

Scriptie

Risicomangement bij grondverwerving

Beheersmodel voor de acquisitiefase



Geert Bertijn
Mei 2008

Colofon

Titel rapport:	Risicomangement bij grondverwerving <i>Beheersmodel voor de acquisitiefase</i>
Plaats:	Zwolle
Datum:	15-05-2008
Omvang:	85 pagina's
Bijlagen:	8 bijlagen
Status:	Definitief
Auteur:	G. Bertijn s1572865
Afstudeercommissie:	prof. dr. E.F. Nozeman Rijksuniversiteit Groningen Faculteit ruimtelijke wetenschappen bijzonder hoogleraar Economische Geografie dr. R.J. Dorenbos Rijksuniversiteit Groningen Faculteit ruimtelijke wetenschappen Economische Geografie dr. P.R.A. Terpstra Rijksuniversiteit Groningen Faculteit ruimtelijke wetenschappen Economische Geografie
Intern begeleider:	ir. R.L.A. Westerhuis Bemog Projektontwikkeling Zwolle BV

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit ruimtelijke wetenschappen
Master vastgoedkunde
Dierenriemstraat 100
Postbus 800
9700 AV GRONINGEN
Tel: 050-3633895
E-mail: faculty@frw.rug.nl
Website: www.rug.nl/frw



Bemog Projektontwikkeling Zwolle BV
Jufferenwal 30
Postbus 30200
8003 CE ZWOLLE
Tel: 038-3315899
E-mail: zwolle@bemog.nl
Website: www.bemog.nl



Voorwoord

Na een lang traject van verschillende voorstudies ben ik nu op het punt aangekomen waarop er een einde komt aan mijn opleidingstraject. Ter afronding van mijn studie aan de Rijksuniversiteit Groningen, faculteit ruimtelijke wetenschappen, afstudeerrichting vastgoedkunde heb ik deze scriptie geschreven. Hierbij is een onderzoek naar risicomangement bij grondverwerving gedaan voor de acquisitiefase.

Deze scriptie is tot stand gekomen door een samenwerking met Bemog Projektontwikkeling te Zwolle waar ik dit onderzoek met veel plezier heb mogen uitvoeren. Hierbij is onderzoek gedaan naar de methoden en technieken voor het toepassen van risicomangement in de acquisitiefase tijdens de grondverwerving.

Het schrijven van deze scriptie was een leerzame ervaring, waarbij het goed ordenen van gedachten, ideeën en feiten een kunst op zich is. Al schrijvende heb ik gemerkt dat steeds meer aspecten over het onderwerp in beeld komen, waardoor het belang van een goede afbakening naar voren komt.

Bij de uitvoering van dit onderzoek heb ik veel hulp gehad van verschillende personen. Als eerste wil ik mijn begeleider vanuit BEMOG, Renier Westerhuis, bedanken voor zijn steun en kritische kijk op het onderzoek. Ook wil ik mijn begeleiders, Dhr. Nozeman, Dhr. Dorenbos en Dhr. Terpstra, vanuit de Rijksuniversiteit Groningen bedanken voor hun opbouwende kritiek en inzicht in het proces van het onderzoek alsmede voor de plezierige samenwerking. Verder wil ik de personen die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun bijdragen aan dit onderzoek. Als laatste wil ik mijn vriendin Patricia bedanken voor haar steun en vertrouwen dat zij in mij had gedurende dit onderzoek.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport.

Geert Bertijn
Zwolle, mei 2008

Samenvatting

Inleiding

Risicomangement bij projectontwikkeling is een actueel onderwerp omdat het ontwikkelen en realiseren van bouwprojecten veel risico's met zich mee kan brengen. Dit komt door het eenmalige karakter, lange doorlooptijd en grote hoeveelheid geïnvesteerd vermogen. Ook de complexiteit door de vele actoren en factoren speelt een belangrijke rol. Tijdens dit ontwikkelingsproces kunnen zich een groot aantal risico's voordoen, welke het projectresultaat kunnen bedreigen. Vooral in de acquisitiefase, waarbij grote investeringen worden gedaan en de uitkomst van het project nog onzeker is, kan risicomangement van toegevoegde waarde zijn. De beoordeling van een locatie gebeurt nu veelal op basis van kengetallen, intuïtie en ervaring, wat aangevuld kan worden met een rationele beoordeling op basis van een risicomangementmethode.

Onderzoeksopzet

Risicomangement is voor marktpartijen, welke risicodragend ontwikkelen, dan ook noodzakelijk. Hierbij wordt gestreefd naar beheersing van de risico's om zekerheid te krijgen over de uitkomst van een project, wat bepalend is bij de beslissing over de verwerving van een locatie. Om bovenstaand probleem op te lossen, is dit vertaald naar de volgende doelstelling: *"Het inzichtelijk maken van de risico's die zich kunnen voordoen bij locatieverwerving in de acquisitiefase, zodat deze op een effectieve manier kunnen worden beoordeeld en door middel van een risicomodel worden beheerst. Dit met als doel het risicomangement in te bedden in de organisatie."*

Om deze doelstelling te behalen is deze vertaald naar de volgende onderzoeksvraag: *"Hoe ziet het risicomangementmodel voor de grondverwerving in de acquisitiefase van projectontwikkeling eruit, zodat de risico's effectief en efficiënt worden beoordeeld en beheerst kunnen worden?"*

Om de doelstelling te realiseren en de onderzoeksvraag te beantwoorden is eerst ingegaan op de literatuur van grondverwerving en de acquisitiefase binnen de projectontwikkeling. Hierna is de literatuur over risicomangement binnen de projectontwikkeling uiteen gezet. Aansluitend zijn de risicoanalysemethoden en -technieken voor de acquisitiefase binnen de projectontwikkeling vanuit de literatuur geanalyseerd. Om input vanuit de praktijk te genereren zijn interne en externe interviews gehouden met verschillende partijen om de risicoanalysemethoden en -technieken voor de acquisitiefase te achterhalen. Op basis van de informatie uit de theorie en praktijk is het risicomangementmodel voor BEMOG opgezet. Afsluitend zijn conclusie en aanbevelingen geformuleerd. Hierdoor is inzicht verkregen in de methoden en technieken van risicomangement. Het risicomangementmodel moet beslissingsondersteunende informatie leveren voor de besluitvorming over een locatie in de acquisitiefase, door de project- en procesrisico's inzichtelijk te maken, te beoordelen en te beheersen.

De relevantie van dit onderzoek ligt maatschappelijk bij het besparen van geld en tijd doordat er efficiënt en effectief met risico's wordt omgesprongen waardoor een lagere prijs voor het vastgoed betaald hoeft te worden. Ook komt dit de bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid ten goede. Wetenschappelijk ligt dit bij de inzichten in en het opstellen van een risicomangementmodel voor de acquisitiefase van de projectontwikkeling.

De acquisitiefase

De projectontwikkeling is gericht op het initiëren, ontwikkelen en realiseren van vastgoedprojecten. Dit proces kan in fasen worden verdeeld; initiatief-, ontwikkeling-, realisatie- en exploitatiefase, welke strategisch gericht zijn. Hierbij wordt voor eigen rekening en risico kapitaal geïnvesteerd. De beslismomenten tussen de fasen zijn dan ook financieel gedreven. Het aantonen van de haalbaarheid door middel van onderzoek is hierbij belangrijk. De initiatieffase en acquisitiefase komen overeen omdat de grondverwerving niet los gezien kan worden van de overige activiteiten in deze fase.

De acquisitiefase is voor de projectontwikkelaar van levensbelang omdat hier nieuwe projecten en posities worden binnengehaald, wat de continuïteit van de onderneming moet waarborgen. Bepalend bij de besluitvorming hierover zijn de ontwikkelingsvisie, quick scan, kostenbaten analyse en risicoanalyse.

Risicomanagement

Risicomanagement in de acquisitiefase van de projectontwikkeling is noodzakelijk om de haalbaarheid van een locatie te kunnen beoordelen en de financiële gevolgen te kunnen schatten welke gelopen worden. De risicomanagementmethode moet passen binnen het dynamische proces en cyclische en eenmalige karakter van de projectontwikkeling.

Binnen het risicomanagement spelen de begrippen risico en projectrisico een belangrijke rol. Een risico is een onzekere gebeurtenis waarbij de bron, de kans van voorkomen en het effect van belang zijn. Een projectrisico is een niet frequent voorkomend risico dat uniek en dynamisch is. Afhankelijk van de informatie kan de impact worden berekend door kans maal het effect waarbij ook de eigen beïnvloedbaarheid en onderlinge afhankelijkheid een rol spelen. Bij de beoordeling van de risico's spelen de intuïtie, ervaring, risicoattitude en perceptie van de besluitvormer mee.

Met name in de beginfase van een ontwikkelingsproces zijn er veel onzekerheden aanwezig, worden nog geen concrete risico's gelopen, maar vindt de verdeling al wel plaats. In de vervolgfases kunnen deze uitgroeien tot risico's en de projectdoelstellingen bedreigen wanneer deze niet beheerst worden. De gevolgen van deze risico's zijn terug te brengen naar inkomstenderving, kostenoverschrijding en tijdsoverschrijding. Beslissingen die in het begin van het project worden genomen zijn bepalend voor het eindresultaat. In de acquisitiefase kan er nog invloed uitgeoefend en gestuurd worden, wat de noodzaak van risicomanagement weergeeft. Dit is dan ook gericht op het ondersteunen van de beslissing om de locatie wel of niet te verwerven. Dit gebeurt door de risico's inzichtelijk te maken, te beoordelen en te beheersen.

Risicomanagement bij projectontwikkeling

Het risicomanagement is gericht op het onder controle houden van het proces en project door het genereren van transparante informatie welke dient als beslissingondersteunende informatie. Hierdoor treedt bewustwording van de te lopen risico's op, waardoor tijdig actie ondernomen kan worden om het project en proces te sturen en te beheersen door proactief te handelen. Door het karakter van de risico's is een standaard risicolijst niet toepasbaar, maar is een dynamische en cyclische risicomanagementmethode noodzakelijk. Het risicomanagement kan uitgevoerd worden op project-, portefeuille- en organisatieniveau. Risicomanagement op projectniveau is vormgegeven op basis van de risicomanagementcyclus. Hierbij worden de risico's inzichtelijk gemaakt, beoordeeld en beheerst. De cyclus is opgebouwd uit een voorbereiding, risicoanalyse (identificatie, kwalificatie en kwantificatie), risicospons en risicobeheersing. Bij de uitvoering van het risicomanagement moet de hele cyclus doorlopen worden om effectief te zijn. Door toepassing wordt de communicatie over risico's en de communicatie tussen de actoren bevorderd. Bij de keuze van de risicomanagementmethode moet er op gelet worden dat deze past binnen de werkwijze van de organisatie en structureel wordt toegepast.

Risicomanagementmodel

Het risicomanagement voor de acquisitiefase is gericht op het inzichtelijk maken en beoordelen en beheersen van de risico's door de actoren en factoren welke invloed hebben op de haalbaarheid te sturen, waardoor de slaagkans kan worden vergroot. Door het uitvoeren van risicomanagement kunnen de juiste strategische keuzes gemaakt worden en vindt er een risicoverdeling plaats. Dit omdat het project in de acquisitiefase het meest effectief gestuurd kan worden. Hier staat tegenover dat er nog veel onzekerheden zijn en beperkt data beschikbaar is voor de analyse. Het risicomanagement is vormgegeven op basis van de risicomanagementcyclus, waardoor de risico's structureel in kaart worden gebracht en financieel vertaald.

Dit begint met het vastleggen van de uitgangspunten op organisatie-, portefeuille- en projectniveau. Hierna wordt de haalbaarheid onderzocht door het uitvoeren van een quick scan van de locatie op basis van de zeven invalshoeken. Hierna start het risicomanagement op locatieniveau met de voorbereiding waarbij de benodigde informatie wordt verzameld, doelstellingen worden vastgelegd en risicoprofiel bepaald. Aansluitend wordt de risico-identificatie uitgevoerd om de risico's te benoemen op basis van de projectomgevingsmatrix waaruit een risicolijst volgt met eigenschappen en wordt verdeeld naar één van de zeven risicocategorieën. De beoordeling van de risico's vindt plaats op basis van een kwalitatieve analyse gezien de fase in het project en informatievoorziening. Tijdens deze kwalificatie worden de benoemde risico's beoordeeld op impact, door middel van een risicomatrix op kans en effect. Ook de beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid zijn hierbij belangrijk. Aansluitend worden tijdens de risicobeheersing maatregelen geselecteerd om het risico onder controle te houden, welke GOTIK geformuleerd en SMART gericht zijn, door middel van een plan van risicomaatregelen. Afsluitend vindt de evaluatie plaats van de risico's en beheersmaatregelen.

Interviews

Er zijn interne en externe interviews gehouden met verschillende partijen welke zich bezighouden met grondverwerving. De externe interviews hebben als doel om de risicomanagement- en risicoanalysemethoden, -technieken en -inzichten te verzamelen welke in de praktijk worden gebruikt. Hierbij zijn vier gemeenten, vier ontwikkelaars en twee adviseurs geïnterviewd. De interne interviews hebben als doel de inzichten, zienswijze en visie op risicomanagement vast te leggen en de behoeften aan risicomanagement te bepalen. Hierbij is een standaard gestructureerde open vragenlijst gebruikt, welke mondeling is afgenomen. Bij de interviews is ingegaan op de acquisitiefase, proces van risicomanagement, risicomanagement in de acquisitiefase, de risico's, visie op risicomanagement en zijn aanbevelingen gedaan.

Uit de interviews kan worden opgemaakt dat risicomanagement op locatieniveau in de acquisitiefase niet structureel en systematisch volgens een vaste methode of techniek wordt toegepast. De beoordeling van een locatie vindt plaats op basis van haalbaarheidsonderzoeken, investeringsanalyses en organisatiedoelstellingen. Dit is vastgelegd in faseovergang documenten met de haalbaarheid en de belangrijkste risico's door middel van een checklist. Intuïtie en ervaring spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming over een locatie. Risicomanagement op portefeuilleniveau, waarbij de inpassing, planning en financiering bepalend is, vindt vaak plaats en wordt belangrijk bevonden. De respondenten onderschrijven de risicomanagementcyclus als toepasbare methode.

Wanneer de theorie wordt gekoppeld aan de praktijk valt op dat de praktijk de theorie in grote lijnen volgt. De benadering van de praktijk is minder diepgaand, wat enerzijds komt door de tijdsduur van het interview en anderzijds door de beperkte kennis en inzichten over risicomanagement van de geïnterviewden. Binnen de organisaties wordt voornamelijk gestuurd op een financiële beoordeling van de locatie op basis van haalbaarheidsonderzoeken, wat geïntegreerd is in de bestaande processtructuur. Een gestructureerde analyse van de risico's vormt voor deze partijen dan ook een gewenste toevoeging.

Beheersmodel

Voordat het risicomanagementmodel opgezet kan worden zijn eerst de uitgangspunten voor het risicomanagement vastgelegd in doelstellingen en randvoorwaarden. Het risicomanagementmodel is gericht op het inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen van de project- en procesrisico's op basis van de dynamische risicomanagementcyclus. Door toepassing worden de risico's inzichtelijk gemaakt, beoordeeld en beheerst door beïnvloeding van de activiteiten zodat de projectdoelstellingen behaald worden. Dit kan werken als beslissingsondersteunende informatie bij de beoordeling van de verwerving van een locatie.

Het risicomangementmodel begint met de voorbereiding op basis van de projectgegevens, uitgangspunten van de organisatie met strategie, de portefeuille met planning en de locatie met rendement, quick scan op basis van de zeven invalshoeken om de haalbaarheid inzichtelijk te maken op basis van de actoren en factoren en de risicovoorbereiding met verzameling van de benodigde informatie. De risicoanalyse op locatieniveau is vormgegeven door een risico-identificatie waarbij een projectomgevingsanalyse wordt uitgevoerd waaruit de risico's volgen welke worden omschreven en de oorzaak met het gevolg in tijd en geld worden benoemd. Aansluitend worden tijdens de risikokwalificatie de risico's beoordeeld door de kans, effect, beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid van de risico's te benoemen op basis van een vijfpunten schaal. Op basis hiervan wordt de financiële impact van het risico berekend op basis van tijd en geld en verwerkt in de post onvoorzien in de kostenbaten analyse, welke variabel is. Tijdens het plan van maatregelen wordt de risicospons vastgelegd en de maatregel benoemd met de kosten en het effect. De maatregelen moeten GOTIK gebaseerd zijn en SMART gericht waardoor gestuurd kan worden op het project en proces. Hierbij wordt de verantwoordelijke persoon, de actie, de uitvoering en tijdspad beschreven, waarna het financiële eindrisico wordt berekend op basis van het financiële restrisico en de kosten van de beheersmaatregel. Afsluitend vindt de risico-evaluatie plaats waarbij het risico wordt geëvalueerd op basis van voorkomen, tijd en geld. Ook de beheersmaatregel wordt geëvalueerd op basis van effectiviteit, tijd en geld waarna bijsturing plaats kan vinden en ervaringen gedeeld kunnen worden.

Conclusie en aanbevelingen

Als antwoord op de centrale onderzoeksvraag is een risicomangementmodel opgesteld voor de uitvoering van risicomangement in de acquisitiefase, welke is uitgewerkt in hoofdstuk zes. Ook de doelstelling is behaald door inzicht in de theorie en praktijk van risicomangement te creëren en dit toepasbaar te maken voor BEMOG. Dit is gedaan door een risicomangementmodel op te stellen waarmee de risico's inzichtelijk worden maakt, welke zich voor kunnen doen bij locatieverwerving in de acquisitiefase, zodat deze op een effectieve manier kunnen worden beoordeeld en beheerst. Dit levert beslissingondersteunende informatie, bewustwording en de mogelijkheid tot communicatie op zodat deze bespreekbaar worden gemaakt en tijdig actie ondernomen kan worden. Hierdoor worden investeringsbeslissingen voor de verwerving van een locatie niet alleen genomen op basis van intuïtie, ervaring en rendementsberekeningen, maar ook op basis van risicoprofiel, waarbij de financiële impact zichtbaar is.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING.....	4
INHOUDSOPGAVE.....	8
INTRODUCTIE	9
1. INLEIDING	9
1.1. Aanleiding	9
1.2. Probleemstelling	9
1.3. Doelstelling en vraagstelling	10
1.4. Methodologie en grondvorm van het onderzoek.....	11
1.5. Bemog Projektontwikkeling.....	13
1.6. Leeswijzer	13
THEORIE	14
2. PROJECTONTWIKKELING	14
2.1. Proces van projectontwikkeling	14
2.2. Acquisitiefase.....	15
2.3. Nederlands grondbeleid.....	17
2.4. Grondverwerving.....	19
2.5. Conclusie.....	21
3. RISICOMANAGEMENT	23
3.1. Het begrip risico en projectrisico.....	23
3.2. Risicomanagement	24
3.3. Risicomanagement bij projectontwikkeling.....	27
3.4. Uitvoering van risicomanagement.....	28
3.5. Risicoanalyse	29
3.6. Risicoanalyse bij projectontwikkeling.....	30
3.7. Conclusie.....	35
4. RISICOANALYSE IN DE ACQUISITIEFASE	37
4.1. Risicomanagement voor de acquisitiefase	37
4.2. Risicomanagementmethode voor de acquisitiefase.....	38
4.3. Risico's in de acquisitiefase	40
4.4. Beheersaspecten in de acquisitiefase	41
4.5. In- en uitvoering van risicomanagement in de acquisitiefase.....	42
4.6. Risicomanagement model voor de acquisitiefase.....	42
4.7. Conclusie.....	47
PRAKTIJK.....	48
5. RISICOMANAGEMENT IN DE ACQUISITIEFASE.....	48
5.1. Huidige vorm van risicomanagement in de acquisitiefase door BEMOG	48
5.2. Risicomanagement voor de acquisitiefase in de praktijk.....	49
5.3. Interactie tussen de literatuur en praktijk	55
5.4. Conclusie.....	60
6. RISICOANALYSEMODEL IN DE PRAKTIJK	61
6.1. Vaststellen van de uitgangspunten voor risicomanagement.....	61
6.2. Toepassing risicomanagement binnen Bemog Projektontwikkeling	63
6.3. Risicoanalysemodel voor Bemog Projektontwikkeling	63
6.4. Implementatie van risicomanagement.....	73
Conclusie	74
CONCLUSIE	75
7. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN	75
7.1. Conclusies	75
7.2. Aanbevelingen model.....	76
7.3. Reflectie onderzoek.....	77
8. LITERATUURLIJST	79
9. BIJLAGEN	85

INTRODUCTIE

1. Inleiding

Dit rapport vormt het resultaat van mijn onderzoek naar risicomanagement voor de grondverwerving in de acquisitiefase. Dit is een interessant en actueel onderwerp omdat ontwikkelaars hier veel mee bezig zijn. Dit rapport behandelt de beschikbare literatuur en aspecten uit de praktijk op het gebied van risicomanagement, waarna deze samenkomen door een concept model op te stellen om inzicht te verkrijgen in de risico's en deze te beheersen. Dit eerste hoofdstuk geeft de context en de opbouw van het onderzoek weer.

1.1. Aanleiding

De aanleiding van het onderwerp ligt in de toenemende interesse in het risicomanagement binnen de projectontwikkeling. De projectontwikkeling is dan ook onderhevig aan een groot aantal risico's welke lastig te beheersen zijn. Dit komt door de vele factoren en actoren die een rol spelen in het complexe ontwikkelingsproces. Vooral de lange termijn waarin de investeringen worden gedaan speelt een belangrijke rol. Daarnaast wordt het risicomanagement nu gedaan op basis van intuïtie en ervaringskennis. Een risicoanalysetechniek die dit aanvult met een rationele beslissingstechniek gaat bijdragen aan een professionalisering van het ontwikkelingsproces.

Binnen de projectontwikkeling zijn verschillende fasen te onderscheiden. Elke fase heeft zijn eigen specifieke risico's. Binnen BEMOG is er behoefte aan een risicomanagement instrument om het grondverwervingproces beter te kunnen beoordelen en beheersen. Wanneer een potentieel project zich voordoet, zijn er veel onzekerheden waar rekening mee gehouden moet worden. In deze initiatieffase wordt het eindresultaat van een project dan ook al bepaald. Het uitvoeren van een risicoanalyse kan op dat moment van toegevoegde waarde zijn om de belangrijkste valkuilen in beeld te brengen en te beheersen.

1.2. Probleemstelling

Steeds meer projectontwikkelingbedrijven houden zich bezig met risicomanagement. Er wordt gestreefd naar beheersing van de risico's om zo meer zekerheid te krijgen over de uitkomst van projecten. De ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten kunnen veel risico's met zich meebrengen. In de beginfase van de ontwikkeling van een project zijn er veel onzekerheden en is het uiteindelijke resultaat nog niet echt duidelijk. Daar staat tegenover dat een beslissing die wordt gemaakt in het begin van het traject van grote invloed is op het eindresultaat.

Het is dan ook belangrijk dat de acquisitiefase beheerst wordt doorlopen. Inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van een stuk grond gaan bijdragen aan een beter eindresultaat, maar informatie kent ook zijn prijs en tijdsfactor. Het is dan ook zaak te achterhalen welke informatie belangrijk en noodzakelijk is. De elementen risico en projectontwikkeling hangen dan ook sterk samen, waardoor effectief risicomanagement, zeker in de initiatieffase, noodzakelijk is om het proces verantwoord te doorlopen. Om dit te bereiken is een risicomanagementmodel noodzakelijk om de risico's inzichtelijk te maken en te beheersen.

Bij het verwerven van een locatie zijn er dan ook veel onzekerheden die de toekomstige ontwikkelingen sterk kunnen beïnvloeden. Deze onzekerheden, die tijdens de grondverwerving aanwezig zijn, kunnen invloed hebben op de prijs en waardeontwikkeling, maar ook op de doorlooptijd. Deze zaken kunnen, wanneer ze niet beheerst worden, uitgroeien tot risico's. Om risico's te voorkomen moeten verantwoorde keuzes gemaakt worden. Wanneer een risico in een vroeg stadium is ontdekt kan hier tijdig een beheersmaatregel voor worden ingezet. Hierdoor kan een risico vroegtijdig worden beheerst en onder controle worden gehouden. De probleemstelling die uit het voorgaande naar voren komt is:

Op welke manier kan het huidige risicoanalysemodel voor de beoordeling en beheersing van risico's die zich tijdens de grondverwerving in de acquisitiefase kunnen voordoen, verbeterd worden waardoor er een betere grip op het projectontwikkelingresultaat ontstaat?

1.3. Doelstelling en vraagstelling

Om de probleemstelling op te kunnen lossen is deze uitgewerkt tot de verderop geformuleerde doelstelling. Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de theorie en de praktijk van risicomanagement in de acquisitiefase, waarna dit toepasbaar gemaakt wordt voor BEMOG door middel van een risicomanagementmodel. Het model moet de risico's in de acquisitiefase inzichtelijk maken, waarna ze beoordeeld kunnen worden en daarna duidelijkheid bieden welke beheersmethoden toegepast kunnen worden. Er kan zo proactief gehandeld worden om ongewenste situaties in de toekomst te voorkomen. Het resultaat biedt inzicht in de risico's en de sturingsmogelijkheden bij grondaankopen, welke doorwerken in het uiteindelijke projectresultaat. Hierdoor kan de besluitvorming over het risicomanagement zorgvuldiger uitgevoerd worden waardoor het project beter beheersbaar is en de slaagkans wordt vergroot. Hieruit kan de volgende doelstelling worden geformuleerd:

Het inzichtelijk maken van de risico's die zich kunnen voordoen bij locatieverwerving in de acquisitiefase, zodat deze op een effectieve manier kunnen worden beoordeeld en door middel van een risicomodel worden beheerst. Dit met als doel om het risicomanagement in te bedden in de organisatie.

