesteden. De verdeling volgt doorgaans drie categorieën:

- **Opdrachtgeversrisico's**, zoals volledigheid en juistheid van informatie, beschikbaarheid van locaties en vergunningen.
- **Opdrachtnemersrisico's**, zoals uitvoeringsmethodiek, standaardisatie van werkprocessen en kwaliteitsbeheersing.
- **Gedeelde risico's**, bijvoorbeeld prijsstijgingen, marktvolatiliteit en innovatierisico's, die in seriematige context vaak het best gezamenlijk worden gemitigeerd.

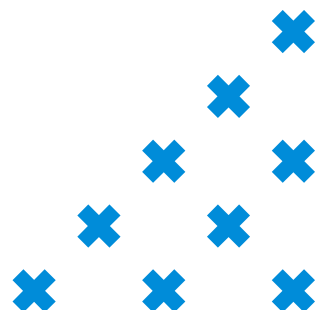
Deze systematische toewijzing creëert transparantie en een gedeeld begrip van verantwoordelijkheden.

3.5 Ontwikkelen van risicobeheersmaatregelen en prikkelmechanismen

In een seriematige context is het van belang dat maatregelen niet eenmalig worden geformuleerd, maar seriebreed consistent zijn. Door Bouwcampus en andere marktpartijen wordt benadrukt dat standaardisatie en voorspelbare volumes essentieel zijn om risico's te reduceren en innovatie te stimuleren.

Geschikte maatregelen zijn onder meer:

- Toepassing van indexeringsmechanismen voor prijsontwikkeling,



- Het hanteren van een bandbreedte voor afnamevolumes,
- Open-boek afspraken om faalkosten en risicobudgetten inzichtelijk te maken,
- Serie breed presteren met bonus-malus-systematiek,
- Vaste momenten voor herijking van risico's na afronding van tranches.

Deze maatregelen bevorderen wederzijds vertrouwen en versterken de beheersbaarheid van risico's over langere tijd.

3.6 Marktconsultatie ter toetsing van de risicoverdeling

Marktconsultatie is een noodzakelijke stap om vast te stellen of de beoogde risicoverdeling werkbaar en evenwichtig is voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. In de praktijk blijkt dat onduidelijkheden over risico's, verantwoordelijkheden en contractuele kaders vaak pas zichtbaar worden wanneer deze aan de markt worden voorgelegd. Door de voorgestelde aanpak te toetsen, ontstaat inzicht in wat realistisch en uitvoerbaar is binnen de beoogde samenwerking.

Tijdens de consultatie worden in ieder geval de volgende aspecten getoetst:

- **Haalbaarheid en proportionaliteit van risico's:** zijn risico's belegd bij de partij die ze daadwerkelijk kan beheersen;
- **Mate van standaardisatie en optimalisatie:** biedt de aanpak ruimte om over de reeks te leren en te verbeteren;
- **Continuïteit en voorspelbaarheid:** is er voldoende zekerheid voor marktpartijen om te investeren in kwaliteit en efficiency;
- **Geschiktheid van contractvormen:** sluit de gekozen contractvorm aan bij de seriematige opgave en gewenste samenwerking.

De uitkomsten van de marktconsultatie worden vertaald naar een aangescherpte risicoverdeling en contractopzet. Daarmee wordt voorkomen dat risico's in de uitvoering opnieuw ter discussie komen en ontstaat een stabiele basis voor de samenwerking.

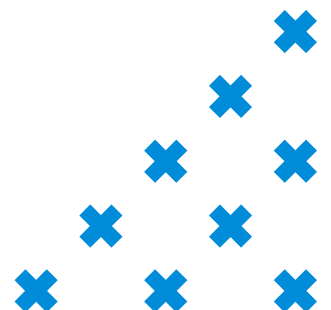
3.7 Verankeren van risicoverdeling in contracten

Na de marktconsultatie wordt de risicoverdeling niet alleen inhoudelijk aangescherpt, maar ook expliciet en juridisch verankerd in de aanbestedings- en contractstukken. Dit is noodzakelijk om te voorkomen dat tijdens de uitvoering discussie ontstaat over verantwoordelijkheden of dat risico's feitelijk anders worden ingevuld dan vooraf bedoeld.

Verankering betekent dat duidelijk wordt vastgelegd:

- **Welk risico bij welke partij ligt**, inclusief afbakening van verantwoordelijkheden;
- **Onder welke voorwaarden risico's kunnen verschuiven**, bijvoorbeeld via wijzigings- of herzieningsmechanismen;
- **Hoe wordt omgegaan met onzekerheden en afwijkingen**, zoals onvoorziene omstandigheden of scope-wijzigingen;
- **Welke informatie- en meldplichten gelden**, bijvoorbeeld bij het optreden van risico's of afwijkingen;
- **Hoe leerervaringen en nieuwe inzichten verwerkt mogen worden**, zonder dat sprake is van ongeoorloofde wijzigingen van de opdracht.