Om hier toe te komen wordt eerst de risicomanagementmethode vastgesteld om effectief en efficiënt de risico's voor de acquisitiefase te managen. Bij het risicomanagementmodel worden de mogelijke risico's inzichtelijk gemaakt waarna de bijbehorende beheersmethoden geselecteerd kunnen worden om zo het projectrisico te beperken. Hierbij moet worden opgemerkt dat het uitsluiten van risico's niet mogelijk is omdat projectontwikkeling gelijk staat aan het risicodragend investeren in projecten, waarbij een bepaald rendement behaald wordt met een bepaald risico. Door het in kaart brengen van de risico's kan hier bewuster mee omgegaan worden. Het eindresultaat wordt dan ook een risicoanalyse- en beheersingsmodel voor de grondverwerving in de acquisitiefase. Hierdoor worden projecten niet alleen beoordeeld op basis van rendementsberekeningen maar ook op basis van risicoprofiel. De wetenschappelijke bijdrage in dit onderzoek ligt bij het opzetten van een risico beheersmodel voor de grondverwervingfase. Dit wordt toepasbaar gemaakt voor de praktijk, om zo de risico's die zich kunnen voordoen in een project eerder te ontdekken en beter onder controle te houden. Daarnaast kan het helpen om een snelle inschatting te maken over de slaagkans van een potentieel project. De hoofdvraag die valt op te maken uit de doelstelling van dit onderzoek luidt:

Hoe ziet het risicomanagement model voor de grondverwerving in de acquisitiefase van projectontwikkeling eruit, zodat risico's effectief en efficiënt beoordeeld en beheerst kunnen worden?

De doelstelling van het onderzoek is gericht op de resultaten; inzicht in de risico's en de mogelijkheden om ze te beheersen, verwerkt in een risicoanalysemodel, die wordt geformuleerd in de voorstellen en aanbevelingen.

De doelstelling in het onderzoek is gericht op het afstudeerproces; het proces van het opstellen van het risicomanagementmodel om de risico's te kunnen beheersen, wat gericht is op de wetenschappelijke bijdrage.

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande hoofdvraag, zijn onderstaande deelvragen geformuleerd waarmee naar het antwoord wordt toegewerkt. Met behulp van deze vragen moet de informatie gevonden worden die nodig is om de doelstelling te kunnen bereiken:

1. Hoe is de grondverwerving en acquisitiefase binnen de projectontwikkeling volgens de theorie vormgegeven?
2. Hoe is het risicomanagement binnen de projectontwikkeling volgens de theorie opgebouwd en vormgegeven?
3. Welke risicoanalysemodellen voor de acquisitiefase worden er in de theorie onderscheiden en hoe zien deze eruit?
4. Welke risicoanalysemethode voor de acquisitiefase worden er in specifieke omstandigheden in de praktijk gebruikt en waarom?
5. Welke specifieke ontwikkelingsprojecten voert BEMOG uit en welk risicoanalysemodel past daar het beste bij?

6. Welke conclusies en aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van het risicomanagement in de acquisitiefase binnen BEMOG?

1.4. Methodologie en grondvorm van het onderzoek

Om antwoord te geven op de geformuleerde probleem-, doel- en vraagstelling is er voor gekozen om de onderzoeksmethodologie toe te passen volgens de praktijkstages van Kempen en Keizer. Zij onderscheiden vier hoofdfasen, welke bestaan uit een oriëntatie-, onderzoek-oplossing- en implementatiefase. Als onderzoeksstrategie is er voor gekozen om een combinatie van bureauonderzoek en empirisch onderzoek te doen in combinatie met interviews. In de oriëntatiefase wordt eerst op een beschrijvende manier de bestaande theorieën over projectontwikkeling en de acquisitiefase uit de literatuur geanalyseerd, waarna er in de onderzoeksfase exploratief data uit de theorie wordt verzameld over risicomanagement en risicoanalyses. In de oplossingsfase worden de beschikbare risicoanalysemodellen vanuit de praktijk onderzocht en de belangrijkste risico's in kaart gebracht door middel van een open interview bij vergelijkbare ontwikkelaars, adviseurs en gemeenten. Met deze informatie wordt in de oplossingsfase een risicoanalysemodel opgesteld voor BEMOG. Het ontwikkelde model wordt getoetst aan de hand van een bestaande case. De aanpak van dit onderzoek is gericht op het ontwerpen van een risicoanalysemodel voor de grondverwerving in de acquisitiefase. Dit betekent dat er op wetenschappelijke wijze richting de oplossing van het vooraf geformuleerde probleem wordt gewerkt. Dit gebeurt op een systematische manier waarbij een combinatie van relevante informatiebronnen en het betrekken van professionals via interviews gaat leiden tot een combinatie van theorie en praktijk wat geïmplementeerd kan worden binnen BEMOG.

1.4.1. Onderzoeksstrategieën

Voor de verzameling van het onderzoeksmateriaal zijn verschillende bronnen, technieken en strategieën gebruikt. Er is hier dan ook sprake van een methodologische triangulatie. Dit betekent dat er verschillende bronnen geraadpleegd zijn in de vorm van onderzoeksstrategieën en onderzoekstechnieken voordat de conclusie wordt getrokken. De bronnen die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn literatuur, media, documenten en personen. Hoofdzakelijk wordt de informatie over het onderwerp verkregen uit de literatuur op het gebied van de projectontwikkeling en het risicomanagement. De media vormen met het Internet en de vaktijdschriften een belangrijke bron van actuele ontwikkelingen en trends. Ook de documenten van de Rijksoverheid met betrekking tot het ruimtelijke beleid, verschillende onderzoeksrapporten en interne werkdocumenten dienen als input.

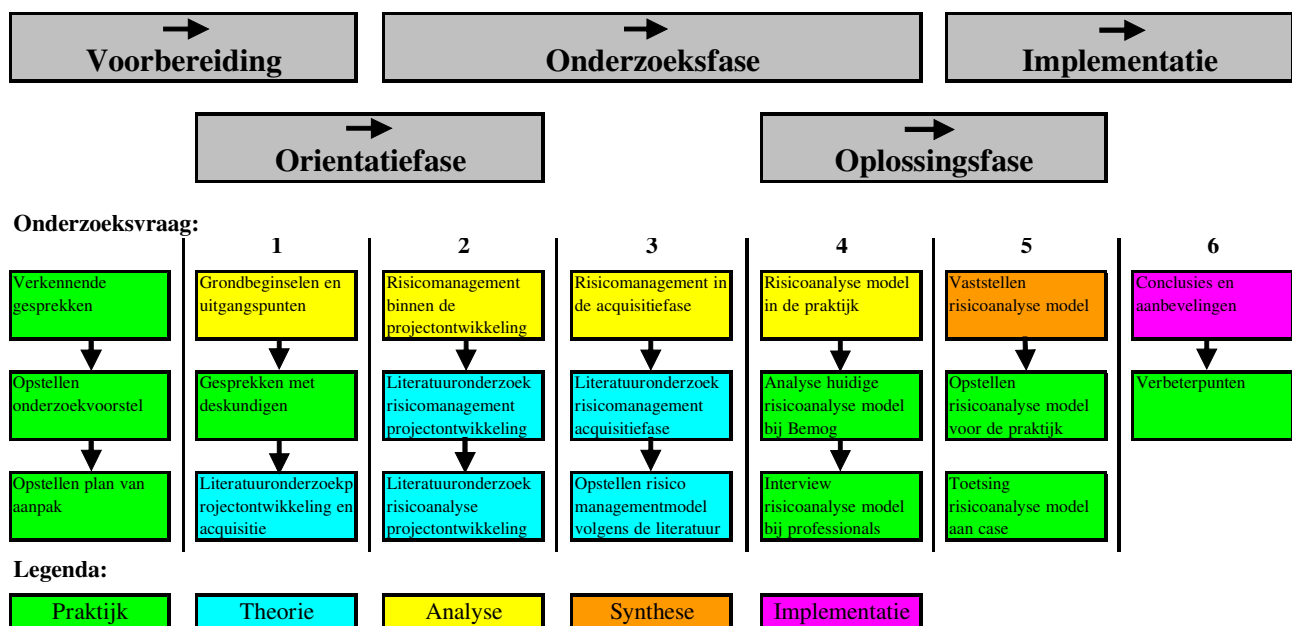
De keuze voor de strategie heeft gevolgen voor een aantal andere beslissingen. De eerste beslissing die is gemaakt, is de breedte van het onderwerp waarbij voor generaliseerbaarheid van het onderwerp, of diepgang en detaillering met een sterke onderbouwing gekozen kon worden, waarbij de keuze is gemaakt voor diepgang gezien het specialistische onderwerp. Daarnaast is er gekozen om de onderzoeksresultaten verbaal en beschouwend te presenteren door een kwalitatieve verwerking, dit omdat een kwantitatieve verwerking door tabellen en grafieken niet mogelijk is, gezien de vorm en inhoud van de informatie. Als laatste is er voor gekozen om bureauonderzoek van bestaande literatuur te combineren met empirisch onderzoek in combinatie met interviews in de praktijk. De literatuurstudie is nodig om het om het onderzoeksobject in een bredere theoretische context te plaatsen, waarbij de achtergronden van de problematiek expliciet aan bod komen. Literatuuronderzoek biedt daarbij de mogelijkheid om snel een groot aantal gegevens te verzamelen, die bovendien betrouwbaar zijn. Het grondbeginsel is dan ook dat een onderzoek niet uitgevoerd kan worden zonder inzicht in de achterliggende theorieën. [Verschuren en Doorewaard, 2000]

Tijdens het empirisch onderzoek wordt data uit de praktijk verzameld om samen met de theoretische inzichten tot een bruikbaar instrument te worden samengevoegd. Hierbij wordt via interviews data en kennis verzameld over risicomanagement in de praktijk. In het begin worden oriënterende gesprekken gevoerd met de mensen van de acquisitie binnen BEMOG om de uitgangspunten en kaders van het vakgebied te begrijpen.

Na de literatuurstudie zijn een aantal interviews met externe deskundigen, projectontwikkelaars en gemeenten gehouden om inzicht te krijgen in de manieren van risicomanagement en risicoanalyse in de praktijk van grondverwerving en acquisitie. Deze interviews worden face-to-face gehouden wat diepgang moet bieden en open van karakter zullen zijn. Uiteindelijk worden deze zienswijzen met elkaar geconfronteerd en verwerkt in het risicoanalysemodel. Aan de hand van de literatuur en interviews wordt een risicoanalysemodel voor de acquisitiefase opgesteld wat toegepast gaat worden op een testcase binnen BEMOG. Dit om de toepasbaarheid en compleetheid te testen, wat als input dient om het model te verbeteren. Door het bestuderen van de verschillende documenten en literatuur in combinatie met de praktische interviews wordt een diepgaand inzicht verkregen in het proces van risicomanagement in de acquisitiefase en kan er een model worden opgesteld dat maatschappelijk en wetenschappelijk relevant is.

1.4.2. Onderzoekstechniek

Het onderzoek is opgebouwd uit vijf fasen, welke te zien zijn in 1.1. Hierin zijn de onderzoeksvragen verwerkt welke voorgaand zijn benoemd. Deze onderzoeksopzet geeft de onderlinge samenhang, structuur en werkwijze weer hoe de probleemstelling is benaderd. In de voorbereidingsfase is het onderwerp verkend en het plan van aanpak opgesteld. In de oriëntatie- en onderzoeksfase is de beschikbare literatuur van algemene theorieën over projectontwikkeling en risicomanagement beschreven, waarna specifieke theorieën en technieken zijn benoemd waarin het risicomanagement en risicoanalyse van de acquisitiefase in de projectontwikkeling centraal staan. Op basis van deze theorieën en praktijkonderzoek is in de oplossingsfase een model ontwikkeld dat de risico's in de acquisitiefase kan managen. Als laatste is in de implementatiefase het model specifiek toegespitst op BEMOG.



Figuur 1.1; Onderzoeksaanpak [eigen bewerking]

1.4.3. Relevantie

De maatschappelijke relevantie ligt bij het feit dat wanneer een risico zich voordoet bijna altijd geld en tijd verloren gaat. Over het algemeen genomen wordt er altijd geld gereserveerd voor eventuele risico's of beheersmaatregelen. Wanneer er effectief en efficiënt met eventuele risico's wordt omgesprongen kunnen deze reserveringen omlaag waardoor er voor de opdrachtgever en consument een lagere netto prijs voor hun vastgoed betaald hoeft te worden.

Daarnaast kan de projectontwikkelaar aan het einde van het project een positief ontwikkelingsresultaat weerleggen tegenover de directie wat de winst en continuïteit van het bedrijf ten goede komt.

De wetenschappelijke relevantie ligt bij het feit dat er geregeld geschreven wordt over risico's. Hierbij wordt onder andere gedeut op het ondernemingsrisico en specifieke projectrisico's. Het ontwikkelen van een project brengt vele risico's met zich mee welke lastig te beheersen zijn. Er ontbreekt echter een effectief model om deze risico's onder controle te houden. Zeker in de acquisitiefase waarin veel onzekerheden spelen is inzicht in de risico's en mogelijkheden om deze onder controle te houden noodzakelijk. Dit onderzoek probeert een bijdrage te leveren door een risicoanalysemodel op te stellen voor de acquisitiefase waarin de risico's actief benoemd en beheerst worden waardoor projectrisico's beter onder controle gehouden kunnen worden.

De relevantie voor het vakgebied ligt bij het feit dat tijdens het ontwikkelen van projecten zich vele risico's kunnen voordoen. Vooral in de acquisitiefase van een project is de onzekerheid en impact op een project groot. Door een risicoanalyse in de acquisitiefase uit te voeren, kunnen risico's tijdig worden geschat en beheers- en beïnvloedmaatregelen genomen worden om nadelige gevolgen te voorkomen. Tevens kan het helpen bij het maken van beslissingen over het wel of niet doen van een grondaankoop voor een potentiële ontwikkeling. Het resultaat van het onderzoek wordt een risicomangementmodel voor het inzichtelijk maken, beoordeling en beheersing van de risico's die zich voor kunnen doen in acquisitiefase van de projectontwikkeling zodat de risico's in een vroeg stadium kunnen worden beheerst.

1.5. Bemog Projektontwikkeling

BEMOG is een geheel onafhankelijke, zelfstandige projectontwikkelingsmaatschappij welke voor eigen rekening en risico woningbouwprojecten, kantoren, winkels, bedrijfsgebouwen en parkeergarages ontwikkelt en realiseert in zowel de koop als huursector. De nadruk ligt hierbij op het initiëren van ontwikkelingen op basis van volkshuisvestelijke, maatschappelijke en ruimtelijke randvoorwaarden, wat resulteert in een woon-, werk- en leefomgeving met toegevoegde waarde. Hierbij worden projecten conceptueel, oplossingsgericht, creatief en daadkrachtig ontwikkeld waardoor kwalitatief hoogwaardige en duurzame plannen ontstaan. Deze worden in samenwerking met gemeenten en derden ontwikkeld waarbij het gemeentelijke beleid en haar geformuleerde programmatische- en ruimtelijke randvoorwaarden centraal staan. Daarnaast is het van groot belang dat deze plannen bijzonder goed aansluiten op de wensen en behoeften van de toekomstige kopers/bewoners. Ook het integraal ontwikkelen van projecten met al haar ruimtelijke ordeningsaspecten van het planontwikkelingsproces behoort tot de kernactiviteiten. Hierbij treedt BEMOG ook op als gebiedsontwikkelaar en niet alleen als productontwikkelaar.

Binnen BEMOG wordt door de directie het beleid bepaald en de projecten beoordeeld. Vanuit de conceptuele ontwikkeling en acquisitie worden projecten verworven en doorgeschoven naar de projectontwikkelaar, welke het project in uitvoering brengt. De acquisitie binnen BEMOG bestaat uit koude en warme verweving. Bij de warme acquisitie komen grondeigenaren of nauw betrokken partijen met gronden naar de acquireur, waardoor hij eerder op de hoogte is van nieuwe ontwikkelingen. Een koude acquisitie ontstaat wanneer de acquireur naar nieuwe partijen toegaat om BEMOG te presenteren aan gemeenten en grondeigenaren. Dit heeft als doel om nieuwe locaties binnen te halen voor toekomstige ontwikkelingen zodat de continuïteit van de onderneming wordt gewaarborgd.

1.6. Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de opzet van het onderzoek neergezet. In hoofdstuk twee staat de literatuur rond de projectontwikkeling met het grondbeleid centraal, waarna in hoofdstuk drie wordt ingegaan op de literatuur van risicomangement en de risicoanalyse. Hoofdstuk vier staat in het teken van de risicoanalyse in de acquisitiefase waarbij het theoretische risicomangementmodel wordt neergezet. In hoofdstuk vijf staat de praktijk van risicomangement centraal waarbij interviews zijn gehouden met experts in het werkveld. Aansluitend wordt in hoofdstuk 6 het risicomangementmodel voor de acquisitiefase voor BEMOG opgesteld. Afsluitend is in hoofdstuk 7 de conclusie geformuleerd.

THEORIE

2. Projectontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt de theorie rond de acquisitiefase, waarin de grondverwerving een belangrijke plek inneemt, behandeld. Hierbij is inzicht in het projectontwikkeling-, grondverwervingproces en het Nederlands grondbeleid noodzakelijk. Hierbij wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: *"Hoe is de grondverwerving en acquisitiefase binnen de projectontwikkeling volgens de theorie vormgegeven?"*

2.1. Proces van projectontwikkeling

Om te kunnen bepalen hoe het proces van projectontwikkeling eruit ziet zoals deze nu is, kan worden teruggedaan tot de jaren 70 van de vorige eeuw. Dit is toen ontstaan als reactie op de toenemende complexiteit van de verschillende partijen in het bouwproces. Hierbij werden de processen geïntegreerd om zo vertraging te voorkomen. Ook de wil om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen is voor veel bedrijven de rede geweest om in de projectontwikkeling te stappen waarbij marktgericht wordt gewerkt. De projectontwikkelaar opereert hierbij als investeerder in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten, welke gefixeerd zijn aan de plaats, kapitaal intensief en een lange levenscyclus hebben. Deze kunnen gericht zijn op de woningbouw-, kantoren-, bedrijfsruimten-, winkel- recreatievastgoed- of een combinatie van deze markten. De vastgoedmarkt is geen doorzichtige markt waar we de waarde van kennen en kent grote regionale verschillen, locatie specifieke eisen en wensen. Deze projecten worden ontwikkeld op uitleggebieden, op binnenstedelijke locaties of door middel van gebiedsontwikkeling. [Terpstra, 1993; Regenboog, 1998]

Het proces van projectontwikkeling kan worden omschreven als het complexe geheel van activiteiten dat zich afspeelt voor, tijdens en na het produceren van bouwwerken. Kenmerkend voor projectontwikkeling is dat binnen een geïntegreerde organisatie een veelvoud van problemen wordt opgelost, die voorheen gescheiden en veelal na elkaar werden uitgevoerd. Daardoor worden evenwichtiger oplossingen en een beter resultaat bereikt. De projectontwikkeling kan dan ook worden omschreven als een op integratie gerichte creatieve innovatieve en organiserende activiteit. Deze wordt ontplooid bij initiatie van nieuwe plannen of bij de functionele, economische of technische veroudering van vastgoed. Hierbij is sprake van een integrale betrokkenheid bij het vastgoedproces, van initiatief tot en met de realisatie. De ontwikkelaar is hierbij niet uit op het bezit en de exploitatie van het vastgoed maar is opdrachtgever in het vastgoedproces, verantwoordelijk voor het procesmanagement en het resultaat en heeft dus een coördinerende rol. [Fokkema, 2000; Nozeman, 2007]

De projectontwikkelaar heeft een uitgesproken mening over ontwikkelingsopgaven en geeft sturing aan concretisering van het project en het proces van ontwikkelen. Hierbij benut hij kansen en mogelijkheden op de vastgoedmarkt door het acquireren van locaties om deze te (her)ontwikkelen en te verkopen. Hierbij kent hij de markt en heeft de creativiteit en kennis om ideeën te vertalen naar een marktconform vastgoedconcept. Hij is bereid te investeren in het vastgoedproces waarbij voor eigen rekening en risico wordt gehandeld en draagt het risico tot moment van verkoop of verhuur. Hierbij moet worden voldaan aan een veronderstelde of aangetoonde marktvraag. Om dit voor elkaar te krijgen neemt hij de managementtaak op zich om partijen aan te sturen en te schakelen tussen de activiteiten en actoren binnen de randvoorwaarden van tijd en geld en het beoogde resultaat. De beslismomenten hiervan zijn vaak financieel gedreven. Hierbij is kennis van het ruimtelijke ordeningsproces, architectuur, stedenbouw, contracteren van partijen, vraag en aanbod, bouwkunde en prijsvorming belangrijk, waarbij een uitgebreid netwerk en onderhandelingsvaardigheden doorslaggevend kunnen zijn. Dit vraagt om een professionele organisatie met gekwalificeerd personeel. [Neprom, 2000; Gehner, 2003; Nozeman, 2007]

De projectontwikkelaar opereert in opdracht van een onderneming die een lange termijn doelstelling nastreeft, gericht op winstmaximalisatie en bedrijfscontinuïteit. Een tweedeling naar onafhankelijke- en gelieerde ontwikkelaars is nodig omdat deze verschillende drijfveren hebben met hun ontwikkelingen.

De onafhankelijke ontwikkelaar is gericht op het ontwikkelen en managen van alle soorten vastgoedprojecten waarbij de uitvoering van het project uit handen wordt gegeven aan gespecialiseerde bedrijven. De ontwikkelaar die gelieerd is aan een bouwonderneming, woningcorporatie, institutionele belegger of financiële instelling moet met haar ontwikkelingen rekening houden met de doelstellingen van de hoofdontderneming. De bouw georiënteerde ontwikkelaar is ontstaan doordat aannemers strategische grondaankopen hebben gedaan om hun bouwproductie veilig te stellen. De corporaties ontwikkelen zelf huur- en koopwoningen om hun financiële continuïteit te waarborgen. Bij de belegging in vastgoed door institutionele beleggers is invloed op het type vastgoed en kwaliteit gewenst om de eigen portefeuille te sturen. Bij de financiële instellingen zijn de activiteiten gericht op vergroting van de omzet en hypotheekportefeuille. [Oude Veldhuis, 1993; Fokkema, 2000]

Bij het ontwikkelen van vastgoedprojecten is een goed conceptueel plan belangrijk wat voldoet aan de vraag van de markt of opdrachtgever waarbij gericht wordt op de eindgebruikers. Gezien de dichtheid van Nederland gaan bouwopgaven zich verplaatsen van uitleglocaties naar binnenstedelijke locaties en herstructureringsopgaven. Het belang van gebiedsontwikkelingen met hun integrale karakter neemt daardoor toe waarbij de verschillende functies zoals wonen, werken, natuur, ontspanning en infrastructuur samenkomen en zo een evenwicht vormen. Hierbij wordt de slechte stedenbouw-, woon- en gebouwkwaliteit aangepakt. Dit vergt een goede samenwerking tussen de private en publieke partijen. Dit wordt bemoeilijkt door de versnipperde eigendomssituaties en weerstand van bewoners en politiek. Mede door de lange doorlooptijd en hoge investeringen zijn er veel risico's aan verbonden. Het verdient dan ook durf en een goede voorbereiding om zulke projecten uit te voeren en duidelijke contracten tussen publieke en private partijen. Hierbij staat de strategie van het vastgoedconcept, markt, marktwerking en organisaties centraal. De keuze wordt bepaald door de vereiste kennis, ervaring en marktwerking van de verschillende producten. Diversificatie verkleint het risico maar vereist een complexere organisatie, specialisatie geeft meer mogelijkheden maar is kwetsbaarder voor marktfluctuaties. Bij de gecombineerde ontwikkelingsopgaven hangen gebouw, locatie en marktkeuze dan ook sterk met elkaar samen. Hierbij moet de plankwaliteit hoog gehouden worden door de gebruik-, beleving-, toekomst- en technische waarde te bewaken, waarbij gericht wordt op de consument. Een integrale en gebiedsgerichte aanpak bij binnenstedelijke locaties of herstructureringsopgaven vergt dan ook steeds beter projectmanagement doordat grondbezit, lange doorlooptijden, regelgeving, complexe processen en publiek private samenwerking sterk samenhangen. [Laglas, 1999; Kenniscentrum PPS, 2004]

2.2. Acquisitiefase

Om het projectontwikkelingsproces inzichtelijk te maken is een fase-indeling noodzakelijk om de verschillende processen te kunnen benoemen. Vroeger bestond de projectontwikkeling uit een serie geschakeld ontwikkelingsproces. Hierbij had de ontwikkelaar een idee, voerde een haalbaarheidsanalyse uit, kocht de grond, maakte een ontwerp, diende dit in bij de gemeente, zocht een financier, bouwer en makelaar en leverde het project daarna op. Tegenwoordig is het proces meer parallel geschakeld waarbij de activiteiten op een ander tijdstip plaatsvinden en er geschakeld wordt tussen de activiteiten. Dit iteratieve proces is onderhevig aan vele factoren en actoren waardoor de uitkomst onzeker is. Door deze interactieve fasen hangt alles met elkaar samen. [Gehner, 2006; Nozeman, 2007]

De beslismomenten in de projectontwikkeling zijn vaak financieel gedreven. Deze beslismomenten markeren de overgang naar een andere ontwikkelingsfase. Hierbij worden meerdere Go/NoGo momenten ingelast om het project te beoordelen op haalbaarheid. Een fasering welke een initiatief, locatieverwerving, planontwikkeling, financiering, realisatie, verhuur, verkoop en beheer en exploitatie onderscheidt, geeft een beeld van het gehele proces met zijn beslismomenten.

De fasering welke afkomstig is van de Neprom, begint met de initiatieffase, ontwikkelingsfase, realisatiefase en eindigt met de exploitatiefase, welke allen gericht zijn op de strategische beslissingen van de projectontwikkelaar. Dit is de meest toepasbare en gebruikte fasering in de praktijk en wordt dan ook toegepast in dit onderzoek. In onderstaande tabel 2.1 zijn de werkzaamheden per fase te zien: [Lesmeister, 1997; Fokkema, 2003; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003; Soetekouw, 2004; Nozeman, 2007]

Fase-indeling projectontwikkeling	
Initiatiefase	Idee, haalbaarheidsonderzoek, locatieverwerving, actoren onderzoek, projectdefinitie, stedenbouwkundig plan
Ontwikkelingsfase	Planontwikkeling, bouwrijp maken, programma van eisen, ontwerp (VO, DO), financiering, voorverkoop –verhuur, bestek, marktonderzoek, kosten-batenanalyse
Realisatiefase	Werkvoorbereiding, realisatie, verkoop/verhuur, oplevering
Exploitatiefase	Exploitatie, beheer

Tabel 2.1; Werkzaamheden per fase. [Eigen bewerking]

2.2.1. Initiatief- en acquisitiefase

De initiatiefase is voor een ontwikkelingsmaatschappij van levensbelang, omdat hier de toekomstige ontwikkelingsproductie wordt binnengehaald. Tijdens deze initiatiefase besluiten een of meerdere partijen een gezamenlijke visie te ontwikkelen en over te gaan tot het bestuderen van de ontwikkelingsmogelijkheden van een locatie. Hierbij wordt een idee gevormd om actie te ondernemen, waarna acquisitie wordt gepleegd om een positie te verwerven. De acquisitiefase is gericht op het verkrijgen van posities of locaties, waarbij deze worden bekeken, onderzocht en aangekocht, waarop een conceptueel plan wordt ontwikkeld.

De verwerving van een positie voor een toekomstige ontwikkeling kan via een prijsvraag, opdracht of een eigen idee tot stand komen. Hier vanuit wordt een positie ingenomen of een samenwerkingsverband aangegaan. Hierbij wordt een globaal idee gevormd, de kansen en de haalbaarheid in beeld gebracht. Dit wordt gedaan door het bestuderen van de financiële-, markt-, bestuurlijke-, maatschappelijke- en technische- haalbaarheid. Dit wordt vaak vastgelegd in een intentieovereenkomst. Hierbij worden de eisen van de (toekomstige) gebruiker bepaald en wordt vraaggericht gehandeld. Op basis van de eventueel te verwerven locatie wordt een conceptueel plan ontwikkeld, wat bepalend is voor de verwerving van de locatie. De acquisitie van locaties en projecten is een aparte tak van sport omdat hierbij een uitgebreid en kwalitatief hoogwaardig relatienetwerk van levensbelang is. De verwerving van een locatie hangt dan ook geheel af van de mogelijkheden en haalbaarheid van het plan. Het proces van acquisitie kan lang en kort duren, afhankelijk van het type project en de samenwerking. Een gedegen haalbaarheidsonderzoek op basis van een quick scan en risicoanalyse zijn van groot belang om de slagingskans inzichtelijk te maken van de potentiële ontwikkeling. De haalbaarheid is afhankelijk van de eigendomsverhouding en mogelijkheden binnen de ruimtelijke ordening evenals een maatschappelijke-, technische-, bestuurlijke- en marktonderzoek, welke de input vormen voor het investeringsvoorstel met daarin het stedenbouwkundige programma, tijdsplanning en risicoanalyse. Op basis hiervan worden de totale verwervingskosten inclusief schadeloosstelling bepaald, al dan niet in combinatie met de wet voorkeursrecht gemeente. Op basis van het stedenbouwkundige programma van eisen wordt het eindproduct vastgelegd in een ontwikkelingsplan met ruimtelijke kaders en financieel plan al dan niet met een beeldkwaliteitplan. Dit alles binnen de vastgestelde visie. [Dekkers, 1999; Fokkema, 2000; Gehner, 2006; Nozeman, 2007; SBR, 2007]

Bij het opstellen van een conceptplan worden kosten en opbrengsten geraamd en de risicorendement verhouding bepaald. Bij de verwerving van een positie worden investeringen gedaan waarop nog invloed uitgevoerd kan worden. Naarmate het proces vordert neemt de invloed af en de investeringen toe, waardoor het kostbaarder wordt om veranderingen in het project door te voeren. Bij de besluitvorming om een project een nieuwe fase in te laten gaan wordt er een Go/NoGo moment belegd. Hierbij wordt de voortgang en haalbaarheid van het project tegen het licht gehouden en een besluit genomen. In de initiatiefase wordt het besluit genomen om de locatie wel of niet te verwerven, waarbij grote investeringen worden gedaan. Dit onderzoek is dan ook gericht op dit Go/NoGo moment, waarvoor een risicomangement instrument wordt opgezet. [Gehner, 2003]

Tijdens de acquisitiefase staat het opbouwen van overeenstemming bij de verschillende partijen en het onderzoek doen naar de mogelijkheden centraal. Gesprekken met grondeigenaren, het polsen van potentiële gebruikers en afnemers en het nemen van voorbereidingsbesluiten behoren tot de kernactiviteiten. De projecten worden echter in sterke mate bepaald door het overheidsbeleid en ontwikkelingen op de vastgoedmarkt.

Een goed project vergt dus een uitgebreide voorbereiding wat risico's met zich mee brengt omdat er beslissingen voor de toekomst worden gemaakt. In de initiatieffase zijn de onzekerheden het grootst maar de kans op kostenoverschrijding klein. Doorslaggevend zijn uiteindelijk de kwaliteit van de grondpositie, het vastgoedproduct / concept, de financieringsmogelijkheden, het rendement, kwaliteit van de organisatie en de mate van risicomangement. Dit is gebaseerd op de ontwikkelingsvisie, quick scan en risicoanalyse, wat als input geldt voor de Go/NoGo beslissing. De acquisitiefase wordt uiteindelijk afgesloten met een van de volgende drie scenario's, waar het idee:

- Haalbaar is en voldoet aan de geformuleerde uitgangspunten;
- Niet haalbaar is tenzij bepaalde uitgangspunten worden geschrapt of verruimd, programmaonderdelen worden gewijzigd of bepaalde kosten worden ondervangen;
- Op geen enkele wijze haalbaar is op basis van de geformuleerde uitgangspunten.

[Gool, 2007; Nozeman,2007]

2.3. Nederlands grondbeleid

De overheid is een vaste partner bij de ontwikkeling van projecten waarbij vooral de gemeente betrokken is door het bestemmingsplan, grondbeleid, vergunningen en openbare voorzieningen maar ook door de herinrichting en herstructureringsopgave. Daarnaast speelt de Rijksoverheid ook een rol door haar ruimtelijke ordening- en grondbeleid, waarbij ze de beschikking heeft over verschillende beleidsinstrumenten. De grondmarkt is dan ook een complexe markt voor de projectontwikkelaar om een positie op te verwerven, omdat de overheid een dominante en specifieke partij is. Hierbij opereert ze als regelgever, verstrekker van vergunningen, subsidies, grondeigenaar, opdrachtgever van vastgoedprojecten, vastgoedbelegger en grootverbruiker van vastgoed. [Terpstra, 1993; Nota Ruimte, 2001]

2.3.1. Rijksoverheid

Het beleid dat de gemeenten voeren is gestoeld op het ruimtelijke ordeningsbeleid en volkshuisvestingsbeleid welke door de Rijksoverheid is opgesteld, waaraan alle in te dienen plannen moeten voldoen. Het ruimtelijke ordeningsbeleid dient om de maatschappelijke, economische en culturele ontwikkelingen mogelijk te maken in een duurzame omgeving. Het ruimtelijke beleid is vastgelegd in de Nota Ruimte door het ministerie van VROM en kent vele voorgangers, waarbij elke nota zijn eigen speerpunten kende en liep van evenwichtige spreiding (1) naar focus op de stad (2) naar gebundelde deconcentratie (3) naar de compacte stad (4) naar uitbreidingslocaties (4ex) met als laatste de Nota Ruimte (5). De nota's zijn allen sterk regulerend van karakter, maar de verhoudingen tussen overheden en overheid en marktpartijen is veranderd. De overheid geeft de hoofdlijnen weer en de provincie en gemeenten geven hier zelf invulling aan. Hierbij nemen de marktpartijen een belangrijke rol op zich bij het initiëren van het ontwikkelingsproces. De nieuwe trend vanuit de overheid is dan ook dat er meer met ontwikkelingsplanologie wordt gewerkt dan met regulering en toelatingsplanologie, wat een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit oplevert. Hierdoor kunnen marktpartijen beter inspelen op actuele ruimtelijke vraagstukken. [Nota Ruimte, 2001]

Het volkshuisvestingsbeleid is de zorg van de Rijksoverheid wat vastgelegd is in de Grondwet. Dit moet de bevordering van woonkwaliteit waarborgen. Door de geschiedenis heen heeft de woningwet verschillende accenten gekend. Er dient door de Rijksoverheid gestreefd te worden naar betrokkenheid en beheerste marktwerking. Hierbij moet gestuurd worden op sociale rechtvaardigheid, veiligheid, gezondheid, rust in de woonomgeving, milieu, natuur en open ruimte. De laatste jaren is de marktwerking in de woningbouw versterkt en gericht op kwaliteit waarbij de gemeente een grote stempel drukt op het geheel door wet en regelgeving. [Priemus, 2000]

De fasering van het proces van het Rijksoverheidsbeleid werkt van een globaal naar een specifiek ontwerp en wordt vastgesteld door de Rijksplanologische dienst die globaal de locaties aanwijst waar ontwikkelingen mogen plaatsvinden welke worden vastgelegd in Planologische kern Beslissingen (PBK) door middel van een vlekkenplan. Op basis hiervan wordt in het provinciale streekplan de kaders voor het gemeentelijke beleid vastgelegd in een preciezer kader met daarin de woon-, groen- en infrastructuurfuncties. Dit plan dient als toetsingsinstrument voor de inhoud van het bestemmingsplan.

In het daaropvolgende stedenbouwkundig structuurplan heeft de gemeente inspraak in de invulling van het masterplan of structuurplan door middel van een programma met daarin de bouwcategorieën, infrastructuur en woonmilieus evenals de fasering, exploitatie en planning, vertaald in een globaal bestemmingsplan. Aan de hand van deze structuur worden de beeldkwaliteit, dichtheid en woonmilieus bepaald en beschreven in een stedenbouwkundig deelplan en verdeeld in fasen. Deze fasen worden verder ingevuld en gedetailleerd uitgewerkt tot een programmering van woningen en voorzieningen in een woningbouwprogramma voor de locatie met daarin de uitgeefbare en openbare gebieden in een verkavelingsplan. Ook de woningtypen met architectonische beeldkwaliteit worden bepaald waarna de ontwikkeling van de woningen en voorzieningen in uitvoering wordt gebracht. [Fokkema, 2002]

2.3.2. Gemeente

Door gemeenten worden de kaders van ruimtelijke ontwikkelingen vastgelegd in het grondbeleid. Om deze ontwikkelingen tot stand te brengen heeft zij verschillende beleidsinstrumenten tot haar beschikking. Het ruimtelijke beleid is echter continu aan veranderingen onderhevig door economische, politieke en sociale ontwikkelingen. De gemeente intervenueert op de grondmarkt met als doel het feitelijke ruimtegebruik beter te laten aansluiten op het maatschappelijk gewenste ruimtegebruik, wat vastgelegd wordt in duidelijke doelstellingen vanuit het grondbeleid. Dit is gericht op het efficiënt en rechtvaardig laten functioneren en het eerlijk verdelen van kosten en baten van de grondmarkt, wat geen doel op zich maar een sturingsmiddel voor haar ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en economisch beleid. [Nota Grondbeleid, 2001]

Het beleid van de Rijksoverheid vertaalt zich dus via het provinciale structuurplan naar het gemeentelijke bestemmingsplan. De gemeente heeft vaak een speciaal grondbedrijf of stadsdienst om het grondbeleid tot uitvoering te brengen, waarbij deze positie van belang is. Om dit belang te vergroten wordt er gestreefd naar een grondexploitatie op intergemeentelijke of stadsgewestelijk niveau, optimale inkomsten uit de bouwgrondexploitatie door kunstmatige schaarste, het uitsluiten van concurrentie gemeenten en goede intergemeentelijke samenwerking. Dit kan via een actief beleid waarbij gemeenten zelf posities aankopen of faciliterend waarbij de gemeente de ontwikkelingen reguleert. In de praktijk kiest de gemeente voor een mengvorm tussen actief- en faciliterend grondbeleid. Een uitgebreide toelichting is te vinden in bijlage 7. [Terpstra, 1993; Overwater, 2002]

De gemeente heeft met haar bestemmingsplan een planning-, sturing-, democratische- en rechtsbeschermingsfunctie waarmee de ruimtelijke ordening gestuurd kan worden. Wanneer een marktpartij een ontwikkeling wil laten plaatsvinden en deze is volgens het vigerende bestemmingsplan niet toegestaan dan kan hij een artikel 19 procedure starten. Dit houdt in dat door de gemeente voorlopig op een bestemmingsplan een voorbereidingsbesluit genomen kan worden. Hierbij dient de gemeente binnen een jaar het ontwerpbestemmingsplan ter visie te leggen, anders vervalt het besluit. Daarna wordt het nieuwe bestemmingsplan vastgesteld. De gemeente kan werken met een globaal en flexibel bestemmingsplan wat meer mogelijkheden biedt dan met een strikt planologisch beleid wat meer zekerheid biedt. [Zundert, 1999]

De gemeente heeft de beschikking over het ruimtelijke ordeningsproces en implementatie van de regelgeving en de marktpartijen hebben de marktkennis, technische- en financiële mogelijkheden. Door de veranderende verhoudingen op de grondmarkt waarbij de gemeente niet meer de dominante partij is, zijn er verschillende beleidsinstrumenten om de gemeente te helpen haar ruimtelijke doelstellingen te sturen en te bereiken.

Deze juridische beleidsinstrumenten kennen verschillende verschijningsvormen. De wet ruimtelijke ordening (WRO), woningwet, monumentenwet, wet belemmering privaatrecht, milieuwetgeving, landinrichtingswet, besluit locatiegebonden subsidies, wet stedelijke vernieuwing, bouwvergunning, erfpacht / pachtwet, wet agrarisch grondverkeer, particulier opdrachtgeverschap, kaderwet en openruimte heffing helpen de gemeente haar doelen te bereiken. Daarnaast heeft de gemeente nog de grondbeleidsinstrumenten wet voorkeursrecht gemeenten, onteigeningswet, exploitatieverordening, exploitatieovereenkomst, baatbelasting en grondexploitatiewet tot haar beschikking.

De eerste twee worden gebruikt bij een actief grondverwervingbeleid door middel van verwervingsinstrumenten en de laatste drie bij een faciliterend beleid om kosten te verhalen bij de marktpartijen. De beleidsinstrumenten staan uitgewerkt in bijlage 7. [Nota Ruimte, 2001; Vrom, 2008]

2.4. Grondverwerving

Bij de verwerving van gronden wordt gehandeld op de grondmarkt. Ontwikkelingen kunnen plaatsvinden op uitleggebieden, binnenstedelijke locaties welke worden herontwikkeld of geherstructureerd. Hierbij zijn de grondexploitatiekosten en -opbrengsten bepalend voor het resultaat. Vaak worden bij grote projecten samenwerkingsverbanden aangegaan om het risico te spreiden.

2.4.1. De grondmarkt

De grondmarkt is een markt net zoals alle andere markten waar vraag een aanbod samen komen. Toch is het een aparte markt omdat elk stuk grond dat verhandeld wordt uniek is qua ligging en eigenschappen. De grondmarkt is dan ook niet homogeen omdat deze locatiegebonden is en afhankelijk is van de omliggende omgeving. Grond is daarnaast een schaars goed omdat het gelimiteerd is. Niet alle grond is voor alle doeleinden geschikt door de eigenschappen van de locatie, bodemgesteldheid en omliggende omgeving maar ook door de regelgeving zoals het bestemmingsplan waarin invloed uitgeoefend kan worden op het gebruik van de grond bepaald de waarde. Hierdoor ligt het aanbod op de markt zo goed als vast en kan door grote vraag en schaarste de prijs opgedreven worden. Uiteindelijk bepaalt de gebruiksmogelijkheid onder invloed van de bestemming en vraag naar de grond onder invloed van de markt de prijs. Vanuit de gemeente wordt met het bestemmingsplan aangegeven welke categorieën bebouwing toegestaan zijn. De bodemgesteldheid en vervuilingsgraad worden hier dan op aangepast door interventie. [Terpstra, 1993]

2.4.2. Grondverwerving

De grondverwerving begint altijd bij een uitgangssituatie waarbij een partij de grond in bezit heeft. Dit grondeigendom kan worden overgenomen door een gemeente of marktpartij wanneer deze de mogelijkheid ziet een ontwikkeling plaats te laten vinden. De grond waar een mogelijke bouwbestemming voor wordt afgegeven draagt voor de projectontwikkelaar bij aan de bedrijfscontinuïteit. Voor gemeenten is het grondbezit belangrijk om sturing te geven aan haar ruimtelijk beleid. Voor beide partijen is grond een sterke onderhandelingspositie. Door van agrarische gronden een woonbestemming te maken ontstaan enorme waardevermeerderingen. Hierdoor zijn gronden niet alleen geschikt voor toekomstige bouwproductie maar ook voor speculatie ten aanzien van waardevermeerdering. Een vroegtijdige strategische en speculatieve aankoop door de projectontwikkelaar is dan ook aantrekkelijk om voor het voorkeursrecht van de gemeente de gronden in bezit te krijgen, waarbij in de toekomst mogelijke ontwikkelingen plaats kunnen vinden. Hierbij speelt de markt, structuurplan, bestemmingsplan, beleidsplannen en -nota's en risicoprofiel van de ontwikkelaar een rol. Ook een gemeente kan, voordat er een officiële beslissing is genomen om een locatie aan te wijzen voor toekomstige ontwikkelingen, deze kopen zonder het voorkeursrecht toe te passen. Deze strategische aankopen kunnen prijsopdrijvende effecten hebben op omliggende locaties. Bij het overeenkomen van een transactie voor overdracht van de grond kan een deel van de prijs direct betaald en een deel pas bij een onherroepelijke bestemmingsplanwijziging, waarbij het totale bedrag hoger is dan wanneer de totaalprijs direct wordt voldaan en wordt er minder risico gelopen door de verkoper. De betaalde prijs voor de grond is afhankelijk van de mogelijke toekomstige bestemmingen. Er kunnen posities ingenomen worden door ontwikkelaars, bouwers, corporaties, gemeenten, groundbanken en overige kleine partijen. Een projectontwikkelaar kan een locatie alleen in bezit krijgen op vrijwillige basis. De gemeente kan echter op vrijwillige basis en door ontzetting uit eigendom tegen schadeloosstelling de locatie verkrijgen. De onteigening bestaat uit een administratieve en een gerechtelijke procedure. De administratieve procedure begint met aanwijzing van de percelen en eindigt bij een gemeenteraadbesluit dat bij koninklijk besluit is goedgekeurd. Hierbij is het belang van de ruimtelijke ontwikkeling, publiek belang, de noodzaak en urgentie bepalend waarbij een onherroepelijk bestemmingsplan verplicht is.

De gerechtelijke procedure start wanneer er geen minnelijke schikking tot stand is gekomen. De rechter beslist over de onteigening en over de vergoeding die hier tegenover staat die de schade volledig vergoed. Hierbij moet de onteigende in dezelfde vermogens en inkomenspositie verkeren na de onteigening en dus alle schade vergoeden.

De gemeente kan er ook voor kiezen om haar voorkeursrecht te vestigen op de gronden om deze in bezit te krijgen waarbij te koop zijnde gronden eerst aan de gemeente moeten worden aangeboden waardoor de kans op speculaties wordt verkleind. Dit kan alleen op gronden waar geen agrarische bestemming aan is toegekend in het bestemmingsplan of structuurplan. De verkopende partij moet het onroerend goed of de agrarische gronden eerst te koop aanbieden aan de gemeente waarop het voorkeursrecht is gevestigd. Hierdoor kan de gemeente plannen realiseren volgens eigen inzichten waarbij de noodzaak van onteigening moet worden aangetoond. Marktpartijen kunnen zich hier tegen verzetten door zich te beroepen op het zelfrealisatierecht waarbij moet worden aangetoond dat ze in staat is het plan te realiseren en wil samenwerken met de gemeente. De afspraken en overeenstemmingen die zijn gemaakt worden vastgelegd in een intentie-, raam-, samenwerking- en realisatieovereenkomst.

Bij samenwerking tussen de gemeente en marktpartij kan er gekozen worden voor een samenwerkingsvorm waarin de grondposities worden ingeleverd in ruil voor bouwvolume in het plan. Bij het onderhandelen over de ontwikkeling van een locatie wordt er gehandeld op basis van wederzijds vertrouwen om de locatieontwikkeling zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Dit omdat beide partijen afhankelijk van elkaar zijn. De samenwerking gebeurt dan ook op vrijwillige basis waarna er definitieve afspraken gemaakt kunnen worden. [Terpstra, 1993; Vrom, 2008]

2.4.3. Locatieontwikkeling

De ontwikkeling van projecten vindt plaats op uitleggebieden, binnenstedelijke locaties / herontwikkelingen en stedelijke herstructurering / gebiedsontwikkeling. Hierbij is de ontwikkeling op uitleglocaties, waarbij agrarische grond wordt omgezet tot bouwgrond, de makkelijkste manier waarvan de huidige Vinex locaties een duidelijk voorbeeld zijn.

De binnenstedelijke locatieontwikkeling kan worden gezien als de verzamelterm voor projecten van substantiële omvang waarin een bepaalde functie wordt ontwikkeld, al dan niet in combinatie met elkaar of met de aanleg van infrastructuur. Binnen deze omschrijving vallen voornamelijk de voormalige industrie- en bedrijfsterreinen, kazerneterreinen en havengebieden die hun economische functie hebben verloren, waar binnenstedelijke herontwikkeling voor de hand ligt. Tijdens deze locatieontwikkeling wordt veelal gestreefd naar multifunctionele gebieden waarin de functies wonen, kantoren, ontspanning en infrastructuur worden gecombineerd wat afhankelijk is van de omvang en complexiteit van het plangebied. Wanneer het een groot gebied bedraagt, wordt de ontwikkeling in samenwerking gedaan met meerdere partijen om de investeringen en het risico te kunnen dragen. Tijdens de herontwikkeling worden er ingrepen gedaan in de fysieke omgeving, welke invloed uitoefenen op de maatschappelijke omgeving. Dit brengt vele actoren en factoren bij elkaar met verschillende belangen welke invloed uitoefenen op het project. Door de lange doorlooptijd en ongelijke verdeling van de baten en kosten kan de ontwikkeling ernstig bedreigd worden.

De stedelijke herstructurering is echter meer gericht op het upgraden van bestaande eenzijdige, vooral naoorlogse, woonwijken waarbij het voorzieningenniveau en werkgelegenheid is teruggelopen en in het verlengde staat van stadsvernieuwing. Hierbij neemt de eenzijdigheid van de bevolking toe en moeten veel initiatieven en plannen worden samengevoegd tot één geheel om succesvol te zijn. Bij dit proces is verdeling van de verantwoordelijkheden, financiën en risico's tussen overheid en marktpartijen belangrijk. De maatschappelijke component is hierbij bepalend, wat gevat kan worden in een multidisciplinaire uitdaging.

Om zulke ontwikkelingen tot een succes te maken gaat de projectontwikkelaar het plan splitsen in deelprojecten en gaat steeds meer samenwerkingsverbanden aan met andere partijen zoals collega ontwikkelaars, beleggers, woningcorporaties, gemeenten en andere partijen, zodat het proces van herontwikkeling beter beheerst wordt. Hierbij wordt geprofiteerd van elkaars expertise en de risico's worden gedeeld, wat vastgelegd wordt in duidelijke contracten en juridische constructies.

Door de privaatsamenwerking- en publiekprivate samenwerking is het investeringsvolume toegenomen door financiële middelen, kennis en dus risicospreiding. Voor de projectontwikkelaar is de financiering van de onrendabele top met een gunstig rendement/risico verhouding, beleidsgaranties en de vroege informatievoorziening een gewilde aanvulling. Hierbij is het een samenvloeiing van bedrijfsdoelstellingen en maatschappelijk rendement. Het resultaat wordt dan een kwalitatief hoogwaardig stedelijk gebied met een veelvoud aan functionele invullingen en een hoogwaardige fysieke uitrusting van ruimten, routes en kunstwerken. Dit levert een hoogwaardig werk en leefmilieu met een goed investeringsklimaat. [Terpstra, 1992; Kenniscentrum, 2004; Vries, 2004; VROM, 2008]

2.4.4. Kosten en opbrengsten

De waarde van de grond is lastig te bepalen en wordt vaak bepaald aan de hand van de onderhandse verkoopwaarde, vrij van huur en gebruik. Meestal gaat dit niet op omdat er veel regels aan de verkoop van bouwrijpe grond zitten en verschilt de waarde van locatie tot locatie. Vroeger werd de prijs door de gemeente bepaald vanuit draagkracht en het belang van realisatie van de functie die op de grond kwam, voornamelijk bij sociale functies. In de huidige markt wordt meestal de residuele grondwaardemethode toegepast. Hierbij wordt de marktwaarde bepaald van de mogelijke opbrengsten vanuit de ontwikkelingsactiviteiten door alle bouwkosten, bijkomende kosten en de winst en risicopercentage eraf te trekken waardoor de grondwaarde overblijft. Dit alles is afhankelijk van de te leveren kwaliteit en marktomstandigheden. De opbrengsten worden voornamelijk bepaald door de kavelgrootte, ligging, hoogte, markt en de mix van bestemmingen. Vanuit de vrij op naamrijzen van het vastgoed en de grondquote wordt de residuele grondwaarde bepaald. Hierbij geldt echter wel een minimaal oppervlak van de kavel en een maximum aan de grondquote. Voor commerciële functies wordt vaak het bruto aanvangsrendement (BAR) gebruikt om de waarde van het vastgoed te bepalen. Hierbij wordt de totale huur gedeeld door de BAR waardoor de prijs ontstaat. De BAR heeft betrekking op de bruto opbrengsten in het eerste huurjaar. Dit wordt beïnvloed door de kwaliteit van het vestigingsmilieu, vraag/aanbod verhouding en bebouwingsintensiteit. Deze staat onder sterke invloed van de overheid door haar ruimtelijke beleid. De overige functies in een plan worden bepaald door de functionele kostprijs.

Wanneer een potentiële locatie wordt aangeboden of wordt opgespoord dient er een verwervingsonderzoek gedaan te worden naar de geschiktheid voor ontwikkeling. Hierbij wordt een gebiedsonderzoek, financiële toetsing, contractvorming en locatieonderzoek uitgevoerd. Ook worden de sloop-, schoonmaak- en bouw- en woonrijp kosten van de locatie in kaart gebracht. In combinatie met de te ontwikkelen functie wordt de waarde van de locatie bepaald. [Dekker, 1999]

2.5. Conclusie

In het tweede hoofdstuk is de theorie rondom de projectontwikkeling, de acquisitiefase, het grondbeleid en het proces van grondverwerving uitgelicht. Dit inzicht is nodig om de inhoud en proces van de acquisitiefase te bepalen.