In aanvulling daarop is het van belang dat de risicoverdeling wordt gekoppeld aan de manier van sturen tijdens de uitvoering. Dit betekent dat risico's niet alleen op papier worden belegd, maar ook worden gevolgd in bijvoorbeeld risicodossiers,



voortgangsrapportages en evaluatiemomenten. Op die manier blijft zichtbaar hoe risico's zich ontwikkelen en of beheersmaatregelen effectief zijn.

Een goede verankering zorgt er bovendien voor dat aanpassingen tijdens de uitvoering herleidbaar en controleerbaar blijven. Dit is met name relevant in seriematige trajecten, waar leerervaringen regelmatig aanleiding geven tot bijsturing. Door vooraf vast te leggen hoe deze bijsturing plaatsvindt, blijft de balans tussen flexibiliteit en rechtszekerheid behouden.

Door risicoverdeling op deze wijze juridisch én procesmatig te borgen, ontstaat een stabiel kader waarbinnen de samenwerking kan plaatsvinden. Dit voorkomt interpretatieverschillen, beperkt risico-opslagen in de prijs en draagt bij aan een voorspelbare uitvoering van de reeks.

3.8 Cyclisch risicomanagement gedurende de hele serie

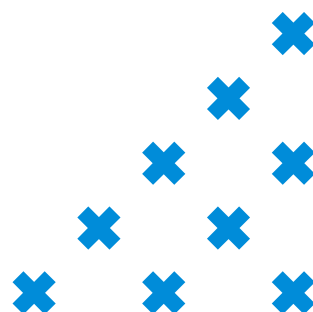
In een seriematige aanpak wordt risicomanagement niet eenmalig ingericht, maar continu bijgesteld op basis van ervaring. De risicoverdeling die aan de voorkant is vastgesteld, vormt het uitgangspunt, maar wordt gedurende de reeks actief getoetst en aangescherpt.

In de praktijk betekent dit dat op vaste momenten wordt teruggekeken en bijgestuurd. Daarbij wordt steeds dezelfde lijn gevolgd: wat zien we gebeuren, kijkt dat af van de verwachting, en wat betekent dat voor het vervolg?

Concreet krijgt dit vorm door:

- Het periodiek actualiseren van risico's in het risicodossier;
- Het evalueren van prestaties en KPI's in relatie tot risico's;
- Het vertalen van leerervaringen naar aanpassing van werkwijzen of aanpak;
- Het, waar nodig, bijstellen van afspraken binnen de contractuele kaders.

Het doel hiervan is niet om continu te wijzigen, maar om te voorkomen dat dezelfde risico's zich blijven herhalen zonder dat de aanpak wordt aangepast. Door deze cyclische werkwijze ontstaat geleidelijk meer grip op risico's en wordt de verdeling realistischer en beter afgestemd op de praktijk. Zo ontwikkelt risicomanagement zich van een statisch uitgangspunt naar een actief sturingsmechanisme dat meegroeit met de reeks.



BRONVERMELDING

Bouwcampus & Croon Advocaten. (2023, oktober). *Juridische (on)mogelijkheden seriematige aanpak van de V&R-opgave* (whitepaper). De Bouwcampus.

<https://kubr.nl/?file=9633&m=1697725627&action=file.download> [kubr.nl]

De Bouwcampus, Engels, L. M., De Jong, I., & Lievers, B. C. (2025, september). *De seriematige aanpak: Aanbestedingsrechtelijke en contractuele vormgeving* (whitepaper). De Bouwcampus.

<https://debouwcampus.nl/wp-content/uploads/Whitepaper-juridische-mogelijkheden-V2.pdf>
[debouwcampus.nl]

Mak, P., & Westenberg, F. (2022, 11 mei). *Typologie kunstwerken, seriematig aanbesteden*

<https://www.platformbruggen.nl/thema/samenwerking-en-uitvoering/documenten/99-rapport-typologie-kunstwerken-seriematig-aanbesteden> [platformbruggen.nl]

Vialis. (2024, 23 juli). *Lonkend Perspectief 2.0: Meer kwaliteit met een seriematige aanpak.*

<https://www.vialis.nl/nl/nieuws/lonkend-perspectief-20-meer-kwaliteit-met-een-seriematige-aanpak>
[vialis.nl]