Hierbij is antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: *"Hoe is de grondverwerving en acquisitiefase binnen de projectontwikkeling volgens de theorie vormgegeven?"*

Als eerste is het proces van projectontwikkeling opgedeeld in fasen waarbij de plek van de acquisitiefase is aangegeven. Deze fase is voor de projectontwikkelaar van levensbelang omdat hier de nieuwe projecten worden binnengehaald en conceptplannen worden ontwikkeld, wat de continuïteit waarborgt. In deze fase worden nog geen concrete risico's gelopen, maar vindt de risicoverdeling al wel plaats, dit omdat de ontwikkelaar risicodragend initieert. De ontwikkelaar is de manager van het ontwikkelingsproces waarbij een marktconform vastgoedconcept wordt neergezet. Het idee voor een ontwikkeling, de mogelijkheden en haalbaarheid hiervan worden onderzocht. Afsluitend wordt de beslissing genomen of de locatie wel of niet wordt aangekocht. Deze beslissing is voornamelijk financieel gedreven. De ontwikkelingsvisie, financiële berekening, haalbaarheidsonderzoeken en risicoanalyse zijn in deze fase dan ook heel belangrijk en vormen de input voor de Go/NoGo beslissing voor het project. Het moment van aankoop is afhankelijk van de potentie, termijn en risicoprofiel van de ontwikkelaar.

Als laatste is aangegeven dat bij de grondverwerving het ruimtelijk beleid vanuit de overheid en gemeente bepalend is, vooral het bestemmingsplan. Er dient dan ook uitdrukkelijk rekening gehouden te worden met de ruimtelijke kaders waarbinnen de toekomstige ontwikkelingen plaats moeten vinden. Hierbij is het bezit van gronden voor gemeenten als ontwikkelaars een sterke uitgangspositie bij onderhandelingen. Hierbij heeft de gemeente de beschikking over verschillende beleidsinstrumenten om het grondbezit en ontwikkelingen te sturen. De ontwikkelaar heeft hierbij de beschikking over financiële middelen en de technische kennis. Samenwerking tussen de gemeente en ontwikkelaar vindt dan ook vaak plaats.

De acquisitiefase, waarbij posities verworven worden, is voor de projectontwikkelaar dan ook van groot belang, maar ook een complex proces door het toegenomen aantal actoren en factoren welke een rol spelen, waarbij gedegen onderzoek noodzakelijk is. Omdat er nog geen concrete risico's worden gelopen, maar de verdeling hiervan al wel plaatsvindt en deze door beïnvloeding gestuurd kunnen worden, is risicomanagement van toegevoegde waarde.

3. Risicomanagement

In dit hoofdstuk staat de theorie rond risicomanagement binnen de projectontwikkeling centraal. Hierbij wordt ingegaan op de begrippen risico en projectrisico, risicomanagement- en risicoanalyse bij projectontwikkeling. Hierbij wordt antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag: *"Hoe is het risicomanagement binnen de projectontwikkeling volgens de theorie opgebouwd en vormgegeven?"*

3.1. Het begrip risico en projectrisico

De begrippen risico en projectrisico zijn belangrijk om de stap te kunnen maken naar het risicomanagement en de wijze waarop deze in een project liggen verankerd.

In de literatuur worden verschillende definities van het begrip risico gegeven, welke verschillende eigenschappen kent. Een risico vindt plaats in de toekomst, kan optreden, kan schade of verlies veroorzaken, is soms beïnvloedbaar, heeft altijd te maken met onzekerheid (gunstige en ongunstige uitkomst), inschatting en kan meestal in geld worden uitgedrukt. Het begrip risico omvat de risicobronnen, onzekerheid over optreden van risico's, negatieve gevolgen en onzekerheid over uitwerking. [Vermande, 1998]

Een risico is dus een gebeurtenis die zich al dan niet kan voordoen en die kan leiden tot een ongewenst resultaat met negatieve gevolgen binnen een project. Hierbij zijn de componenten waarde met het effect van de gebeurtenis en waarschijnlijkheidscomponent met de kans van optreden van belang. Het tegenovergestelde hiervan is een kans, welke als hij zich voordoet, een positief effect heeft op een project. Door positief en negatief te denken over risico's worden deze verdeeld naar mogelijkheden en bedreigingen (risico's), wat gevat kan worden in onzekerheid. Een risico is dus per definitie een onzekerheid maar een onzekerheid hoeft niet altijd en risico te zijn. Hierbij wordt uitgegaan van een afwijking ten opzichte van de gestelde norm. [Vermande, 1998; Gehner, 2003; Well-Stam, 2003; Hedeman, 2004]

Een risico is dus opgebouwd uit een oorzaak (risicobron), kans en effect (gevolg) waarbij een waarschijnlijkheid- en waardecomponent wordt benoemd. Hierbij is de waardecomponent de afwijking van het negatieve resultaat ten opzichte van het positieve resultaat en de waarschijnlijkheidscomponent de kans dat de gebeurtenis optreedt. Een risico kan dan ook worden omschreven als een combinatie van waarschijnlijkheid van voordoen en grootte van het gevolg. Dit betekent dat een risico kan worden berekend door de kans maal het gevolg te doen (oorzaakgevolg keten) waardoor een schatting van de impact van het risico kan worden gemaakt. Hierbij dient echter wel de beïnvloedbaarheid van het risico aangegeven te worden omdat een kleine kans met een groot effect (aardbeving) op dat moment even zwaar weegt als een grote kans met een klein effect (regenbui). Het risico kan dan ook worden uitgedrukt in kosten en tijd. [ten Gevers, 2001; Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Wanneer de keuze van de beïnvloeding over een beslissing van een risico wordt gemaakt kan het verlies meetbaar worden gemaakt. De hoogte van het risico kan worden beïnvloed door de beslissing te baseren op gedegen onderzoek maar de uitkomst blijft onzeker. De onzekerheid verwijst naar een onverwachte situatie en een risico naar de potentiële consequentie voor investeringsdoelstellingen. Een risico kan dus worden gezien als een spreiding rond een verwacht gemiddelde waarbij de afwijking van het toekomstige rendement ten opzichte van het verwachte rendement wordt afgezet. [Xu, 2002]

Een projectrisico is een niet frequent voorkomend dynamisch risico. Dit omdat een project uniek en dynamisch is qua karakter en ongewenste gebeurtenissen met zich mee kan brengen. Een projectrisico kan worden omschreven als het mogelijke optreden van een ongewenste en ongeplande gebeurtenis in de toekomst, waarvan de gevolgen het bereiken van de projectresultaten en/of doelstellingen geheel of gedeeltelijk kunnen bedreigen. Hierbij is de kans op een gebeurtenis met een negatief effect van een project beïnvloedbaar, waarbij kansuitspraken subjectief zijn. Hierbij moeten de activiteiten binnen het project worden beïnvloed om het risico te beheersen. [Halman, 1994; ten Gevers, 2001]

Op basis van bovenstaande inzichten kan de volgende risicoketen worden opgesteld: projectactiviteit → veroorzaakt mogelijke onzekerheid → veroorzaakt mogelijk risico → veroorzaakt mogelijk ongewenste afwijking ten opzichte van projectdoelstellingen. Door dit gecontroleerd te doorlopen bestaat de mogelijkheid om een projectrisico te beheersen. Hierdoor kunnen ongewenste afwijkingen ten opzichte van de projectdoelstellingen als gevolg van de onzekerheid rondom een project verminderd worden door beïnvloeding van de activiteiten of situatie van een project. [Gevers, 2001; Well-Stam, 2003]

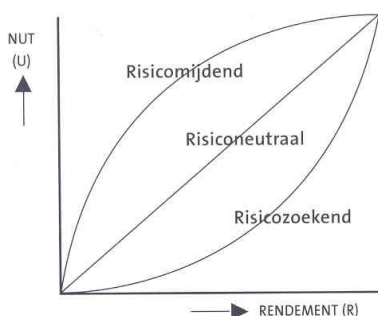
Bij het doen van uitspraken over risico's kunnen kwantitatieve uitspraken in de vorm van een waarde en kwalitatieve uitspraken in de vorm van tekst gedaan worden. In het begin van een project zijn er veel onzekerheden waardoor het doen van kwantitatieve uitspraken lastig is en dus kwalitatief voor de hand ligt. Een tussenvorm door een semi kwalitatieve analyse levert een schaalverdeling van 1 t/m 5 waardoor waardering van de kans en het effect mogelijk blijft. [Gehner, 2003]

Er is een tweedeling te maken voor het type risico dat zich voor kan doen. Ten eerste is er het zuivere risico dat altijd een gevolg heeft, een voorbeeld hiervan is bodemvervuiling wat altijd een negatief effect heeft. Ten tweede is er het speculatieve risico waarbij er een kans bestaat dat het voorkomt en dus niet altijd een gevolg heeft. De marktomstandigheid is hier een voorbeeld van, deze kunnen positief en negatief veranderen. Bij het voordoen van een risico kan dit een normale onzekerheid zijn waarvan je wel weet dat hij zich voordoet maar niet weet hoe groot hij is maar binnen een bandbreedte valt en een bijzondere gebeurtenis die misschien voorkomt. De risico's die zich voordoen kunnen worden verdeeld naar unieke risico's die slechts in één situatie voorkomen (incidenteel), frequent voorkomende risico's die in meerdere gevallen voorkomen en altijd voorkomende risico's (structureel) die zich altijd voordoen, welke te verdelen zijn naar beïnvloedbare en onbeïnvloedbare risico's. Hierbij is een onderscheid tussen de risico's afkomstig buiten de eigen organisatie, exogeen, en risico's binnen de organisatie, endogeen. [Vermeulen, 1997]

3.2. Risicomanagement

Een ontwikkelaar houdt bij het ontwikkelen van een project altijd rekening met ongewenste gebeurtenissen. Veel beslissingen zijn dan ook een afweging rondom risico's en zijn gebaseerd op intuïtie en ervaring van de ontwikkelaar. Het risicomanagement houdt zich dan ook bezig met het professioneel omgaan met risico's, zodat risico's niet alleen impliciet op basis van intuïtie en ervaring worden bepaald maar ook op basis van een gestructureerd model inzichtelijk worden gemaakt, zodat ze daarna beter beheerst kunnen worden. Hierdoor worden de risico's expliciet en bespreekbaar gemaakt, wat de communicatie en bewustwording van risico's en risicomanagement vergroot. [Well-Stam, 2003]

Bij het uitvoeren van risicomanagement is de risicoattitude, de bereidheid tot het nemen van risico's door de besluitvormer, bepalend voor het resultaat. Hierbij kan risicozoekend, risiconutraal en risicomijdend worden gehandeld. Dit wordt bepaald door de normen welke gelden binnen de organisatie en vastgelegd worden in het risicomanagementplan, de solvabiliteit en liquiditeit. Wanneer er meer zekerheid is, kan er meer risico genomen worden. De verschillende risicohoudingen zijn te zien in figuur 3.1.



Figuur 3.1; Nutscurve risicoattitude [Gehner, 2003]

Risicomanagement kan op meerdere niveaus plaatsvinden, organisatie-, portefeuille- (projectoverkoepelend) en projectniveau. Risicomanagement op projectniveau kan worden geformuleerd als het onderkennen en beheersen van risico's en onzekerheden tijdens de ontwikkeling en realisatie van projecten met als doel om de kans op een positieve uitkomsten van een project te vergroten door systematisch risico's te inventariseren, te beoordelen en deze te managen. Risicomanagement is dan ook een cyclisch proces dat de stap naar het beheersen van risico's maakt door het kiezen, uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen. Het proces van risicomanagement kan worden omschreven als het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het omgaan met risico's ter beheersing van een project. [Lesmeister, 1997; Gevers, 2001; Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

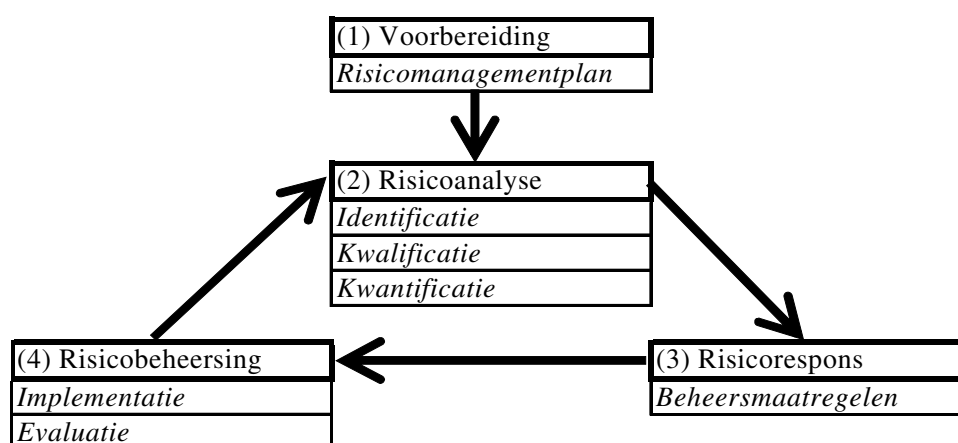
Om dit te realiseren dienen de risico's vroegtijdig gestructureerd in kaart gebracht te worden en regelmatig herhaald te worden tijdens het proces zodat de knelpunten tijdig verholpen kunnen worden. Dit kan door de risico's eerst inzichtelijk te maken waarna de kans, de grootte en het effect van het risico bepaald worden. Hierbij is een vaste werkmethode voor de analyse van risico's belangrijk om een betere projectbeheersing en ontwikkelingsresultaat te behalen. Het risicomanagement is dan ook een beheersproces om de belangrijkste risico's in kaart te brengen, stappen te zetten om mogelijke effecten te reduceren en kansen te benutten. Dit alles binnen de doelstellingen van het project. [Well-Stam, 2003]

Afhankelijk van het niveau van risicomanagement is dit gericht op het proces of het project, wat gericht is op het ondersteunen van het behalen van de project- of procesdoelstellingen op een gestructureerde manier. Door het toepassen van risicomanagement worden de risico's inzichtelijk gemaakt en beheerst, de communicatie over risico's bevordert, kan er proactief gehandeld worden en bewust omgegaan worden met de risico's. Het resultaat is een actueel overzicht van de te lopen risico's, beheersaspecten en de verantwoordelijken wat verwerkt wordt in het projectmanagementplan. [Twynstra Gudde, 2007]

3.2.1. Risicomanagementcyclus

Doordat risico's in een vroeg stadium nog geen impact op het project kunnen hebben maar later wel, is een continu proces van risicomanagement van belang. Slappende risico's kunnen zonder controle uitgroeien tot grote gevaren. Door de risico's systematisch en continu te benaderen kan controle op het project worden verkregen. Het continue proces van risicomanagement komt naar voren in de risicomanagementcyclus, welke begint met het formuleren van de doelstellingen waarmee de risicoanalyse wordt opgesteld en uitgevoerd. Deze bestaat uit een risicovoorbereiding waarin het doel en risicoprofiel wordt vastgelegd waarna de risicoanalyse wordt uitgevoerd met een inventarisatie en beoordeling. Hierna volgt de risicorespons met keuze en integratie van beheersmaatregelen. Als laatste volgt monitoren en controle door evaluatie van risico's en beheersmaatregelen. Dit alles wordt verwerkt in het risicomanagementplan. Deze cyclus is te zien in figuur 3.2. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Risicoamangement cyclus



Figuur 3.2; Risicomanagementcyclus [Well-Stam, 2003; Gehner, 2003]

3.2.1.1. Voorbereiding van de risicoanalyse

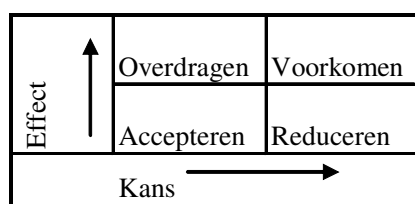
Het risicomanagement begint met een gedegen voorbereiding en afbakening van de risicomanagement activiteiten door de randvoorwaarden en doelstellingen van het project en de risicoanalyse duidelijk te formuleren. Hierbij is het belangrijk om de doelen en focus, type risicoanalyse, tijdstippen en richting van de beheersaspecten vast te stellen. Daarna kan het risicoprofiel worden bepaald wat van toepassing is op het project met bijbehorende risicoanalyse techniek. [Well-Stam, 2003]

3.2.1.2. Uitvoeren van de risicoanalyse

De risicoanalyse begint met het in kaart brengen van de risico's door identificatie en analyse van de risico's waarbij de onderkenning en de ernst hiervan centraal staat en waarmee de oorzaak en het gevolg van de gebeurtenis kan worden benoemd. De ernst van het risico kan worden bepaald door de kans van optreden en de mogelijke gevolgen hiervan op het project te benoemen. Door de waardecomponent, waarschijnlijkheidscomponent en beïnvloedbaarheid van de risico's te benoemen kunnen deze geprioriteerd worden. Dit kan door een kwalitatieve of kwantitatieve analyse van de risico's. Het verdient hierbij de voorkeur om een kwantitatieve analyse uit te voeren wanneer er voldoende kwaliteitsdata beschikbaar is, anders volgt er een kwalitatieve analyse. In paragraaf 3.6.2 worden de technieken toegelicht. Door de risicoanalyse komt er een ordening in de potentiële risico's en hun impact. Deze resultaten kunnen financieel en beleidsmatig van aard zijn. Door naar de doelstellingen en activiteiten te kijken, de betrokken actoren te analyseren, de checklist te gebruiken, de risico's te beoordelen en een selectie van de te beheersen risico's te maken, ontstaat een complete risico-identificatie. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

3.2.1.3. Uitvoering van de risicorespons

Tijdens de uitvoering van de risicorespons worden de grootste risico's geselecteerd, waarvan de beheersbaarheid wordt vastgesteld en maatregelen worden getroffen om de kans en het gevolg van een risico te reduceren. Bij het beheersen van een risico kan er op de bron of op het gevolg hiervan gericht worden. Aan de hand hiervan kan er worden gekozen voor één van de volgende strategieën: **vermijden** waarbij de kans 0 wordt en het risico wordt voorkomen en geëlimineerd is, aansprakelijkheid **overdragen** naar een andere partij door verzekeren / verplaatsen / delen, **reduceren** door de kans en/of de gevolgen te verkleinen of het **accepteren** van de kans en het gevolg, wat weergegeven staat in figuur 3.3. De keuze hiervan is afhankelijk van de beheersbaarheid van het risico, welke specifiek, meetbaar, acceptabel, resultaatgericht en tijdsgebonden (SMART) moet zijn. Hierbij moeten de beheersmaatregelen gericht zijn op het beheersen van geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit (GOTIK).



Figuur 3.3; Risicorespons [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Bij de selectie van maatregelen is de afweging tussen kosten en baten belangrijk waarbij bij de keuze van de beheersmaatregel geldt dat deze nooit duurder mag zijn dan de ernst van het risico zelf. Om dit proces systematisch te controleren is een overzicht noodzakelijk met daarin het geïdentificeerde risico, de genomen maatregelen, uitvoerend persoon, tijdspad en beschikbare budget. Dit alles wordt geïntegreerd in het projectplan om de controle optimaal te houden. Hierbij is het van belang dat de beheersmaatregelen in verhouding staan tot het risico, een budget moet hebben, moet passen in het tijdschema, haalbaar en toepasbaar moet zijn, voldoen aan de doelstellingen en zijn toegewezen aan een eindverantwoordelijke. [Hillson, 1999; ten Gevers, 2001]

3.2.1.4. Risicobeheersing en evaluatie

Na de risicoanalyse en het selecteren van de beheersmaatregel moet het proces van risicomanagement worden bewaakt door het uitvoeren van een evaluatie om te kijken of de maatregelen wel doeltreffend en efficiënt zijn. Hierdoor is tijdige bijsturing mogelijk.

Ook door nieuwe inzichten, verandering in besluitvorming of gewijzigd risicoprofiel kan een andere beheersmaatregel noodzakelijk zijn. De evaluatie draagt bij aan de effectiviteit van de beheersmaatregelen in de toekomst. Na de monitoring worden de beheersmaatregelen opnieuw gekozen en vindt er opnieuw een evaluatie op projectniveau plaats. Dit alles dient gerapporteerd en toegepast te worden in toekomstige projecten. [Ten Gevers, 2001; Cleas, 2000; Gehner, 2003; Well-Stam, 2001]

3.3. Risicomanagement bij projectontwikkeling

Projectontwikkeling is een risicovolle bezigheid waar onvoorziene gebeurtenissen kunnen voorkomen. Dit leidt tot kostenoverschrijding, langere bouw tijden, geringere kwaliteit en imago verlies. Het risico ligt besloten in het niet halen van het rendement door het doen van uitgaven en het zich committeren aan verantwoordelijkheden, afspraken en contracten en dergelijke, terwijl tegelijkertijd onzekerheid bestaat over het welslagen van andere activiteiten.

Risicomanagement kan helpen om deze gebeurtenissen onder controle te houden, want een risico is zo over het hoofd gezien of onderschat wat vervelende gevolgen kan hebben. Inzicht en overzicht hebben in de mogelijke risico's is hierbij een voorwaarde. Hierbij gaat het niet alleen om technische risico's maar ook om juridische, financiële, ruimtelijke, organisatorische en maatschappelijke risico's. Een buurtbewoner kan bijvoorbeeld een project stevig dwarsliggen met zijn inspraakmogelijkheden. [Gevers, 2001]

Het doel van risicomanagement is het beheersen van de risico's welke invloed hebben op het proces of project in termen van kosten, tijd, kwaliteit, imago enz. Dit wordt gedaan door het inzichtelijk maken van de risico's met de daarbij behorende omvang en impact. Hierbij wordt gericht op het gestructureerd in kaart brengen van risico's waarbij de oorzaken en gevolgen worden aangegeven. Voor de belangrijkste risico's worden beheersmaatregelen benoemd welke uitgevoerd en geëvalueerd worden. Door de financiële gevolgen van de overgebleven risico's te combineren met de financiële gevolgen van de te nemen beheersmaatregelen kan worden bepaald hoe groot de post onvoorzien moet zijn voor het project of kan het rendement worden aangepast. Ook de vermogenspositie van een onderneming is van belang, waarbij de omvang en potentie van de portefeuille bepalend is. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Doel van risicomanagement	
Het beheersen van de risico's.	Gericht op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's waarna beheersmaatregelen benoemd kunnen worden. Dit moet financieel vertaald worden. Dit om de doelstellingen op organisatorisch, portefeuille- en locatieniveau te behalen.
Het stellen van prioriteiten.	Door prioritering ontstaat een lijst met de belangrijkste, te beheersen risico's.
Het ondersteunen van beslissingen.	Door het toepassen risicomanagement kan de onderbouwing van een keuze om een project te verwerven worden gemotiveerd, waarbij aan de risico's is gedacht en maatregelen zijn genomen. Ook op strategisch niveau kan dit worden toegepast.
Het kwalitatief onderbouwen van keuzes.	Om de locatie te beoordelen en de haalbaarheid te schatten kan dit kwalitatief worden onderbouwd.

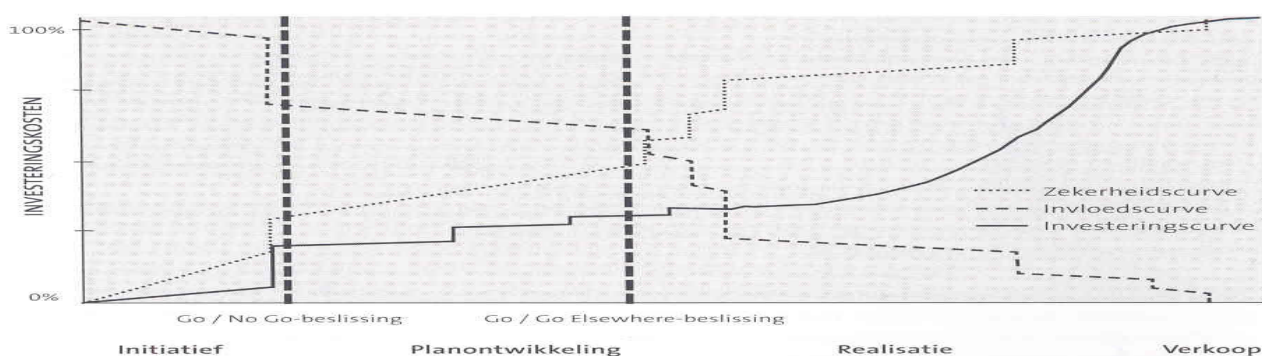
Tabel 3.1; Doel risicomanagement [Berkhout, 1997; Twynstra Gudde, 2007]

Vanuit bovenstaande doelstellingen wordt de risicoanalyse opgesteld waarmee naar beheersbaarheid van de risico's wordt gestreefd zodat de kans op een succesvolle ontwikkeling toeneemt. Door risicospreiding toe te passen ontstaat wel een betere verhouding tussen risico en rendement, die Markowitz heeft vastgelegd in zijn belegging portfoliotheorie, maar op projectniveau tijdens de projectontwikkeling is risicobeheersing beter. Het risicomanagement is net zoals projectontwikkeling een iteratief proces wat cyclisch van karakter is. Bij dit gehele risicomanagement proces speelt de risicoattitude en risicoperceptie van de ontwikkelaar en besluitvormer een belangrijke rol. Dit risicogedrag wordt bepaald door de bereidheid tot het nemen van risico's. Hierbij kan er risicozoekend, risiconutraal en risicomijdend gehandeld worden. Daarnaast speelt de bekwaamheid, ervaring en kennis samen met de rol in de organisatie, persoonlijke doelen en omstandigheden van de manager ook een rol. [Cleas, 2000; Gevers, 2001; Gehner, 2003]

De toekomstige projecten ontstaan in een dynamische en onzekere omgeving met een imperfecte markt waar beperkte data en vergelijkingsmateriaal beschikbaar zijn. Het risicoprofiel van de ontwikkelaar is mede afhankelijk van de locatie, het gebouw en de markt. Met een projectontwikkelingsrisico wordt dan ook een voorspelbare en stochastisch modelleerbare gebeurtenis bedoeld die leidt tot een negatieve afwijking van de rendementseis van een project. Een ontwikkelaar probeert de risico's dan ook zo lang mogelijk bij andere partijen te laten. Een voorbeeld is de optieovereenkomst met grondeigenaren voor afname van de grond. Voordat de grond wordt afgenomen moet er een bouwvergunning en een percentage voorverkoop / voorverhuur zijn gerealiseerd waarna de financiering en koop / aanneemovereenkomsten worden gesloten. Ook kan er een "no cure no pay" afspraak gemaakt worden met een architect bij een tender. [Gehner, 2003]

In de initiatieffase en planvormingfase is het te lopen risico het grootst omdat hoge investeringen vereist zijn en er veel onzekerheid is door het ontbreken van informatie en kennis over het project. Om deze rede wordt er dan ook niet gebouwd op risico zonder vooraf zekerheid van afzet te hebben. Wanneer 1% tot 2% van de totale stichtingskosten is besteed aan de ontwikkelingsactiviteiten valt een Go/NoGo beslissing, zoals aangegeven in paragraaf 2.2.1. In het gehele proces is kennis en kunde noodzakelijk om onderscheidend en daadkrachtig te zijn. Gedurende het proces neemt het investeringsverloop, de informatievoorziening en zekerheid toe en dus de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de risicoanalyse. De mogelijkheid tot beheersing van de risico's neemt echter wel af, omdat de projectomgeving minder beïnvloed kan worden. De hoeveelheid geïnvesteerd geld en tijd is in de initiatiefase nog gering, maar het aangaan van verplichtingen en het maken van beslissingen zijn wel bepalend voor het eindresultaat van het project. [Gehner, 2006]

Om de risico's in het begin van het project inzichtelijk te maken is een kwalitatieve analyse geschikt. Wanneer er meer informatie en investeringen worden gedaan in het project, de randvoorwaarden bekend zijn en verplichtingen zijn aangegaan is de impact groter en een kwantitatieve risicoanalyse toepasbaar. Een risicoanalyse in de realisatiefase is daarom minder relevant, omdat de meeste zaken dan contractueel zijn vastgelegd. Zoals in figuur 3.4 te zien is, zijn er twee risicoanalyse momenten, één na de acquisitiefase en één rond het einde van de definitiefase van het ontwerp. Deze analyses staan in dienst van de Go/NoGo beslissingen en zijn beslissingondersteunend. Het uitvoeren van de risicoanalyses vindt dus plaats op 2 min of meer vaste momenten. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]



Figuur 3.4; Investeringsverloop met risicoanalysemomenten. [Gehner, 2003]

3.4. Uitvoering van risicomanagement

Door de tijdrovendheid van het risicomanagement wordt onderzoek op objectniveau vaak overgeslagen. Het ontwikkelen, implementeren en onderhouden van het proces vindt vaak plaats achter het bureau met beperkte informatie. Dit is lastig omdat vastgoed een heterogeen product is en opereert in een imperfecte en cyclische markt.

Het regelmatig uitvoeren van risicomanagement binnen het ontwikkelingsproces draagt bij aan het genereren van kennis en kunde over ontwikkelen en beheersen van projecten. Door het cyclische karakter van risicomanagement zijn het inventariseren, beheeren en evalueren van risico's even belangrijk. Het uitvoeren van project risico-evaluaties is dan ook belangrijk voor het continue en gestructureerde karakter. Dit kan door het evalueren als vaste procedure met rapportage structureel in te bedden in de organisatie als onderdeel van de besluitvorming.

Het gestructureerd uitvoeren van risicomanagement volgens vastgestelde richtlijnen is vastgelegd in de processtructuur waaraan projectontwikkelaars zich moeten houden. Dit is vastgelegd in het fase overgangsdokument welke wordt overlegd aan de directie die aan de hand hiervan een besluit neemt over de verdere ontwikkeling, wat het besluitvormingsproces rationaliseert en objectiviseert, waardoor de scheiding van taken en verantwoordelijkheden duidelijk wordt ten aanzien van projectbeslissingen. Hierdoor kan er direct gestuurd worden op het beheersen van risico's. [Gehner, 2003]

Door het gebruik van risicomanagement wordt het complexe projectmanagement aangevuld zodat er geen risico's over het hoofd worden gezien en de gemiddelde slaagkans van projecten wordt vergroot. Om het risicomanagement uit te voeren is gedegen kennis van projectontwikkeling noodzakelijk. Dit kan alleen wanneer het risicomanagement wordt ingebed in de projectorganisatie en onderdeel vormt van de besluitvorming en sturing kan geven aan de exploitatieberekening. Vooral bij complexe projecten geeft risicomanagement inzicht in procedures, een tweede zienswijze over het project, hulpmiddel bij beslistmomenten, inzicht in de financiële situatie en evaluatie van het project. [Gehner, 2003]

De voorbereiding van de invoering en inbedding in de organisatie van risicomanagement begint met een integrale procesbenadering en visie van de directie. Hierbij zijn een eenduidige doelstelling, meetinstrumenten en evaluaties noodzakelijk van het invoeringsproces. Hierbij is een duidelijke omschrijving van de voordelen van belang voor acceptatie door de gebruikers. De invoering begint met een aanpassing van de risicomanagementmethode op de organisatiestructuur waarna een aantal testcases worden uitgevoerd. Hierbij moeten de verantwoordelijkheden duidelijk worden afgesproken en de methode passen binnen de organisatie, waarbij het als gezamenlijk doel moet worden gezien. [Keizer, 2002]

3.5. Risicoanalyse

Binnen de projectontwikkeling is de risicobenadering omschreven als een risico bestaande uit een kans op falen keer het gevolg van de schade welke ontstaat door het nemen van besluiten. Er dient dan ook rekening gehouden te worden met de gevolgen van een gebeurtenis, ook al is de kans nog zo klein, waarna maatregelen getroffen kunnen worden om deze te voorkomen. De kans op en de gevolgen van een risico zijn afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt. Om de risico's te beoordelen zijn deze verdeeld in risicocategorieën, zoals wordt omschreven in paragraaf 3.6.2. Deze hebben allen een invloed op de factoren tijd en geld wat goed gecontroleerd moet worden. Naast de toedeling van risico's naar categorieën is er ook een verdeling te maken naar type onroerend goed. Ook per project en per ontwikkelingsfase kunnen zich andere risico's voordoen. Hierbij heeft elk risico een andere uitwerking op het project. Daarnaast zijn er ook projectoverstijgende risico's die zich tijdens het gehele project voor kunnen doen. Om al deze risico's te beheersen is toepassing van de risicoanalysecyclus van toegevoegde waarde. Binnen deze cyclus is de risicoanalyse opgebouwd uit een identificatie, beoordeling, ontwikkeling van beheersmaatregelen, implementatie van beheersmaatregelen en rapportage en evaluatie. Door deze methode worden de risico's systematisch in kaart gebracht en beheerst. [Ten Gevers, 2001; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003; Nozeman, 2007]

De risicoanalyse heeft als doel het inzichtelijk maken van risico's en om de omvang ervan vast te stellen, waarbij de effecten op een project van de geïdentificeerde risico's worden gekwalificeerd of kwantificeert. In verschillende situaties geven risico's specifieke eigenschappen weer zoals de mogelijke subjectieve of objectieve beoordeling van waarschijnlijkheid en grootte, beïnvloedbaarheid van activiteit of situatie en de frequentie van voorkomen. De beoordeling is onderhevig aan persoonlijke risicoperceptie en risicospons. [Halman, 1994; de Geus, 1996; Gehner, 2006]

Om de risicomanagementcyclus vorm te geven zijn verschillende risicoanalysemethoden beschikbaar. Er is echter niet één "beste" methode, maar is afhankelijk van het toepassingsgebied. Zoals eerder vermeld valt er een onderscheid te maken tussen kwalitatieve en kwantitatieve analyses. De keuze voor de techniek is afhankelijk van de beschikbare informatie en fase waarin het project zich bevindt. Voor de risicovoorbereiding, respons en risico-evaluatie zijn geen specifieke methoden beschikbaar.

De risico-identificatie en -beoordeling kunnen uitgevoerd worden door middel van kwalitatieve analyse op basis van onderzoeken, interviews, checklist, brainstormsessie, SWOT, projectomgevingskaart, kwadrantenmodel, gebeurtenissenboom, risicomatrix of actorenanalyse. Maar ook door middel van een kwantitatieve analyse met behulp van een deterministische gevoeligheids- of scenarioanalyse of een probabilistische stochastische Monte Carlo of regressieanalyse behoren tot de mogelijkheden. Daarnaast bestaat de risk-mapping methode welke een combinatie vormt tussen beide en een exploitatieberekening voor de financiële haalbaarheid. Een toelichting op deze methoden is te vinden in bijlage 4. [Well-Stam, 2003; Gevers, 2001; Gehner, 2003; Cleas, 2000]

De kwalitatieve methoden worden gebruikt om snel een duidelijk beeld te krijgen van de belangrijkste risico's maar zijn niet gedetailleerd, leveren relatief weinig informatie op en zijn geschikt om prioriteiten te stellen. De kwantitatieve methoden zijn geschikt om de risico's te verdelen naar geld en tijd en op basis hiervan afspraken te maken. Het doel van al deze methoden is om inzicht te verkrijgen in de kansen en bedreigingen van een project en deze bespreekbaar te maken. Dit gebeurt in de praktijk alleen te weinig wat de kansen op een succesvolle ontwikkeling vermindert. In de initiatieffase zijn vooral de kwalitatieve analysemethoden geschikt om risico's te identificeren en in de uitvoeringsfase van een project de kwantitatieve methoden, wat afhankelijk is van het informatieniveau en zekerheden. [Well-Stam, 2003; Gehner, 2003; Gehner, 2006]

3.6. Risicoanalyse bij projectontwikkeling

Een veel voorkomende toepassing is een standaardchecklist waarmee projectrisico's worden geïnventariseerd. Dit is een hulpmiddel om een projectspecifieke risicolijst op te stellen, de niet projectspecifieke risico's moeten op een andere wijze worden bepaald. Het rekenen aan risico's is iets subjectiefs, dit omdat de één iets beschouwt al ernstig en de ander als onbelangrijk. Ervaring, rol binnen de organisatie, opleiding en persoonskenmerken zoals intuïtie spelen hierbij een rol. Het is dan ook verstandig om met meerdere mensen van verschillende disciplines het risicomangement uit te voeren. Dit bevordert de kwaliteit van de analyse en de acceptatie bij implementatie. Het is zaak om in de gaten te houden dat het risicomangement niet meer en niet minder is dan het in kaart brengen van de risico's en doorvoeren van oplossingen hiervoor. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003; Cleas, 2000]

Het risicomangement is, zoals in paragraaf 3.5 valt te lezen, opgebouwd uit een voorbereiding, risicoanalyse, risicospons en risico-evaluatie. Deze stappen moet minimaal één keer doorlopen worden binnen een project. Dit betekent niet dat de stappen chronologisch uitgevoerd moeten worden. In de praktijk kunnen ze elkaar overlappen. Daarnaast wordt risicomangement dikwijls cyclisch uitgevoerd aangezien het projectontwikkelingsproces dynamisch is en risico's kunnen veranderen. In de volgende paragrafen zijn de risicomangement stappen en methoden uitgewerkt op basis van de risicomangementcyclus. Onderstaande auteurs hebben hun methoden laten inspireren op de RISMAN methode¹ en verder uitgewerkt en toegespitst op de projectontwikkeling. Het doel hiervan is een methode aan te dragen waardoor de beoordeling van projecten niet alleen gebeurt op basis van rendementsberekeningen maar ook op basis van risicoprofiel. De analyse moet praktisch gericht zijn om de bruikbaarheid in de praktijk te kunnen garanderen, waarbij methoden worden ingezet om zo het project beter te beheersen, waarbij de kansen en effecten van de risico's worden benoemd. [Berghout, 1997; Gehner, 2003; Gevers, 2001; Vermande, 1998; Well-Stam, 2003]

3.6.1. Risico voorbereiding

De voorbereiding van een risicoanalyse begint met het opstellen van een risicomangementplan. Hierin staan de doelstelling, randvoorwaarden en wordt het risicoprofiel vastgesteld voor het project. Ook wordt de benodigde informatie van het project verzameld zoals programma van eisen, projectplan, planning, organisatieschema, kostenbaten analyse, communicatieplan en kwaliteitsplan.

¹ Deze methode is door Well-Stam, 2003 uitgewerkt en wordt succesvol toegepast bij civieltechnische werken.

Ook bevat het plan de keuze van de risicomangement techniek, lijst met betrokken actoren en proces en projectactiviteiten, interpretatie van de resultaten, risicoattitude, rapportagevorm en wijze van controle. Vanuit de missie en strategie van de organisatie in combinatie met de specifieke kenmerken van de portefeuille en het project worden de projectdoelstellingen en risicohouding bepaald. Al deze informatie kan verzameld worden via brainstormsessies, enquêtes, ervaring of op basis van een standaard risicochecklist. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

3.6.2. Risicoanalyse

De risicoanalyse bestaat uit een risico-identificatie, -kwalificatie en -kwantificatie. Dit heeft als doel om de risico's inzichtelijk te maken en te beoordelen, waarna maatregelen benoemd worden om de risico's te beheersen tijdens de risicospons.

3.6.2.1. Risico-identificatie

Om de identificatie van de risico's vorm te geven wordt eerst een zo compleet mogelijke lijst met risico's opgesteld. Om dit te realiseren zijn verschillende methoden beschikbaar. Er kan gekozen worden voor een bronmatrix (risicomatrix), failure Mode and Effect analysis, project omgevingskaart, checklist of gebeurtenissen boom. Een uitwerking van deze technieken is te vinden in bijlage 4. De keuze voor de methoden is afhankelijk van de beschikbare informatie en werkwijze binnen de organisatie.

Om de risico's gestructureerd inzichtelijk te maken en bewustwording te creëren is een verdeling noodzakelijk waarbij de verschillende actoren en factoren, welke een rol spelen, naar voren komen en gezamenlijk de projectomgeving vormen. Hierbij worden project-, omgeving- en organisatorische aspecten benoemd.

<u>projectspecifieke aspecten</u>	Geld, tijd, kwaliteit, invloed op project, complexiteit en risico's. [Iersel, 2005]
<u>niet projectspecifieke aspecten</u>	[Iersel, 2005]
<i>Omgevingsaspecten</i>	Markt, politiek en maatschappij en wet- en regelgeving
<i>Organisatieaspecten</i>	Organisatiestructuur, financiën, beleid en kennis, ervaring en capaciteit
<u>niet projectspecifieke aspecten</u>	[Lesmeister, 1997; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003]
<i>Omgevingsaspecten</i>	Sociaal / maatschappelijk, technisch, financieel, politiek / bestuurlijk, juridisch / wettelijk, ruimtelijk / planologisch
<i>Organisatieaspecten</i>	Aard van het object (woningtype, seriegrootte en prijsklasse) en organisatorische aspecten (samenwerkingsvormen en partners)

Tabel 3.2; Bepaling risico categorisatie [Gehner, 2003, Well-Stam, 2003]

Bovenstaande aspecten kunnen worden samengevoegd tot de hierna volgende risico-categorisatie, waardoor een systematische werkwijze ontstaat en de risico's vanuit verschillende invalshoeken kunnen worden bekeken zodat er geen aspecten worden vergeten. In bijlage 5 zijn de categorieën verder uitgewerkt.

Risicocategorisatie: Juridisch / procedureel, organisatorisch / samenwerking, technisch / kwaliteit, ruimtelijk / fysiek, financieel / economisch, maatschappelijk / sociaal en politiek / bestuurlijk. [Lesmeister, 1997; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003]

Uit bovenstaande komt naar voren dat het in kaart brengen van de projectomgeving met zijn actoren, factoren en projectactiviteiten belangrijk is. Dit kan in de vorm van een bronmatrix door middel van een projectomgevingsmatrix, waarmee de besluitvormer de aanwezige risico's kan identificeren en de relaties tussen de projectactiviteiten en de actoren / factoren duidelijk kan maken. De bronmatrix wordt gebruikt om de risico's te benoemen, welke later worden beoordeeld. Aan de hand hiervan kan een checklist opgesteld worden met de actuele risico's.

De invulling van de verticale as wordt gevormd door de activiteiten en beslismomenten welke worden uitgevoerd in de desbetreffende fasen waarbij de activiteiten evenwichtig worden weergegeven, welke tijd, geld en kwaliteit gerelateerd zijn. De planning en kosten-batenanalyse vormen dan ook de belangrijkste input. De horizontale as wordt gevormd door de risicocategorieën (factoren) en actoren welke een rol spelen in de ontwikkelingsfasen waardoor het project vanuit verschillende invalshoeken (risicocategorieën) wordt bekeken. Deze methode werkt goed bij beslissingsondersteunende risicoanalyses.

Het invullen van de matrix gebeurt individueel door de projectmanager, via interviews of discussiebijeenkomsten. Per aspect kan worden aangegeven welk risico zich voordoet, waarna deze ingevuld kan worden in de risicochecklist. Een voorbeeld van een risico-identificatie model voor de projectomgeving is te zien in figuur 3.5. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Projectomgevingsmatrix							
<i>Bronmatrix</i>	Actoren en factoren juridisch / procedureel	Actoren en factoren organisatorisch / samenwerking	Actoren en factoren technisch / kwaliteit	Actoren en factoren ruimtelijk / fysiek	Actoren en factoren financieel / economisch	Actoren en factoren sociaal	Actoren en factoren politiek / bestuurlijk
Project & procesactiviteiten en beslismomenten	Risico's						

Figuur 3.5; Risico-identificatie projectomgeving [Gehner, 2003, Well-Stam, 2003]

Door middel van de projectomgevingsmatrix worden de risico's geselecteerd welke invloed kunnen uitoefenen op het project. Hierbij worden de kenmerken benoemd van de projectomgeving en de omgevingsfactoren welke invloed kunnen hebben op het resultaat. Om de relaties tussen de verschillende actoren en factoren zichtbaar te maken, kan er een schematisch overzicht gemaakt worden met oorzaakgevolg relaties in een doorloopschema. Door de veelheid aan activiteiten is identificatie van de risico's complex. Het doel van de identificatie is een lijst opstellen met de belangrijkste risico's waarbij de bron (oorzaak), het effect (gevolg) en de kenmerken gescheiden worden benoemd. Eventueel kan er een oorzaakgevolg relatie worden gelegd om inzicht te krijgen in het ontstaan van de gebeurtenissen door middel van een invloeddiagram waardoor de samenhang duidelijk wordt. Veel risico's hangen samen en de uitvoering is zeer complex. Het resultaat van de projectomgevingsmatrix is een lijst van risico's op basis van de risicocategorieën, welke als checklist gebruikt kan worden, met mogelijke risico's en risicobronnen waarna tijdens de beheersing volgacties benoemd kunnen worden. Het model heeft niet als doel om een uitputtende lijst met risico's op te stellen, maar om de belangrijkste naar voren te laten komen. Figuur 3.6 laat een voorbeeld zien van een projectrisico lijst. [Cleas, 2000; Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Tijdens het uitvoeren van de risico-identificatie is snelheid en nauwkeurigheid van de analyse van belang, wat afhankelijk is van de volledigheid en diepgang. Door het concreet benoemen van de risico's kan de checklist worden ingevuld. Na het identificeren van de risico's kan er worden gekozen voor een kwalitatieve- (prioriteren) of kwantitatieve (numerieke) analyse van de risico's, die afhankelijk is van de fase in het project en informatievoorziening. [Gehner, 2003; Gevers, 2001; Well-Stam, 2003; Bosschers, 2000]

Projectrisico's					
Risicogroep	Nr.	Risico	Bron / oorzaak	Gevolg / effect	
				Tijd	Geld
Juridisch / procedureel	1	Art. 19 procedure risico			
	2	Erfpacht risico			
Organisatorisch / samenwerking	1	Communicatie risico			
	2	Samenwerkingsrisico			
Technisch / kwaliteit	1	Stedenbouwkundig risico			
	2	Verontreiniging risico			
Ruimtelijk / fysiek	1	Flora en fauna risico			
	2	Kavel risico			
Financieel / economisch	1	Verkoop risico			
	2	Rendementsrisico			
Maatschappelijk / sociaal	1	Imago risico			
	2	Demografisch risico			
Politiek / bestuurlijk	1	Beleid risico			
	2	Structuurplan risico			

Figuur 3.6; Projectrisico lijst. [Gehner, 2003; Lesmeister, 1997; Well-Stam, 2003]

3.6.2.2. Risicokwalificatie

Door toepassing van de risicokwalificatie kunnen de kans en het effect van de geïdentificeerde risico's beoordeeld worden, zodat kan worden vastgesteld welke risico's het belangrijkste zijn door deze te prioriteren. Om de risicokwalificatie vorm te geven kan een effectenmatrix en een scenario analyse worden toegepast, waarvan een toelichting te vinden is in bijlage 4. Bij de keuze van de risicokwalificatie techniek is het vooral van belang dat het resultaat een overzicht geeft van de risico's met daarbij de bijbehorende waarschijnlijkheid, kans van optreden, met het effect dat het risico heeft op het project. Door gebruik te maken van de effectenmatrix zijn de risico's te kwalificeren door een schaalverdeling toe te passen met een kans- en effectcategorie. Hiervoor is de vijfpunten beoordelingschaal geschikt omdat hierbij geen geforceerde keuze gemaakt hoeft te worden. In tabel 3.3 is de kans- en effectcategorie te zien waarmee het uiteindelijke effect op het project bepaald kan worden. Dit levert een lijst met mogelijke en geprioriteerde risico's op. Het doel van de risicokwalificatie is een inschatting te maken van de kans en het effect van optreden van een risico.

	Kanscategorie	Kanscategorie in %	Effectencategorie
1	Onwaarschijnlijk	0% - 10%	Erg laag
2	Klein	10% - 25%	Laag
3	Mogelijk	25% - 50%	Normaal
4	Aanzienlijk	50% - 75%	Groot
5	Waarschijnlijk	75% - 100%	Erg groot

Tabel 3.3; Kans en effectcategorieën. [Gehner, 2003]

De ontwikkelaar kan de risico's beheersen door de investeringsvariabelen te benoemen die onderhevig zijn aan de risico's en hierbij aangeven hoe beïnvloedbaar en afhankelijk deze zijn waarna deze beoordeeld kunnen worden. Dit hangt samen met de doorlooptijd van het risico in het project. Door het invullen van een effectmatrix worden de geïdentificeerde risico's beoordeeld op kans van voorkomen en effectscore, waarna deze geprioriteerd kunnen worden. Door de risico's af te zetten tegen de investeringsvariabelen kunnen de financiële gevolgen van de risico's tijdens de respons beter beheerst worden. Hierbij is het verleden, vertrouwdheid, omstandigheden, beschikbare middelen, frequentie en gevoeligheid van belang. In figuur 3.7 is de effectmatrix voor de risicokwalificatie te zien. Het resultaat is een prioriteitslijst met daarin de risico's en uitkomsten. [Gehner, 2003; Gevers, 2001; Well-Stam, 2003; Bosschers, 2000]

Effectmatrix						
	Investeringsvariabelen	Kans	Effect	Totaal	Afhankelijkheid	Beïnvloedbaarheid
		1/5	1/5			
Geïdentificeerde risico's						

Figuur 3.7; Effectmatrix voor risicokwalificatie. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

3.6.2.3. Risicokwantificatie

Door toepassing van de kwantitatieve analyse wordt er een numerieke kans en een numeriek effect toegekend aan de geïdentificeerde risico's. De meest gebruikte technieken hiervoor zijn Monte Carlo Simulatie, expected monetary value method, decision analysis, scenarioanalyse, gevoeligheidsanalyse, certainty equivalent technique, risk adjusted discount rate en risk premium. Een toelichting op deze methoden is te vinden in bijlage 4.

Bij de uitvoering van de analyse kan er gekozen worden om een deterministische benadering toe te passen waarbij alleen het effect van een risico wordt benoemd of een stochastische benadering waarbij de kans en het effect van een risico wordt bepaald. Deze methode levert een overzicht van de geprioriteerde risico's met een statistische kans en effect. Eventueel kan het effect worden uitgedrukt in verandering van de netto contante waarde (NCW). De risicokwantificatie dient om de gevolgen van de risico's te schatten en uit te drukken in geld.

Van de beschikbare technieken zijn de scenarioanalyse en de expected monetary value methode (EMV) de meest geschikte technieken om risico's te kwantificeren. De EMV methode is een techniek waarbij een scenarioanalyse wordt gecombineerd met het schatten van de waarschijnlijkheidscomponent. Een scenario is een bijvoorbeeld een combinatie van alle pessimistische waarden van een aantal inputeenheden, een combinatie van alle verwachte waarden, of een combinatie van alle optimistische waarden. Voor een aantal kostenposten en opbrengststromen worden de scenario's met bijbehorende kansverdeling opgesteld. Per investeringsvariabele wordt de EMV berekend door de gewogen som van de producten van de waarde van de eenheid en de kans te nemen. Met de EMV's van een of meerdere investeringsvariabelen kunnen vervolgens de EMV van het project berekend worden. Het voordeel van de EMV methode ten opzichte van een scenario analyse is dat er een kansverdeling wordt toegepast. Echter, de outputwaarde van de EMV methode is een enkelvoudige waarde, waardoor het belangrijk is de informatie die is geleverd bij de input goed te monitoren. Dit wordt gerealiseerd door bovendien elk scenario door te rekenen. De EMV methode is zeer geschikt voor het vergelijken van alternatieven en voor het bepalen van het risicoprofiel van een project. In figuur 3.8 is een voorbeeld te zien van het risicokwantificatiemodel, waarbij een scenarioanalyse in combinatie met de EMV methode is toegepast. [Gehner, 2003; Gevers, 2001; Well-Stam, 2003; Bosschers, 2000]

Kwantificatiemodel						
Geïdentificeerde risico's		Optimistisch	Verwacht	Pessimistisch	Gemiddeld (EMV)	
1	Verkoop risico	Effect	100	110	130	113
		Kans	0,1	0,7	0,2	
		Betaaldata				
		Ontvangstdata				
		NCW				
		Opbrengsten	150	140	135	141
		Kans	0,2	0,6	0,2	

Figuur 3.8; Risicokwantificatie model o.b.v. scenarioanalyse & EMV methode [Gehner, 2003]

Om tot een volledige risicokwantificatie te komen worden eerst de uitvoerwaarden voor de (financiële) variabelen bepaald (optimistisch, normaal en pessimistisch) waarna de numerieke kans, het -effect van optreden en sommatie wordt vastgesteld per variabele met de EMV. Eventueel kunnen daarna de betaal- en ontvangstdata, eigen- en vreemd vermogen en de aangegane verplichtingen worden vastgesteld en toegevoegd aan de berekening om de liquiditeit te bepalen en verdisconteerd worden tot een netto contante waarde voor het project. Dit reikt echter te ver voor dit onderzoek. Daarna worden de kosten van de beheersmaatregelen bepaald.

De voordelen van deze methode zijn voornamelijk dat er meer inzicht in de risico's wordt verkregen, ten opzichte van de kwalitatieve methode, doordat ze concreter worden omschreven. Ook levert het meer inzicht in de kansen en gevolgen van de risico's omdat deze worden berekend. De nadelen zijn vooral de specifieke kennis over de inhoud van de risico's en grote hoeveelheid tijd die het kost om de analyse uit te voeren. Ook de subjectiviteit in het bepalen van de kans, het effect in combinatie met de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de data in de verschillende fasen spelen hierbij mee. [Gehner, 2003; Hetterschijt, 2000]

3.6.3. Risicorespons

Vanuit de kwalitatieve- of kwantitatieve analyse worden voor de belangrijkste, geselecteerde risico's beheersmaatregelen benoemd, welke geïntegreerd worden in het projectplan. Dit wordt verwerkt tot een plan voor risicomatregelen, waarbij de beheersaspecten gebaseerd zijn op het GOTIK principe (geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit) waarmee de risico's beheerst kunnen worden. De acties die ondernomen worden zijn afhankelijk van de grootte van het risico en de attitude van de besluitvormer en moeten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, resultaat en tijd) gericht zijn. Hierbij moeten de kosten van de maatregel opwegen tegen de baten. Dit levert één van de vier verschillende risicoresponsies op waarbij het risico wordt, vermeden, gereduceerd, overdragen of accepteert.

De keuze is afhankelijk van de informatie, het te lopen risico, het te behalen rendement / projectresultaat en organisatie uitgangspunten. Het doel van het plan van risicomaatregelen is om de kansen van het project te vergroten en de bedreigingen te verkleinen ten opzichte van de gestelde doelstellingen. In het plan zijn de risico's opgenomen met haar eigenschappen vanuit voorgaande analyses en de te nemen maatregelen. Er kan echter geen uitputtende lijst opgesteld worden omdat elk project zijn eigen specifieke maatregelen nodig heeft. Eventueel kan er een post voor onvoorziene zaken worden opgenomen waarmee tegenvallende kosten en opbrengsten kunnen worden gecompenseerd in de kostenbaten analyse. Daarnaast moet worden aangegeven wie verantwoordelijk is voor het risico met bijbehorende maatregel en budget. Het resultaat is een overzicht met de belangrijkste risico's, de beheersaspecten en de uitvoeringsaspecten. [Gehner, 2003; Gevers, 2001; Well-Stam, 2003]

3.6.4. Risicobeheersing / evaluatie

Als laatste worden de geïdentificeerde risico's beheerst en bewaakt door middel van implementatie, monitoring en evaluatie van de beheersmaatregelen en terugkoppeling met actualisatie van de risico's. Ook de via de identificatie opgestelde projectomgeving met actoren en factoren vormt input voor de controle op de beheersmaatregelen. Verder worden er nieuwe risico's geïdentificeerd en de effectiviteit van de beheersmaatregel beoordeeld. Dit continue proces van risicobeheersing wordt gevormd door toevoegen van nieuwe risico's en verwijderen van verdwenen risico's. Op basis van deze informatie worden beslissingen genomen ter voorkoming van de risico's. Hierbij wordt de implementatie en effectiviteit van beheersmaatregelen, projectaannames, risicobron, beleid en procedures en risicobeoordeling getoetst. Aan de hand hiervan kunnen vervolgcacties en een update van risicomangement worden uitgevoerd. Als laatste wordt geëvalueerd of de geselecteerde risico's beheerst zijn en of de beheersmaatregelen goed gewerkt hebben waarmee de risicomangementcyclus rond is. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

3.7. Conclusie

In het derde hoofdstuk is de theorie rond het risicomangement bij projectontwikkeling uiteen gezet. Dit inzicht is nodig om de verschillende methoden en technieken welke geschikt zijn voor risicomangement bij projectontwikkeling te bepalen. Hierbij is aandacht besteed aan de begrippen risico, projectrisico, risicomangement en risicoanalyse. Hierdoor is antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag: *"Hoe is het risicomangement binnen de projectontwikkeling volgens de theorie opgebouwd en vormgegeven?"*

Als eerste zijn de eigenschappen van een risico en projectrisico uiteen gezet. Een risico is een onzekere gebeurtenis waarbij de bron, de kans van voorkomen en het effect van belang is. Een projectrisico is een niet frequent voorkomend risico dat uniek en dynamisch is. Afhankelijk van de informatie kan de impact worden berekend door kans maal het effect, maar ook de beïnvloedbaarheid van een risico is belangrijk. Dit levert een risicoketen op waarmee het effect op het project bepaald kan worden. Dit begint met een projectactiviteit welke een mogelijke onzekerheid veroorzaakt en kan uitgroeien tot risico en een afwijking kan veroorzaken ten opzichte van de gestelde doelen. Hierbij is de oorzaak / risicobron belangrijk, waarvoor de kans (waarschijnlijkheid) en het effect (waarde) worden bepaald, wat de impact (gevolg) op het project weergeeft. Hierbij kan het verlies, in tijd en geld, zichtbaar worden gemaakt. Uitspraken over risico's kunnen kwalitatief of kwantitatief van aard zijn, afhankelijk van de fase in het proces en informatievoorziening. Tijdens een project kunnen zich projectspecifieke en niet projectspecifieke risico's voordoen.

Het risicomangement bij projectontwikkeling is gericht op het inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen van de risico's. Dit kan worden uitgevoerd op project-, portefeuille- en organisatieniveau. Risicomangement op projectniveau is vormgegeven door middel van de risicomangementcyclus welke begint met de voorbereiding waarbij de benodigde informatie wordt verzameld. Op basis hiervan vindt de identificatie met het vastleggen van de belangrijkste risico's plaats waarbij de factoren en actoren worden benoemd welke van invloed zijn op het proces en project. Dit vormt de input voor de kwalificatie waarbij de kans en het effect van de risico's worden bepaald, waarbij de beïnvloedbaarheid belangrijk is en de gevolgen in tijd en geld worden uitgedrukt.

Hierna kan een kwantificatie plaatsvinden voor het bepalen van de statistische kans en effect. Voor de belangrijkste risico's wordt de respons bepaald met het selecteren van de beheersmaatregelen om de risico's onder controle te houden op basis van GOTIK beheerselementen welke SMART gericht moeten zijn. Afsluitend vindt de evaluatie plaats welke gericht is op het beheersen en evalueren van de risico's, de beheersmaatregelen en het project. De output van de analyse is gericht op het beheersen en sturen van het project, gericht op het leveren van beslissingsondersteunende informatie. De beoordeling is echter afhankelijk van de intuïtie, ervaring, risicoattitude en perceptie van de besluitvormer. Ook de verhouding tussen informatie, zekerheid, beïnvloedbaarheid en investering is belangrijk, wat de beheersing bepaalt en afhankelijk is van het voortschrijdende inzicht. De uitvoering van risicomanagement moet passen binnen de werkwijze van de organisatie, structureel worden toegepast en worden vastgelegd in duidelijke doelstellingen. Hierbij gaat het om het ondersteunen van de besluitvorming over een project.

Door het inzicht in het risicomanagement bij projectontwikkeling kan in het volgende hoofdstuk worden ingegaan op de risicomanagement methoden en technieken welke specifiek geschikt zijn voor de acquisitiefase, op basis van de risicomanagementcyclus.

4. Risicoanalyse in de acquisitiefase

In dit hoofdstuk staat de theorie over risicoanalysemethoden welke in de acquisitiefase gebruikt kunnen worden centraal. Hierbij wordt ingegaan op de beschikbare risicomanagement en -analyse methoden en modellen uit de literatuur. Op basis hiervan kan een model volgens de literatuur worden opgesteld waarmee de risico's welke het project en proces in de acquisitiefase kunnen bedreigen, inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen. Hierdoor wordt antwoord gegeven op de derde onderzoeksvraag: *"Welke risicoanalysemodellen voor de acquisitiefase worden er in de theorie onderscheiden en hoe zien deze eruit?"*

4.1. Risicomanagement voor de acquisitiefase

Wanneer een project zich in de acquisitiefase bevindt spelen verschillende elementen een belangrijke rol. Om de haalbaarheid van een project te bepalen zijn de grondkosten en het ontwikkelingsresultaat bepalend voor de doorgang van een project, welke in deze fase nog onzeker zijn. Hierbij is de financiële haalbaarheid en de te betalen grondprijs bepalend op basis van de stichtingskosten (grondkosten en bouwkosten) en te verwachten verkoopprijzen (op basis van de markt). Dit alles op basis van de mogelijkheden, kengetallen en ervaringscijfers. Hiermee wordt bepaald wat de grondkosten mogen zijn, waarbij op basis van een schetsontwerp een ontwikkelingsovereenkomst wordt gesloten. De grondprijs komt tot stand op basis van de marktwaarde aan de hand van de residuele grondwaarde berekening waarbij alle bouwkosten van de marktverkoopprijs worden afgehaald. Hierbij wordt gestreefd naar zo hoog mogelijke bouwkosten en een zo laag mogelijke verkoopwaarde zodat het resultaat na aftrek van de grondkosten zo groot mogelijk wordt. Hierna kan het ontwikkelingsresultaat worden bepaald door na het sluiten van de ontwikkelingsovereenkomst het ontwikkelde project in verkoop te brengen. Daarna kunnen de definitieve kosten en opbrengsten worden bepaald. Het ontwikkelingsresultaat bedraagt de verkoopprijs minus de totale ontwikkelingskosten (grond- bouwkosten en exclusief winst en risico). [Gool, 2007]

De kosten en opbrengsten zijn zoals gezegd onzeker in deze fase, wat veroorzaakt wordt door de rol die de gemeente speelt met haar beleid en de risicodeling tussen de verschillende partijen, wat bepalend is voor de slagingskans. Verder speelt de eigendomsverhouding van de grond en de daarvoor te betalen prijs met voorwaarden een cruciale rol in deze fase. Al deze factoren zijn onderhevig aan invloeden, waardoor de geraamde kosten en opbrengsten kunnen fluctueren. Een gedegen analyse van deze elementen is dan ook noodzakelijk om een gefundeerd plan te overleggen aan de directie. [Gehner, 2003; Nozeman, 2007]

Bij het opzetten van een conceptueel plan wordt er een ruimtelijke en functionele analyse opgezet. Hierbij wordt de grondpositie, eigendomsverhouding en absolute en relatieve locatie onderzocht. Op basis van de potentiële ontwikkeling worden een kostenbaten analyse, ruimtelijke kaders, beeldkwaliteitplan en planning opgezet met daarbij de korte en lange termijn verwachting wat verwerkt wordt in het ontwikkelingsplan. De locatie wordt beoordeeld vanuit een visie van de organisatie op het risicomanagement en het project. Dit gebeurt op basis van een quick scan waarmee de locatie op haalbaarheid wordt beoordeeld, kostenbaten analyse en een risicoanalyse om het plan te beoordelen en beheersen. In de visie van de organisatie worden de randvoorwaarden van het risicomanagement en het project vastgelegd. De quick scan dient er toe om de locatie te beoordelen op de marktvisie, stedenbouwkundig programma van eisen, investeringsanalyse, maatschappelijk draagvlak en inzicht in de samenwerkingsvormen. Op basis hiervan wordt een risicoanalyse uitgevoerd om het proces en het project te beheersen. Dit alles wordt verwerkt tot het risicomanagementplan. [Gehner, 2003; Nozeman, 2007; SBR, 2007]

Door risicomangement in de initiatiefase van een project goed uit te voeren kunnen de juiste strategische keuzes gemaakt worden voor de projectdefinitie, haalbaarheid en risicoverdeling. Er worden in de initiatiefase echter nog maar weinig concrete risico's gelopen maar de verdeling van de risico's vindt al wel plaats, waarbij de doorgang van het project goed getoetst moet worden om problemen later in het project te voorkomen. De ontwikkelaar kan op die manier de bedreigingen en kansen van het project beter schatten en de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en overeenkomsten bepalen.

Door het niet tijdig inspelen op deze ontwikkelingen kunnen grote vertraging en geldverliezen ontstaan. Risicomangement draagt daarom bij aan de kwaliteit van een project en aan de transparantie van de besluitvorming. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

In de acquisitiefase kunnen zich grote kansen en bedreigingen aandoen. Mede door de toenemende projectcomplexiteit kunnen kostenoverschrijdingen, vertragingen en niet voldane verwachtingen het resultaat zijn. Dit versterkt de behoefte aan risicomangement. Door toepassing van een risicoanalyse in de initiatiefase kan een project het meest effectief gestuurd worden omdat hier de belangrijkste afspraken en beslissingen worden gemaakt, wat echter wordt bemoeilijkt door de beschikbaarheid van data en scenario's. Het risico in de acquisitiefase ligt dan ook verscholen in de onzekerheid die in de beginfase van het project aanwezig is. Dit geeft de behoefte aan een risicoanalyse in de acquisitiefase ter ondersteuning van de Go/NoGo, zoals aangegeven in paragraaf 3.3, duidelijk weer.[Gehner, 2003]

4.2. Risicomangementmethode voor de acquisitiefase

Om risico's efficiënt en effectief te beheersen is een risicomangementmodel nodig welke de risico's die zich voor kunnen doen in de acquisitiefase inzichtelijk maakt, beoordeelt en beheerst. Op basis van voorgaande inzichten uit paragraaf 3.6 wordt de methode die geschikt is voor de acquisitiefase bepaald.

Doordat in de initiatiefase het ruimtelijke programma, exploitatieberekening en samenwerkingsovereenkomst in ontwikkeling zijn, is het managen van het project gericht op het proces hier naar toe. Hierbij is de financiële impact nog lastig te bepalen. Er wordt dan ook een beroep gedaan op veelzijdigheid van de ontwikkelaar. Het model voor de acquisitiefase wordt ingericht als beslissingsondersteunend instrument voor het eerste Go/NoGo moment, zoals besproken in paragraaf 3.3, waarna de grondovereenkomst wordt aangegaan. Het instrument is gericht op een snelle besluitvorming, op basis van de doelstellingen en randvoorwaarden welke gesteld worden aan het risicomangement in de acquisitiefase. Vanuit voorgaande bevindingen in paragraaf 4.1 wordt de risicomangementmethode vastgesteld wat gebaseerd is op de risicomangementcyclus waarmee de risico's die zich voor kunnen doen tijdens het project worden geïnventariseerd, beoordeeld en beheerst. Hierin spelen de organisatie met haar uitgangspunten, de portefeuille met haar samenhang en het project met haar unieke karakter een belangrijke rol. [Gehner, 2003]

Zoals in paragraaf 3.2.1 is te lezen bestaat toepasbaar risicomangement voor een dynamische omgeving uit een risicomangementcyclus, welke bestaat uit een risicovoorbereiding, -analyse, -respons en -evaluatie. Het model voor de acquisitiefase wordt op dezelfde manier benaderd. Dit is gericht op het neerzetten van een methode waarmee de risico's in de acquisitiefase inzichtelijk worden gemaakt waarna deze beoordeeld en beheerst kunnen worden. Dit heeft als doel om de belangrijkste risico's in kaart te brengen, stimuleren van risicogericht werken en communicatie met als doel beslissingondersteunend te werken.

4.2.1. Risicovoorbereiding

Tijdens de voorbereiding wordt de benodigde informatie verzameld ten behoeve van de risicoanalyse om een zo volledig mogelijke lijst van risico's op te stellen. Hierbij zijn de randvoorwaarden zoals programma van eisen, begroting, planning en projectorganisatie van belang wat gericht is op de procesactiviteiten. Hierbij is de beschikbaarheid van informatie bepalend voor de kwaliteit van de analyse, welke voornamelijk voortkomt uit de haalbaarheids onderzoeken door middel van een quick scan. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

4.2.2. Risicoanalyse

4.2.2.1. Risico-identificatie

De identificatie is gericht op het vastleggen van de risico's welke invloed hebben op het project door het herkennen en onderkennen hiervan. Door een zo compleet mogelijke lijst met risico's op te stellen, op basis van de procesactiviteiten met factoren en actoren, kan door middel van de bronmatrix een inventarisatie van de mogelijke projectrisico's in de projectomgeving gemaakt worden. Dit dient als basis voor de risicochecklist voor identificatie van de risico's. Hierbij moet altijd ruimte te zijn om nieuwe risico's toe te voegen.

Door eerst een activiteitenschema op te stellen worden de proces- en projectactiviteiten zichtbaar. Daarna kan via een bronmatrix de projectomgeving in kaart worden gebracht door de factoren en actoren en de activiteiten tegenover elkaar te zetten waarmee de risico's geïdentificeerd kunnen worden. De risico's die naar voren komen worden verwerkt in een risicochecklist waarin de mogelijke risico's staan vermeld met een omschrijving hiervan. Door deze methode kunnen de projectspecifieke en niet projectspecifieke risico's worden benoemd, waarbij dit inzicht kan dienen als ondersteuning bij de beslissing over een locatie. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

4.2.2.2. Risicokwalificatie

Vanuit de risicomatrix worden de risico's verwerkt in de risicokwalificatie waarbij de risico's die van toepassing zijn, worden beoordeeld op kans en effect. Hierbij is inzicht noodzakelijk in de invloed van het risico op het project. Dit kan door eerst de (financiële) variabelen te benoemen die invloed hebben op het project waarna de kans en het effect bepaald kunnen worden volgens de eerder genoemde figuur in paragraaf 3.7. Daarna kunnen de beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid van het risico bepaald worden. Als laatste worden de risico's geprioriteerd naar belangrijkheid en tijdstip van voorkomen. Het bepalen van de kosten van activiteiten, risico's en beheersmaatregelen is een goede manier om inzicht te krijgen in het te lopen projectrisico. [Gehner, 2003; Gehner, 2006]

4.2.2.3. Risicokwantificatie

De kwantificering bestaat uit het toekennen van een numerieke kans en effect aan de risico's aan de geïdentificeerde- en kwalificeerde risico's. Door toepassing van de vier scenario's (optimistisch, pessimistisch, verwacht en gemiddeld) ontstaat een abstract en theoretisch model. Dit is niet snel toepasbaar op een project in acquisitiefase, zoals omschreven in paragraaf 3.6.2.3. Mede door het ontbreken van goede data en subjectiviteit hierin, tijd, grote mate van onzekerheid, moeilijkheid van de modellen en afhankelijkheid van de variabelen is de toepassing van de kwantitatieve analyse niet snel toepasbaar en wordt dan ook niet snel gebruikt. Door het uitvoeren van kansberekeningen en de interpretatie van de beperkte gegevens in de acquisitiefase zijn de uitkomsten subjectief. Daarnaast speelt de projectspecifieke kennis van de projectmanager een grote rol waardoor verschillende benaderingen en interpretaties van de gegevens het gevolg zijn en er een schijnnaauwkeurigheid optreedt waardoor de risico's er niet inzichtelijker op worden. Het hoofddoel van het model is het inzichtelijk maken van de risico's in de acquisitiefase, waarbij de risico kwantificering geen toegevoegde waarde levert. Voor de acquisitiefase waarin beperkte informatie beschikbaar is, werkt deze methode niet om de risico's inzichtelijk te maken. [Gehner, 2003; Gehner, 2006]

De keuze tussen een kwalitatieve of kwantitatieve risicoanalyse hangt af van de informatievoorziening binnen het project, de beschikbare tijd, de fase waarin het project zich bevindt en de correctheid / volledigheid van de kostenbaten analyse en de projectplanning. Gezien de subjectiviteit van de gegevens en de specifieke kennis over de uitvoering van de analyse, kan er dan ook geen statistische kwantitatieve analyse plaatsvinden van de risico's door een numerieke kans en numeriek effect berekening. Er vindt echter wel een beoordeling van de kans en het effect plaats op basis van een ordinale schaal, waarbij de voorkeur gegeven wordt aan een semi-kwalitatieve analyse van de risico's op basis van een 1-5 puntenschaal.

4.2.3. Risicorespons

Tijdens de respons wordt er een plan van risicomaatregelen gemaakt waarin maatregelen aangegeven worden om kansen te vergroten en bedreigingen te verkleinen zodat de risico's beheersbaar worden. Dit kan door de beheersmaatregelen te selecteren om de risico's te beheersen, waarvan de kosten worden vastgesteld. Ook moet het effect van het risico uitgedrukt worden in geld. Eventueel kunnen deze kosten worden opgenomen in de exploitatieberekening en kan er een post onvoorzien worden aangemaakt voor terugkerende risico's. Hierbij moet worden opgemerkt dat er geen uitputtende lijst met beheersmaatregelen gemaakt kan worden. Daarnaast is de risicoattitude van belang bij de selectie van beheersmaatregelen, gevormd door de doelstellingen van de organisatie. De risicorespons geeft inzicht in de beoordeling van het risicoprofiel waarmee de risico's kunnen worden overgedragen, gereduceerd, geaccepteerd en vermeden. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

4.2.4. Risico-evaluatie

Risicomonitoring en -beheersing door bewaking van de risico's en beheersmaatregelen en evalueren van de effectiviteit hiervan, geeft inzicht in het risicoprofiel. Tijdens de risicobeheersing moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over door wie, hoe en wanneer het risico beheerst wordt. Ook is inzicht in de daadwerkelijke kosten van de risico's en beheersaspecten noodzakelijk voor vervolg risicomanagement. De evaluatie geeft inzicht in het voorkomen van het risico en de werking van de maatregel. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

4.3. Risico's in de acquisitiefase

Tijdens het in ontwikkeling brengen van projecten zijn er legio risico's die zich voor kunnen doen. De risico's die gelopen kunnen worden in de acquisitiefase hebben allen invloed op tijd en geld. In de literatuur is echter geen uitgebreide lijst met te lopen risico's te vinden. Het is wel belangrijk om de risico's uit te drukken in oorzaak en gevolg. Om deze risico's overzichtelijk in beeld te brengen, kunnen deze het best worden ondergebracht in risicocategorieën, zoals is aangegeven in paragraaf 3.6.2. Dit vormt dan ook het uitgangspunt voor het verzamelen van de risico's in de acquisitiefase. [Lesmeister, 1997; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003, Gehner, 2006]

Een andere auteur benadert de risico's door middel van omgeving, project en organisatie invalshoeken. [Arduin, 2004]

Deze risicobenadering is echter ook terug te brengen naar onderstaande risicocategorisatie. Een uitwerking en toelichting is te vinden in bijlage 5. Hieruit valt te concluderen dat de risico's worden benaderd vanuit zeven verschillende invalshoeken welke omgeving, project en organisatiegericht zijn. Hierbij worden projectspecifieke en niet projectspecifieke risico's in kaart gebracht welke gericht zijn op het proces, project, portefeuille en organisatie.

Risicocategorieën	
Juridisch / procedureel	Procedures en vergunningen; fiscaal en juridisch; wet en regelgeving; overeenkomsten en contracten
Organisatorisch / samenwerking	Bedrijfsmatig; actoren intern en extern
Technisch / kwaliteit	Locatie; ontwerp
Ruimtelijk / functioneel / fysiek	Fysieke kenmerken locatie; locatie onderzoek; marktonderzoek; locatieontwikkeling
Financieel / economisch	Kostenbaten analyse (kosten en opbrengsten); investeringsvariabelen; economie
Maatschappelijk / sociaal	Belanghebbenden; ontwikkelingen
Politiek / bestuurlijk	Overheid; provincie; gemeente

Tabel 4.1; Overzicht risicocategorieën. Eigen bewerking op basis van [Lesmeister, 1997; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003, Arduin, 2004; Gehner, 2006]

4.4. Beheersaspecten in de acquisitiefase

Tijdens de risicorespons kunnen maatregelen worden geselecteerd om het risico's te beheersen. Dit kunnen samenwerkingsovereenkomsten, organisatorische veranderingen, financiële-, fiscale- of juridische maatregelen zijn. Om de maatregelen te kunnen selecteren wordt gewerkt via twee methoden. Als eerste vindt de selectie van de maatregelen plaats op basis van de risicoattitude, waarbij wordt bepaald of het risico wordt vermeden, overgedragen, geaccepteerd of gereduceerd. Daarna wordt bepaald welke maatregelen worden getroffen om deze keuze uit te voeren. Dit kan gedaan worden door de maatregelen te toetsen aan de GOTIK aspecten. Hierbij mogen de te selecteren maatregelen nooit meer kosten dan het risico zelf. Daarnaast wordt de geselecteerde maatregel getoetst aan de SMART uitgangspunten om doeltreffend te werken. Beide begrippen staan hieronder verder uitgewerkt. Enkele voorbeelden van beheersaspecten zijn het doen van specifiek onderzoek, het aangaan van samenwerkingsverbanden of ontbindende voorwaarden opnemen in contracten. [Groote, 1995].

4.4.1. GOTIK

Risicomanagement vormt een onderdeel van projectmanagement. De beheersaspecten welke het projectmanagement vormen zijn: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit (GOTIK). Op al deze aspecten kan een risico invloed uitoefenen. De beheersaspecten moeten onder controle worden gehouden door risico's vooraf in te schatten en maatregelen te benoemen zodat het project niet sterk bijgestuurd hoeft te worden. Risico's moeten dan ook continu vanaf het begin van het project gemanaged worden. De GOTIK methode wordt toegepast om het proces te beheersen zodat het projectresultaat binnen de afgesproken randvoorwaarden wordt voltooid. [Well-Stam, 2003]

GOTIK	
Geld	Bewaken en beheersen van het budget en rendement aan de hand van de exploitatie.
Organisatie	Taak en rolverdeling (wie, wat waar wanneer), bevoegdheden en verantwoordelijkheden, samenwerking en coördinatie van actoren. Afstemmen van de organisatie op de projectfase.
Tijd	Het project sturen aan de hand van de planning, doorlooptijd en opleverdata.
Informatie	Input en actualiteit van data, informeren van de betrokken partijen.
Kwaliteit	Voortdurend toetsen van het project aan de kwaliteitseisen, bewaking van project en proces kwaliteit.

Tabel 4.2; GOTIK beheerselementen [Well-Stam, 2003]

4.4.2. SMART

De smartmethode is een veel toegepaste managementmethode in de praktijk om doelen te stellen. Door toepassing van de smartmethode worden doelen concreet omschreven en wordt het resultaat wat bereikt moet worden binnen een bepaalde periode inzichtelijk gemaakt. De omschreven doelstellingen zijn richtinggevend, motiverend, normerend, een maatstaf voor verandering en een basis voor alle managementfuncties. Hierdoor wordt het makkelijker om mensen richting te geven en hun werk te beoordelen. Hierbij worden streefwaarden en indicatoren vastgelegd waarmee resultaten kunnen worden vastgelegd. Door toepassing hiervan worden beheersaspecten concreet gemaakt en vormt dan ook een checklist voor de uitvoering van de beheersmaatregelen. [Twynstra Gudde, 2007]

SMART	
Specifiek	De doelstelling moet eenduidig en waarneembaar zijn, De 6 W-vragen.
Meetbaar	Onder welke (meetbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt, eenvoudige doelstellingen, norm.
Acceptabel	Gaat de doelgroep en/of management deze doelstelling accepteren, is er draagvlak voor wat we doen? (aanvaardbaar).
Realistisch	De doelstelling moet haalbaar zijn, kan het wat we willen en doen.
Tijdgebonden	Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn.

Tabel 4.3; SMART doelstellingen [Twynstra Gudde; 2007].

4.5. In- en uitvoering van risicomangement in de acquisitiefase

Bij de uitvoering van risicomangement volstaat een goed model niet alleen. Hierbij is een juiste implementatie van groot belang waarbij communicatie, de samenhang tussen de verschillende risico's, de fasen en mogelijkheden van sturing belangrijk zijn. Hierdoor neemt de toepasbaarheid en bruikbaarheid van het model toe.

Tijdens de uitvoering van het risicomangement is communicatie tussen de verschillende partijen belangrijk, zowel intern als extern. Vooral bij het ontwikkelen van vastgoed zijn communicatieve vaardigheden van de ontwikkelaar van groot belang, maar ook tijdens de in- en uitvoering van risicomangement is dit bepalend. Om de betrokkenheid en het risico denken binnen een project te vergroten en te verwerken in een risicoanalyse, zijn overlegmomenten tussen de projectmanager en besluitvormer noodzakelijk. De communicatie over risico's bevordert de bewustwording hiervan en de communicatie over risicomangement vergroot het draagvlak hiervan. [Cleas, 2000, Gehner, 2006]

Voordat het risicomangement uitgevoerd kan worden is het zaak dat de implementatie goed plaatsvindt. Dit bestaat uit de invoering van het risicomangement (het introduceren en uitvoeren) en het inbedden van risicomangement (het afstemmen op de huidige werkwijze). Met de invoering van risicomangement wordt gestreefd naar het expliciet en bespreekbaar maken van de risico's. Hierdoor wordt er proactief gehandeld waardoor er vooraf maatregelen genomen kunnen worden zodat onzekerheden niet uitgroeien tot grote risico's. Hierdoor wordt er bewust en gestructureerd omgegaan met risico's waardoor de uitkomst van een project beter stuurbaar wordt. Binnen het risicomangement is een onderscheid tussen de gekozen methode en de menselijke factor, welke bestaat uit de organisatie, communicatie en competenties. Communicatie is bij de in- en uitvoering van risicomangement van groot belang. Tussen de betrokken partijen kan miscommunicatie tot grote problemen leiden. Ook intern kan miscommunicatie over risico's tot problemen leiden. Open communicatie, vertrouwen, geen projectblindheid en een goede projectontwikkelaar zijn zaken welke noodzakelijk zijn bij goed risicomangement. Iedere betrokkene binnen het project is dus verantwoordelijk en moet het project vanuit verschillende invalshoeken bekijken door middel van transparante communicatie waar de benodigde tijd voor vrij gemaakt moet worden. Hierbij is een duidelijke taak en verantwoordelijkheidsverdeling van belang, waarbij open over risico's gepraat moet worden, fouten worden toegegeven en mensen zich verantwoordelijk voelen door middel van openheid in de communicatie, behartigen van ieder belangen en praten over risico's. Hierbij moeten alle betrokken partijen op de hoogte zijn welke risico's er spelen en een eenduidig beeld hiervan hebben. Hierbij speelt de eerder genoemde risicoattitude en -perceptie een grote rol. Dit wordt gevormd door de beschikbaarheid van data, ankeren van het uitgangspunt, controle over de risico's en de representativiteit van de risico's. Hierbij is het bewust omgaan met risico's van groot belang. Zowel tijdens het uitvoeren van risicomangement als een risicoanalyse is open communicatie over risico's belangrijk. [Fukken, 1999]

4.6. Risicomangement model voor de acquisitiefase

Op basis van voorgaande hoofdstukken wordt in deze paragraaf het theoretische risicoanalysemodel voor de acquisitiefase uiteen gezet.

4.6.1. Opzet risicomangement model

Het doel van het risicomangement model is het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's die invloed hebben op de haalbaarheid van een locatie om zo het proces en project te beheersen. De financiële berekeningen zijn hierbij van groot belang, daarom dienen de risico's ook financieel vertaald te worden, dit om risico's bespreekbaar te maken en hierover te communiceren. Om dit te realiseren dienen de risico's gestructureerd in kaart gebracht te worden, wat een beheersproces vormt om het ontwikkelingsresultaat te sturen en de besluitvorming over een locatie te ondersteunen. Voor de opzet van het model is gekozen voor de risicomangementcyclus zoals eerder is aangegeven in paragraaf 3.2.1 en 4.2.

Door toepassing van deze methoden worden de risico's systematisch en vanuit verschillende invalshoeken inzichtelijk gemaakt ten behoeve van de risicobewustwording waarna ze beoordeeld en beheerst kunnen worden. Gezien de fase in het project en de beschikbare informatie is er gekozen voor het uitvoeren van een kwalitatieve analyse en komt de kwantitatieve analyse te vervallen zoals is gemotiveerd in paragraaf 3.6.2.3 en 4.2.2.3. De beoordeling van een locatie vindt dan ook plaats op basis van de gestelde uitgangspunten, de quick scan en de risicoanalyse. De risicoattitude en perceptie van de besluitvormer drukken hierbij een belangrijke stempel op de beoordeling van een locatie, wat samen met de meer rationele besluitvorming op basis van het risicomangement een objectieve beoordeling moet vormen. Dit moet bijdragen aan het bereiken van de projectdoelstellingen en –resultaat waarbij het project niet alleen wordt beoordeeld op basis van rendement, maar ook op basis van risicoprofiel. De beschikbaarheid en kwaliteit van de informatie en de onzekerheid in de acquisitiefase bemoeilijken de analyse. Het voortschrijdende inzicht in een project levert meer zekerheid op, maar de beïnvloedbaarheid neemt navenant af. In de acquisitiefase worden weinig concrete risico's gelopen, maar de verdeling hiervan vindt al wel plaats. De noodzaak om risico's te voorkomen, te sturen en te beïnvloeden is dan ook zeker aanwezig, waarbij een goede afweging belangrijk is. Ook is het belangrijk om de draagkracht van de onderneming te controleren door een raming van het totale risicobeslag, waardoor de financiële positie duidelijk naar voren komt. Hierbij moet naar het project op zich worden gekeken, maar ook naar de verhouding tussen deze projecten in de portefeuille. [Well-Stam, 2003; Gehner, 2003; Gehner, 2006]

4.6.2. Uitgangspunten

Op organisatorisch-, portefeuille- en locatieniveau worden uitgangspunten vastgelegd voor de inhoud en wijze van risicomangement, waar in deze paragraaf op wordt ingegaan. De samenhang tussen de niveaus is belangrijk en moet goed afgestemd worden.

4.6.2.1. Organisatorisch risicomangement

Vanuit de organisatie worden uitgangspunten vastgelegd met daarin de visie, doelstellingen, randvoorwaarden en besluitvorming voor de portefeuille, locaties en het risicomangement. Hierbij wordt risicoprofiel en het rendement op basis van de risicoattitude bepaald. Ook de verantwoordelijkheden en wijze van communicatie worden vastgelegd. Dit is vastgelegd in de strategie en missie van de onderneming, welke gericht is op continuïteit. Hierbij is de proces- en projectstructuur bepalend, waarbij een professionalisering merkbaar is op het gebied van risicomangement. Het risicomangement is een vorm van informatiemanagement waarbij dit ondersteunend werkt tijdens de besluitvorming. Dit dient dan ook aan te sluiten bij de werkwijze van de onderneming. Uitgangspunten hierbij zijn het risicoprofiel, investeringsbeleid, risicorendement verhouding en de vermogenspositie, maar ook het kennis- en kundeniveau van de organisatie is bepalend. [Well-Stam, 2003; Twynstra Gudde, 2007]

4.6.2.2. Portefeuille risicomangement

Vanuit de organisatie gelden uitgangspunten voor de portefeuille waarin de strategie, doelstellingen, uitgangspunten, randvoorwaarden en besluitvorming zijn vastgelegd. Hierbij is de samenhang tussen de verschillende locaties en afstemming belangrijk. Het rendement en risicoprofiel zijn bepalend, om zo de onderneming te sturen, afhankelijk van de gekozen strategie. Aan de beheersing van de portefeuille kan risicomangement een bijdrage leveren. [Risman, 2007; Twynstra Gudde, 2007]

4.6.2.3. Locatie / project risicomangement

Tijdens de beoordeling van de locatie wordt deze getoetst aan de uitgangspunten vanuit de onderneming, aan de samenhang tussen andere projecten en op haalbaarheid. Hierbij wordt gestreefd naar optimalisatie van de ontwikkeling. Het waarderen van een locatie is complex omdat alle mogelijkheden nog open liggen, waarbij de potentie, haalbaarheid en de kosten en baten doorslaggevend zijn. Om de haalbaarheid te toetsen is onderzoek noodzakelijk, welke als input dient voor de risicoanalyse. Hierbij zijn de projectdoelstellingen, -uitgangspunten en doelstellingen omtrent risicomangement bepalend. [Risman, 2007; Twynstra Gudde, 2007]

4.6.3. Quick scan

Tijdens de quick scan worden de mogelijkheden beoordeeld en de haalbaarheid van het project getoetst. Dit wordt gedaan door onderzoeken uit te voeren en de kosten en opbrengsten te ramen. De uitkomst hiervan is een ontwikkelingsplan met een ruimtelijk kader, kostenbaten analyse, planning en een beeldkwaliteitplan wat gebaseerd is op de onderstaande analyses vanuit de ruimtelijke en functionele invalshoeken. Dit is op basis van de structuur volgens de risicocategorieën zoals weergegeven in tabel 4.1 in paragraaf 4.3. In bijlage 1 is de totale quick scan te vinden om inzicht in de haalbaarheid van een locatie te krijgen. [Gehner, 2003; SBR, 2007]

Analyse aspect / categorieën	Haalbaarheidsstudie
Juridisch / procedureel	Procedures en vergunningen; fiscaal en juridisch; wet en regelgeving; overeenkomsten en contracten
Organisatorisch / samenwerking	Bedrijfsmatig; actoren intern en extern
Technisch / kwaliteit	Locatie; ontwerp
Ruimtelijk / functioneel / fysiek	Fysieke kenmerken locatie; locatie onderzoek; marktonderzoek; locatieontwikkeling
Financieel / economisch	Kostenbaten analyse (kosten en opbrengsten); investeringsvariabelen; economie
Maatschappelijk / sociaal	Belanghebbenden; ontwikkelingen
Politiek / bestuurlijk	Overheid; provincie; gemeente

Tabel 4.4; Overzicht quick scan. Eigen bewerking op basis van [Lesmeister, 1997; Bosschers, 2000; Gevers, 2001; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003; Gehner, 2006]

4.6.4. Risicomanagement op projectniveau

Door het uitvoeren van een risicoanalyse ontstaat er een optimale beoordeling en beheersing van het project op haalbaarheid aan de hand van de quick scan en uitgangspunten. Dit wordt vervolgens vastgelegd in een risicomanagementplan. Het risicomanagement is worden vormgegeven door risicovoorbereiding, risicoanalyse, risicospons en risico-evaluatie, op basis van de risicomanagementcyclus.

4.6.4.1. Risicovoorbereiding

Voordat de risicoanalyse gestart kan worden dienen het programma van eisen, de kostenbaten analyse, actorenoverzicht, planning, uitgangspunten en de projectorganisatie van het project bekend te zijn op basis van het ontwikkelingsplan, vastgoedconcept met het eindresultaat, programma van eisen, ruimtelijke kaders, financiële plan en beeldkwaliteitplan, zoals aangegeven in paragraaf 4.2.1. Ook een overzicht met de project- en procesactiviteiten dient aanwezig te zijn. Deze informatie moet actueel en volledig te zijn en dient op project- en procesniveau bekeken te worden en vormt samen met de quick scan de input voor de risicoanalyse. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

4.6.5. Risicoanalyse

4.6.5.1. Risico-identificatie

Op basis van de verzamelde informatie vanuit de uitgangspunten, quick scan en risicovoorbereiding wordt tijdens de risico-identificatie begonnen met het koppelen van de project- en procesactiviteiten in de bronmatrix aan de betrokken actoren en factoren die van belang zijn tijdens de grondverwerving en invloed uitoefenen op het project, de omgeving en de organisatie, welke vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken. Hierbij worden de risico's inzichtelijk gemaakt waardoor bewustwording, onderkenning en de ernst van de risico's duidelijk wordt, zoals aangegeven in paragraaf 4.2.2.1. Door het opstellen van een projectomgevingsmatrix worden de relaties tussen de proces- en projectactiviteiten en de actoren en factoren duidelijk, wat inzicht geeft in het proces. De risico's / onzekerheden welke vanuit de projectomgevingsmatrix naar voren komen, worden verwerkt in de risicomatrix. Hierdoor worden de risico's systematisch en gestructureerd in kaart gebracht. Dit kan verzameld worden door een brainstormsessie of projectgroepbijeenkomst. In figuur 4.5 is een voorbeeld te zien van de projectomgevingsmatrix. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Projectomgevingsmatrix	
	Invloedhebbende actoren en factoren op tijd, geld en kwaliteit o.b.v. invalshoeken
Activiteiten (Proces & Project)	Bronmatrix

Tabel 4.5; Projectomgevingsmatrix [Gehner, 2003; eigen bewerking]

De identificatie wordt afgesloten met een lijst van risico's welke in hoofdgroepen zijn verdeeld met daaronder de subrisico's. Het resultaat is een risicochecklist of risicomatrix met daarin gestructureerd de risico's aan de hand van de risicocategorieën en een omschrijving / benoeming. Hierbij wordt de oorzaak van het risico en de relatie die dit heeft met de gevolgen in tijd en geld aangegeven. Deze lijst kan eventueel dienen als standaard checklist voor het identificeren van risico's voor soortgelijke projecten, welke aangevuld wordt met projectspecifieke risico's. Standaard worden de projectspecifieke en niet projectspecifieke (projectoverstijgende) risico's verwerkt in de risicomatrix. Het resultaat is een zo compleet mogelijke lijst met de belangrijkste risico's. [Gehner, 2003]

Risicomatrix					
Type risico / onzekerheid	Doorloop tijd risico	Omschrijving / kenmerk risico	Oorzaak / bron	Gevolg / effect	
				Tijd	Geld
Juridisch					
Verontreiniging	X mdn.	Verontreiniging in de grond	Historisch gebruik		X
Organisatorisch					
Communicatie	X jaar	Slechte interne communicatie	Afstemming	X	
Technisch					
Ontwerp	X mnd.	Niet functioneel ontwerp	Slecht ontwerp	X	X
Ruimtelijk					
Markt	X mnd.	Slechte verkoop	Vastgoed concept	X	X
Financieel					
Grondprijs	X mnd.	Te hoge grondprijs	Grondpositie		X
Maatschappelijk					
Draagvlak	X jaar	Geen draagvlak in buurt	Slecht overleg	X	
Politiek					
Ruimtelijk ordening	X mnd.	Ruimtelijk orderingsrisico	Geen vergunning	X	

Tabel 4.6; Risicomatrix [Gehner, 2003; eigen bewerking]

4.6.5.2. Risicokwalificatie

Tijdens de kwalificatie worden de risico's onderkend en de ernst beoordeeld, waarbij de belangrijkste risico's worden vastgelegd. Door de kwalificatie kunnen de risico's met hun variabelen worden beoordeeld op kans en effect, waardoor een schatting gemaakt kan worden van de impact van het risico op het project, zoals aangegeven in paragraaf 4.2.2.2. Deze komen onder andere voort uit de kostenbaten analyse waarbij de stichtingskosten, opbrengsten, bouw-, grond-, ontwikkeling-, financiering- en overige kosten zijn benoemd. Daarnaast is een tijdsplanning van belang om de doorlooptijd te bepalen en het ontwikkelingsplan om de kwaliteit te bepalen. Hierna kan de beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid worden bepaald op basis van het actoren- en factorenschema welke bij de identificatie is opgesteld. Hierna vindt er een selectie plaats van de grootste bedreigingen welke tijdens de risicospons beheerst moeten worden. Er dient hierbij een financiële vertaling gemaakt te worden van de gevolgen van een risico. Dit dient als input voor de beheersing. [Gehner, 2003; Gehner, 2006]

Effectmatrix:								
	Invloed op het project	Kans / waarschijnlijkheid	Effect / gevolg waarde	Totaal / omvang impact	Beïnvloedbaarheid door interventie	Afhankelijkheid onderling	Risico Beheersing	Prioriteit
Geïdentificeerde risico's uit risicomatrix	Benoem	1-5	1-5	2-25	Groot / klein	Groot / klein	Ja / nee	1 t/m XXX

Tabel 4.7; Effectmatrix [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003; eigen bewerking]

4.6.5.3. Risicorespons / beheersing

Voor de geselecteerde risico's kan de respons van de besluitvormer worden bepaald waarna beheersaspecten / maatregelen benoemd worden, waarvan de kosten worden vastgesteld, waarna het besluit valt om het risico wel of niet te beheersen en besloten wordt de maatregel wel of niet te implementeren. De maatregel kan gericht zijn op de bron of het effect, zoals aangegeven in paragraaf 4.2.3. Door gebruik van de risicoresponsies kan de besluitvormer naar eigen inzicht de risico's beoordelen, waarna de risico's beheerst worden. Dit alles kan worden verwerkt in een beheersmatrix wat gevormd wordt door het plan van risicomatregelen. Hierin wordt geprobeerd de kansen te vergroten en de bedreigingen te verkleinen ten opzichte van de projectdoelstellingen. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Plan van risicomatregelen	
1.	De te beheersen risico's benoemen vanuit de risicokwalificatie.
2.	Financiële gevolgen van het risico aangeven.
3.	Bepalen van de risicorespons (accepteren, overdragen, reduceren of vermijden).
4.	Bepalen van de beheersmaatregelen welke GOTIK gebaseerd zijn en SMART gericht.
5.	Financiële gevolgen van de beheersmaatregel aangeven.
6.	Effecten van de beheersmaatregel aangeven. (kosten tegenover baten).
7.	Implementatie van beheersmaatregel (risicoverdeling):
7.1.	Wie voert de maatregel uit? (persoon)
7.2.	Hoe wordt de maatregel uitgevoerd? (actie / budget)
7.3.	Waar wordt de maatregel uitgevoerd? (projectplan)
7.4.	Wanneer wordt de maatregel uitgevoerd? (verwerken in projectplan en planning)
8.	Verwerking van het risicomanagement in exploitatie als post onvoorzien of aanpassing van het rendement.

Tabel 4.8; Plan van risicomatregelen [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003; eigen bewerking]

4.6.5.4. Risico-evaluatie

Tijdens de evaluatie worden de risico's en beheersmaatregelen beoordeeld, beheerst en bewaakt, zoals aangegeven in paragraaf 4.2.4. Hierbij wordt de implementatie en monitoring van de beheersmaatregelen gestuurd. Wanneer het project is afgerond worden de beheersmaatregelen geëvalueerd en beoordeeld op toepasbaarheid en functionaliteit. Ook wordt er bepaald of het risico wel of niet beheerst is. Dit levert input voor volgende projecten. Deze controle en bijsturing is noodzakelijk voor het cyclische karakter van risicomanagement. Aan het einde van het project wordt het gehele grondverwervingproces geëvalueerd waaruit lering wordt getrokken. Ook wordt het proces van risicomanagement geëvalueerd. [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003]

Risico-evaluatie	
<i>Locatie:</i>	
1.	Evalueren van de risico's (wel of niet beheerst).
2.	Evalueren van de beheersmaatregelen op doeltreffendheid en effectiviteit.
3.	Doorvoeren van veranderingen door bijsturing (oude risico's verwijderen en nieuwe implementeren).
4.	Aanpassing rendement of kostenpost in exploitatie.
<i>Project en proces:</i>	
5.	Evalueren van het project (kengetallen, ervaringscijfers).
6.	Lering trekken uit projecten, wat is input voor de toekomst?
7.	Evalueren van risicomanagement.

Tabel 4.9; Plan van risicomatregelen [Gehner, 2003; Well-Stam, 2003; eigen bewerking]

4.6.5.5. Toepassing

De toepassing van risicomanagement is gericht op het ondersteunen van de besluitvorming rond de verwerving van posities in de acquisitiefase. Hierbij worden de project- en procesrisico's inzichtelijk gemaakt en beheerst. Dit moet met meerdere personen uitgevoerd worden, waardoor de acceptatie, implementatie en kwaliteit wordt vergroot. Het proces van risicomanagement moet vastgelegd worden in de processtructuur, waarbij consequent gewerkt dient te worden. [Gevers, 2001]

4.7. Conclusie

In het vierde hoofdstuk is de theorie rond het risicomanagement in de acquisitiefase uiteen gezet. Dit inzicht is nodig om de verschillende methoden en technieken welke geschikt zijn voor risicomanagement in de acquisitiefase te bepalen. Hierbij is aandacht besteed aan risicomanagement, risicomanagementmethoden, risico's, beheersaspecten en de uitvoering van risicomanagement in de acquisitiefase. Op basis van deze informatie is het risicomanagementmodel voor de acquisitiefase volgens de literatuur opgesteld. Hierdoor is antwoord gegeven op de derde onderzoeksvraag: *"Welke risicoanalysemodellen voor de acquisitiefase worden er in de theorie onderscheiden en hoe zien deze eruit?"*

Het risicomanagement voor de acquisitiefase is gericht op het inzichtelijk maken en beoordelen van de locatie en het beheersen van de actoren en factoren welke invloed hebben op de haalbaarheid van het project, waardoor de slaagkans kan worden vergroot. Door het uitvoeren van risicomanagement kunnen de juiste strategische keuzes gemaakt worden en vindt er een risicoverdeling plaats. Dit omdat het project in de acquisitiefase het meest effectief gestuurd kan worden. Er zijn echter ook veel onzekerheden en er is beperkt geschikte data beschikbaar voor de analyse.

De risicoanalyse is dan ook gericht op het bevorderen van communicatie over risico's, het ondersteunen van de besluitvorming over een project en het beheersen van het proces en project. Voorafgaand dienen er dan ook duidelijke randvoorwaarden en doelstellingen geformuleerd te zijn. Het risicomanagementmodel voor de acquisitiefase is gebaseerd op de methode van de risicomanagementcyclus. Deze bestaat uit een voorbereiding, analyse (identificatie en kwalificatie), respons en evaluatie. Hier liggen duidelijke randvoorwaarden aan ten grondslag.

Als eerste wordt de haalbaarheid van de locatie onderzocht op basis van een quick scan, welke dient als input voor het risicomanagement. Deze start met de voorbereiding, door het verzamelen van de benodigde informatie. Op basis van deze informatie worden de risico's geïdentificeerd op basis van de projectomgevingsmatrix, waaruit een lijst met risico's volgt, waarbij de oorzaak en het gevolg worden benoemd welke gestructureerd worden verdeeld over de zeven risicocategorieën. Deze risico's worden tijdens de kwalificatie beoordeeld op kans, effect, beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid. Op basis van de belangrijkste risico's worden maatregelen geselecteerd om deze te beheersen, welke SMART geformuleerd en GOTIK gericht moeten zijn om doeltreffend te kunnen werken. Als laatste worden deze geïmplementeerd en geëvalueerd. Dit risicomanagement is gericht op het ondersteunen van de besluitvorming over projecten door de risico's inzichtelijk te maken, waardoor het project en proces beheerst kan worden door te communiceren over risico's zodat er pro actief wordt gehandeld.

Bij de implementatie van risicomanagement zijn communicatie, de samenhang tussen de verschillende risico's en de mogelijkheden van sturing belangrijk. Hierbij zijn de in- en uitvoering, inbedding, beoordeling en evaluatie van het risicomanagement bepalend voor het succes. Het risicomanagement vindt dan ook plaats op organisatorisch-, portefeuille- en projectniveau, welke niet los van elkaar gezien kunnen worden.

PRAKTIJK

5. Risicomanagement in de acquisitiefase

In dit hoofdstuk staat de praktijk rond risicomanagementmethoden welke in de acquisitiefase worden gebruikt centraal, waarbij wordt ingegaan op de risicomanagement en -analyse methoden, modellen en technieken in de praktijk. Hierbij wordt de huidige risicomanagementmethode binnen BEMOG bekeken en interne en externe interviews gehouden om de risicoanalysemethodieken in de praktijk te achterhalen en de visie hierop te onderzoeken. Aansluitend wordt het model volgens de literatuur vergeleken met de bevindingen in de praktijk. Hierbij wordt antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag: *“Welke risicoanalysemethoden voor de acquisitiefase worden er in specifieke omstandigheden in de praktijk gebruikt en waarom?”*

5.1. Huidige vorm van risicomanagement in de acquisitiefase door BEMOG

Binnen BEMOG is de acquisitiefase begrensd door een budget welke bepaalt wat de maximale investering in deze fase mag zijn. Dit acquisitiebudget is bedoeld om onderzoek te doen naar de haalbaarheid van een locatie en is afhankelijk van de omvang van het project.

De huidige toepassing van risicomanagement binnen BEMOG is gericht op een snelle en nauwkeurige beoordeling van conceptplannen voordat een locatie wordt aangekocht. Hierbij spelen de haalbaarheid, grondprijs, contracten, bouwvolume en ontwikkelingskosten een belangrijke rol, maar de ontwikkelingskosten zijn echter lastig in te schatten omdat deze van veel factoren afhankelijk zijn.

De beoordeling van een locatie in de acquisitiefase gebeurt hoofdzakelijk op basis van de ingevulde kostenbaten analyse wat gebeurt voor elk project. Hierbij is er een scheiding tussen de grondexploitatie en de opstalexploitatie. Dit interne begrotingsmodel vormt het beslissingsinstrument voor de directie. Aan het einde van de acquisitiefase wordt het eerste Go/NoGo moment belegd door de directie, zoals weergegeven in paragraaf 3.3, welke het plan met bijbehorende kostenbaten analyse beoordeelt. Dit is vastgelegd in een Go/NoGo document van het conceptueel project. Hierin wordt het project op verschillende aspecten onderzocht en beoordeeld. Hierbij zijn de algemene uitgangspunten, manier van verwerving, de potentiële ontwikkelingen en afzet van het plan belangrijk bij het eindoordeel over het plan. In tabel 5.1 is de inhoud van het Go/NoGo document te zien in relatie met de quick scan, zoals behandeld in paragraaf 4.6.3. Hierbij worden verschillende zaken onderzocht en staat het onderzoek naar de haalbaarheid van de locatie centraal. Er is te zien dat alle zaken, op de maatschappelijk / sociale invalshoek na, worden onderzocht. Op basis van deze gegevens wordt bepaald of de locatie wel of niet verworven wordt en het project verder uitontwikkeld kan worden. Een risicoanalysemodel wat de risico's op basis van deze gegevens inzichtelijk maakt, beoordeelt en beheerst, wordt dan ook niet toegepast maar wordt wel van toegevoegde waarde gezien. Volgens de huidige werkwijze kan de input vanuit het Go/NoGo worden aangevuld met de gegevens vanuit de quick scan.

Op portefeuille en organisatie niveau worden geen specifieke documenten of methoden gebruikt om het proces of project te beheersen. Wel wordt er gewerkt aan de hand van standaard documenten wat een eenduidige werkwijze moet bevorderen op projectniveau. [BEMOG, 2008]

Inhoud Go/NoGo document	Relatie met quick scan categorisatie
1. Concept woningbouwprogramma	Technisch / kwaliteit
2. Locatiebeschrijving + tekening(en)	Ruimtelijk / functioneel / fysiek
3. Concept Programma van Eisen	Ruimtelijk / functioneel / fysiek
4. Grondprijs + voorwaarden	Financieel / economisch
5. Marktanalyse en ontwikkelingsvisie	Ruimtelijk / functioneel / fysiek
6. Concept KBA + cashflowoverzicht	Financieel / economisch
7. Procedures	Juridisch / procedureel
8. Concept planning	Politiek / bestuurlijk + juridisch / procedureel
9. Fiscale-/juridische aspecten	Juridisch / procedureel
10. Advies	Organisatorisch / samenwerking

Tabel 5.1; Inhoud Go/NoGo document [Theorie paragraaf 4.6.3; BEMOG, 2008]

5.2. Risicomanagement voor de acquisitiefase in de praktijk

In voorgaande hoofdstukken is aangegeven op welke wijze het risicomanagement voor de acquisitiefase in de literatuur is vormgegeven. Om de gewenste informatie vanuit de praktijk te verzamelen is gekozen voor de onderzoeksstrategie "open interview". Deze externe interviews hebben als doel om de risicomanagement- en risicoanalysemethoden, -technieken en -inzichten te verzamelen welke in de praktijk worden gebruikt. Het interview biedt de mogelijkheid om diep op het onderwerp in te gaan, waarbij een standaard vragenlijst gehanteerd wordt, waarop de respondenten antwoord konden geven en het gesprek gestructureerd verliep. Er is voor interviews gekozen omdat niet alle informatie over risicomanagement in de acquisitiefase met betrekking tot nieuwe ontwikkelingen, achtergrondinformatie en meningen van de experts is te vinden is in de literatuur. Een interview biedt hierbij uitkomst om dit te verzamelen en een beeld te geven van de toepassing van risicomanagement in de praktijk. De interviews zijn gericht op het achterhalen van het proces, methoden, technieken en zienswijzen op het risicomanagement in de acquisitiefase in de praktijk en hoe deze zijn vormgegeven binnen de organisaties. Tevens is gevraagd hoe, volgens de geïnterviewde, toepasbaar risicomanagement eruit hoort te zien. Deze inzichten worden aan het einde van dit hoofdstuk gekoppeld aan de inzichten vanuit de literatuur. Op basis van deze informatie wordt in het volgende hoofdstuk een toepasbaar model opgesteld wat voldoet aan de inzichten vanuit de literatuur en praktijk.

5.2.1. Opzet, opbouw en uitvoering van het interview

De face-to-face interviews zijn mondeling afgenomen en gestructureerd van karakter. De vragen zijn opgesteld op basis van de structuur uit het theoretische model in paragraaf 4.6, wat een vergelijking in paragraaf 5.3 mogelijk moet maken tussen de inzichten uit de literatuur en praktijk. Beide aspecten dienen als input voor het op te stellen risicomanagementmodel. Hierbij is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een brede vraagstelling. De centrale vraag hierbij is: "*Welke risicomanagementmethoden en -technieken worden er in de praktijk gebruikt?*" De afname van de face-to-face interviews vergde veel tijd maar leverde wel een hoge bereidheid tot antwoorden op en de benodigde diepgang. Hierdoor ontstond de mogelijkheid tot het geven van ideeën en zienswijzen. Dit alles levert een hoge mate van betrouwbare informatie op. Hierbij is gewerkt met een gestructureerde vragenlijst op basis van een half gestandaardiseerd interview waarbij voorafgaand aan het gesprek open vragen zijn opgesteld die voorgelegd zijn aan de geïnterviewde, waardoor hij/zij de vrijheid heeft om een diepgaand en uitgebreid antwoord te geven. Hierbij is vanuit een generalistisch, brede zienswijze naar een specialistische, diepgaande zienswijze toegewerkt. Tijdens de interviews is een neutrale houding aangenomen bij de vraagstelling om beïnvloeding of sturing te voorkomen bij het antwoorden. Daarnaast zijn enkele suggestieve vragen gesteld om specifieke informatie te achterhalen. Er is gekozen voor open vragen om stimulerend te werken en diepgang in het onderwerp te krijgen maar door de gerichte vraagstelling is dwaling voorkomen. Hierbij is gelet op volledigheid en validiteit. Het interview bestaat uit een voorbereiding, inleiding, kern, slot en evaluatie.

De interviews zijn opgenomen met een memorecorder zodat tijdens het interview alle aandacht naar het gesprek is gegaan en actief deelgenomen kon worden. De interviews zijn anoniem afgenomen en nadien uitgewerkt tot gespreksnotities. Per vraag zijn de antwoorden per groep geïnterviewde van dezelfde categorie verwerkt. Op basis hiervan heeft kwalitatieve analyse plaatsgevonden waarbij de uitkomsten zijn gegroepeerd. Op basis van deze uitkomsten zijn de toepassingen, inzichten en zienswijzen voor het risicomanagement in de praktijk vormgegeven. Al deze inzichten zijn meegenomen naar de deelconclusie. De complete uitwerking van de interviews is te vinden in bijlage 2. De duur van de interviews varieerde van drie kwartier tot anderhalf uur, afhankelijk van de bereidheid tot en diepgang bij het antwoorden. De belangrijkste uitkomsten zijn in de volgende paragrafen te vinden. [Emans, 1989; Vrijling, 1995; Nederhoed, 2000]

5.2.1.1. Selectie respondenten

Op basis van de doelstelling en uitgangspunten van dit onderzoek is bepaald dat de risicoanalyse methoden en technieken welke in de praktijk worden gebruikt, onderzocht worden. Om dit te bewerkstelligen is ervoor gekozen om verschillende externe deskundigen (ontwikkelaars, gemeenten en adviseurs) te interviewen welke zich bezig houden met grondverwerving en interne deskundigen. Om een goede afspiegeling te vormen van de toegepaste methoden en technieken van risicomangement bij grondverwerving in de praktijk is gekozen voor een brede benadering van verschillende typen organisaties. Bij de selectie is gelet op voldoende specifieke kennis over grondverwerving en risicomangement, de omvang, expertise en mogelijke verwachte inbreng van de organisaties. De selectie van respondenten heeft plaatsgevonden op basis van type organisatie en functie en zijn geput uit de database van BEMOG. De geselecteerde partijen zijn op de hoogte gebracht van het doel van het interview, waarna hun eventuele medewerking is toegezegd. De interne interviews hebben als doel de inzichten, zienswijze en visie op risicomangement vast te leggen en de behoeften aan risicomangement te bepalen. Ook heeft het betrekken van gebruikers een positief effect op het verkrijgen van draagvlak voor de implementatie van risicomangement. Uiteindelijk zijn tien externe- en zes interne respondenten vastgelegd, waarvan vier bij gemeenten welke een actief grondbeleid voeren, vier bij projectontwikkelaars, vergelijkbaar qua grootte als BEMOG en twee bij adviseurs op het gebied van risicomangement. Ook zijn zes interne interviews afgenomen met beslissers en ontwikkelaars binnen BEMOG.

Bij de interpretatie van de face-to-face interviews en onderzoeksgegevens dient nadrukkelijk rekening gehouden te worden met het feit dat de groep van deze omvang niet als representatief kan worden beschouwd voor de totale grondverwerving. Tevens dient er rekening gehouden te worden met het gegeven dat de personen uitspraken doen over risicomangement gebaseerd op hun zienswijze en visie. De uitkomsten zijn dan ook in grote mate afhankelijk van de organisatie en werkwijze hierbinnen, persoonlijke eigenschappen van de geïnterviewde en diens ervaring tijdens zijn/haar werkloopbaan en opleidingen. De uitkomsten dienen dan ook als indicatief beschouwd te worden en als eventuele aandachtspunten voor verder onderzoek. Ook dient er rekening mee gehouden te worden dat er interpretatiefouten kunnen zijn gemaakt en dat het om informatie gaat van een klein aantal deskundigen. De resultaten dienen dan ook als aanvulling op de literatuurstudie. De waarde ligt voornamelijk bij de verzamelde ideeën, informatie en aandachtspunten, en vormt dan ook input voor discussie en nader onderzoek.

De externe partijen zijn telefonisch benaderd, waarbij het doel van het interview is aangegeven en een eventuele afspraak is gemaakt. Door de afhankelijkheid van vrijwillige medewerking hebben niet alle benaderde partijen hun medewerking verleend. Dit heeft de uiteindelijke selectie van respondenten dan ook mede bepaald. Door de diversiteit aan partijen ontstaat een breed beeld over de toepassing van risicomangement. Deze zijn niet met elkaar te vergelijken omdat de achtergrond, het doel, de toepassing en het resultaat anders is. De uitkomsten van de interviews worden gebruikt als inzicht in de manieren waarop risicomangement uitgevoerd kan worden. De volgende organisaties hebben hun medewerking verleend aan het onderzoek:

Extern geïnterviewde partijen		
Ontwikkelaars:	Rotij planontwikkeling Rijssen	Ontwikkelaar
	Slokker Zwolle	Ontwikkelaar
	Bouwfonds Zwolle	Ontwikkelaar
	Delta projectontwikkeling Dordrecht	Ontwikkelaar
Adviseurs:	Deloitte Amsterdam	Risicomanager bij projecten
	Oranjewoud Deventer	Risicomanager bij projecten
Gemeenten:	Gemeente Zwolle	Grondverwerver
	Gemeente Assen	Grondverwerver
	Gemeente Groningen	Grondverwerver
	Gemeente Zutphen	Grondverwerver
Intern geïnterviewde partijen		
Ontwikkelaars:	Bemog Projektontwikkeling	Vier ontwikkelaars
Beslissers:	Bemog Projektontwikkeling	Twee directieleden

Tabel 5.2; Overzicht geïnterviewde partijen

5.2.2. Uitkomst extern interview

In deze paragraaf komen de belangrijkste uitkomsten per categorie vanuit het interview naar voren. De totale uitwerking van het interview is te vinden in bijlage 2.

De acquisitiefase		
<i>Ontwikkelaars</i>	<i>Adviseurs</i>	<i>Gemeenten</i>
Gericht op toekomstige ontwikkelingsproductie om de continuïteit te waarborgen. De potentie van een locatie is doorslaggevend, vastgelegd in fase-overgangsdocumenten. Hierbij is de potentie van de locatie doorslaggevend.	Gericht op het begeleiden van het proces van project en risicomanagement. Ook verstrekken zij informatie voor haalbaarheidsonderzoeken wat beslissingsondersteunend werkt naar de besluitvormer.	Gericht op de uitvoering van het gemeentelijk grondbeleid. Hierbij worden strategische aankopen gedaan voor toekomstige ontwikkelingen in samenspraak met de raad, waarbij de opstalontwikkeling wordt uitbesteed, waarbij de prijs en termijn doorslaggevend zijn.

Het proces van risicomanagement		
<i>Ontwikkelaars</i>	<i>Adviseurs</i>	<i>Gemeenten</i>
Risicomanagement wordt structureel toegepast om de haalbaarheid van locaties inzichtelijk te maken, waarbij de belangrijkste risico's worden benoemd en beheerst. Hierbij zijn de strategie, uitgangspunten en randvoorwaarden vanuit de organisatie bepalend. Bij de beoordeling spelen intuïtie en ervaring een belangrijke rol.	Risicomanagement wordt duidelijk toegepast waarbij gestuurd wordt op het proces, strategie en financiële beoordeling. Hierbij is bewustwording van de risico's in project en portefeuille belangrijk waarbij deze beheerst en gestuurd worden. Het proces moet passen binnen de werkwijze van de organisatie en dient als beslissingsondersteunende methode waarbij intuïtie, ervaring en rationaliteit belangrijk zijn.	Risicomanagement op locatieniveau wordt niet vaak toegepast, meer op portefeuilleniveau (weerstandvermogen). De stem van de gemeenteraad is doorslaggevend. Het proces is gericht op het beleid (maatschappelijke doelstellingen) en de posities. Hierbij worden de risico's inzichtelijk gemaakt en beheerst, voornamelijk op intuïtie en ervaring.

Risicomanagement in de acquisitiefase		
<i>Ontwikkelaars</i>	<i>Adviseurs</i>	<i>Gemeenten</i>
Er wordt geen specifiek model of methode toegepast om de locatie te beoordelen. Er worden fase overgangsdocumenten opgezet waarbij de belangrijkste zaken van de locatie worden beoordeeld op haalbaarheid en de belangrijkste risico's naar voren komen, waar maatregelen voor worden benoemd. Bewustwording van risico's staat hierbij centraal. De afweging is vaak financieel en de potentie van de locatie bepalend. De informatie dient als beslissingsondersteunend, waarbij een onderscheid is tussen management van de organisatie, portefeuille en locatie. De risicomanagement-cyclus wordt niet als zodanig toegepast, maar indirect verwerkt. De haalbaarheids-onderzoeken dienen als informatie-input waaruit de risico's vanuit verschillende invalshoeken worden vastgelegd. Dit kan door middel van een checklist waarbij de bron en het	Er wordt geen specifiek model of methode toegepast om de locatie te beoordelen, maar de beoordeling volgt wel de gedachtegang van de risicomanagementcyclus. Er wordt een checklist opgesteld waarbij de risico's vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken en de betrokken actoren en factoren worden benoemd, wat beslissingsondersteunend werkt en de belangrijkste risico's benoemd. De input voor de analyse komt vanuit de haalbaarheidsonderzoeken, waarna de risico's worden benoemd vanuit verschillende invalshoeken aan de hand van een checklist. Hierbij worden de oorzaak en het gevolg aangegeven in tijd en geld, met eventuele scenario's, waarbij de eigen beïnvloedbaarheid moet worden aangegeven. Een kwantitatieve benadering wordt niet van toegevoegde waarde gezien. Op basis van de	Er wordt geen specifiek model of methode toegepast om de locatie te beoordelen, maar het gebeurt wel in de gedachtegang van de risicomanagementcyclus. Er wordt een fase overgangsdokument gebruikt waarin de financiële haalbaarheid wordt getoetst. De risico's worden vanuit verschillende invalshoeken benaderd waarbij de actoren en factoren inzichtelijk worden gemaakt, welke uitgedrukt worden in tijd en geld. Bij uitvoering van de analyse vindt er een brainstormsessie plaats en worden de locatie-eigenschappen onderzocht om als input te dienen. De identificatie van de risico's vindt plaats op basis van een checklist, waarna er kwalitatief de kans en het effect worden benoemd waarbij het gevolg wordt uitgedrukt in tijd en geld. Hierbij vindt geen kwantitatieve analyse plaats. De beheersing van de risico's vindt plaats op basis van de GOTIK

gevolg worden aangegeven met financiële vertaling (tijd en geld). Ook de beïnvloedbaarheid en impact moeten naar voren komen. Een kwantitatieve benadering wordt niet nuttig bevonden. De grootste risico's worden beheerd door GOTIK maatregelen te benoemen met expliciete acties. Tussentijdse evaluaties kunnen sturing geven aan het project en als afsluiting vindt er een evaluatie plaats van het project waaruit lering wordt getrokken.	belangrijkste risico's worden beheersmaatregelen benoemd, welke SMART zijn en financieel vertaald worden. De evaluatie vindt plaats op project-, portefeuille- en organisatie niveau. Door de uitvoering van risicomanagement wordt de controle op het project vergroot en dient als beslissingsondersteunend document. Hierbij is een vertaling naar de exploitatieberekening nuttig door de financiële gevolgen te verwerken.	beheersaspecten om controle op de geselecteerde risico's uit te oefenen. Als laatste vindt er een evaluatie plaats van het project, waarbij lering uit het project wordt getrokken en als input dient voor de toekomst en tijdig bijgestuurd kan worden op risico's en beheersaspecten. Het proces en een koppeling met de exploitatieberekening is hierbij belangrijk.
---	---	---

Risico's in de acquisitiefase		
<i>Ontwikkelaars</i>	<i>Adviseurs</i>	<i>Gemeenten</i>
De politieke, juridische en ruimtelijke risico's vormen de belangrijkste risico's. De maatschappelijke, technische, financiële en organisatorische risico's zijn stuurbaar.	De politieke risico's zijn de belangrijkste. De juridische en financiële risico's moeten goed onder controle worden gehouden. De overige zijn stuurbaar.	De ruimtelijke risico's zijn het belangrijkste. Daarnaast moeten de juridische en financiële risico's goed onder controle gehouden worden. Ook politieke risico's spelen intern mee in verband met overeenstemming.

Visie op risicomanagement		
<i>Ontwikkelaars</i>	<i>Adviseurs</i>	<i>Gemeenten</i>
De implementatie van risicomanagement is voornamelijk gericht op financiële toetsing. Er moet gestuurd worden op bewustwording en beslissingsondersteuning. Hierbij moet de samenhang tussen project, portefeuille en organisatie naar voren komen, wat sturing aan de risico's kan geven, waardoor het project beter stuurbaar wordt.	Het risicomanagement moet passen binnen het proces en de werkwijze van de organisatie. Hierbij wordt gericht op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's, wat wordt gebruikt als beslissingsondersteunend document zodat het project niet alleen wordt beoordeeld op basis van gevoel. Er moet gestuurd worden op de grootste risico's. Het aangeven van de beïnvloedbaar is belangrijk.	Het risicomanagement moet gericht zijn op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's. Hierbij is inzicht in de portefeuille belangrijk. Ook de verdeling van verantwoordelijkheden moet goed zijn afgesproken. Het risicomanagement wordt toegepast door middel van het fasedocument, waardoor het project beter gestuurd kan worden.

Aanbevelingen		
<i>Ontwikkelaars</i>	<i>Adviseurs</i>	<i>Gemeenten</i>
Het risicomanagement moet structureel worden toegepast binnen de organisatie. Hierbij worden de grootste risico's zichtbaar gemaakt. Dit gebeurt op basis van de invalshoeken en de actoren en factoren, waarbij deze worden beoordeeld en inzicht ontstaat in de bron en het financiële gevolg, waarna beheersmaatregelen benoemd kunnen worden en de haalbaarheid van een locatie naar voren komt met de positie in de portefeuille. Hierbij is het combineren van ervaring en intuïtie samen met een rationele beoordeling gewenst. De samenhang tussen organisatie, portefeuille en object moet hierbij duidelijk naar voren komen.	Het proces van risicomanagement moet structureel worden toegepast binnen de organisatie. Hierbij wordt gericht op bewustwording waarbij inzicht in de belangrijkste risico's en beheersing hiervan centraal staat, wat gebeurt op organisatie, portefeuille en objectniveau.	Het systematische proces van risicomanagement moet structureel worden toegepast waarbij duidelijke verantwoordelijkheden worden afgesproken. De beoordeling van een locatie moet gebeuren op basis van haalbaarheidsonderzoeken waaruit de belangrijkste risico's naar voren komen en open over gecommuniceerd kan worden. Dit moet vormgegeven worden door een kort en krachtig model, waarin de gevolgen in tijd en geld worden uitgedrukt waarbij een duidelijke visie op risicomanagement aan ten grondslag ligt.

5.2.3. Uitkomst intern interview

In deze paragraaf komen de belangrijkste uitkomsten per categorie vanuit het interview naar voren. Voor de totale uitkomst van het interview verwijst ik u naar bijlage 2.

De acquisitiefase	
Ontwikkelaars	Directie
Het proces van acquisitie is gericht op het verkrijgen van posities voor toekomstige ontwikkelingen om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Hierbij is de potentie van de locatie op basis van de termijn en prijs doorslaggevend. Daarnaast zijn er haalbaarheidsonderzoeken om de locatie te beoordelen. Hierbij is de kwaliteit van de informatie belangrijk. Dit alles wordt verwerkt in het Go/NoGo document wat ter beoordeling aan de directie wordt voorgelegd met een duidelijke visie.	Het proces van grondverwerving is gericht op het verkrijgen van posities om toekomstige ontwikkelingen tot stand te brengen voor eigen portefeuille. Hierbij is het verkrijgen en behouden van een goede positie en een krachtig netwerk in de markt belangrijk. De potentie van een locatie met daarbij de voorwaarden en het tijdsplan zijn doorslaggevend bij de beoordeling. Ook de inpassing in de portefeuille is bepalend. Een te verwerven locatie wordt ter beoordeling aan de directie voorgelegd in een Go/NoGo document met daarin de ontwikkelingsvisie.
Het proces van risicomanagement	
Ontwikkelaars	Directie
Het risicomanagement wordt niet structureel en procesmatig toegepast. In het fase overgangsdokument worden de belangrijkste risico's aangegeven. Het risicomanagement vindt voornamelijk plaats op basis van gevoel, intuïtie en ervaring. De doelstellingen die hier aan ten grondslag liggen zijn verwerkt in de voorwaarden en het rendement, waarbij kosten, opbrengsten en afzet bepalend zijn. Op portefeuilleniveau wordt de strategie uitgezet. Het bepalen van de haalbaarheid staat centraal op basis van marktkennis en kengetallen.	Het risicomanagement wordt toegepast op organisatie en portefeuilleniveau. Op objectniveau wordt er geen risicoanalyse uitgevoerd. Binnen overlegmomenten wordt er gesproken over risico's. Het risicomanagement is gericht op het strategische niveau waarbij gericht wordt op het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen. Op locatieniveau zijn de kosten, opbrengsten en potentie belangrijk, wat door open communicatie wordt beheerst. Hierbij spelen intuïtie en ervaring een belangrijke rol bij de beoordeling van projecten.
Risicomanagement in de acquisitiefase	
Ontwikkelaars	Directie
De beoordeling van de grondpositie wordt niet gedaan aan de hand van een risicoanalysemodel maar door middel van een Go/NoGo document waarin alle relevante aspecten worden behandeld. Het proces van risicomanagement is gericht op bewustwording van risico's met behulp van een checklist. Hierbij zijn de aspecten tijd en geld belangrijk. Het gestructureerd analyseren van de factoren en actoren en het verband tussen aankoop en verkoop is bepalend. Met dit inzicht kunnen de risico's gestuurd worden. Dit gebeurt niet door gebruik van de risicomanagementcyclus, maar is indirect verweven in ervaring en intuïtie. Als input worden de exploitatie, planning, kengetallen en haalbaarheidsonderzoeken gebruikt. Op basis hiervan worden de belangrijkste risico's benoemd door middel van een checklist welke vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken. Voor de grootste risico's worden de kans en het effect benoemd op basis van tijd en geld, waarbij de beïnvloedbaarheid bepalend is. Een kwantitatieve benadering is niet relevant. Voor de belangrijkste risico's worden acties geselecteerd om de risico's te sturen en het proces beheersbaar te maken. Dit gebeurt op object- en portefeuille niveau, welke ook periodiek geëvalueerd moeten worden. Door evaluatie wordt kennis en kunde binnen de organisatie gedeeld.	De beoordeling van de grondposities gebeurt niet volgens een model of methode. De haalbaarheid wordt getoetst aan de hand van onderzoeken, het Go/NoGo document en op inpassing binnen de portefeuille. Het proces van risicomanagement kan het beste worden vormgegeven door een checklist waarbij vanuit verschillende invalshoeken de risico's worden geanalyseerd, op object- en portefeuilleniveau, wat gebeurt op basis van de bedrijfsstrategie. Dit gebeurt niet direct op basis van de risicomanagementcyclus, maar indirect binnen één bijeenkomst. De voorbereiding bestaat uit verzamelen van uitgangspunten en een haalbaarheidsonderzoek naar verschillende aspecten waarbij de portefeuille en strategie belangrijk zijn. Op basis hiervan wordt een checklist gebruikt om de risico's te identificeren en inzichtelijk te maken. Vervolgens wordt de financiële impact bepaald bij de kwalificatie wat afhankelijk is van de kans. De kwantificatie vormt geen toegevoegde waarde op projectniveau, bij grote portefeuilles kan het van toegevoegde waarde zijn. Op basis van de geselecteerde risico's worden acties benoemd om de risico's te beheersen. De evaluatie vormt een belangrijk onderdeel om lering uit te trekken en te dienen als input voor de toekomst.

Door toepassing van het risicomangement ontstaat controle over de projecten door het inzicht en sturing van de risico's. Hierbij is een koppeling tussen de exploitatie en risicoanalyse belangrijk.	Door risicomangement wordt inzicht in de risico's verkregen, waardoor de beoordeling wordt ondersteund en controle op het project en portefeuille wordt verkregen. Hierbij is een koppeling tussen de exploitatie en de analyse van toegevoegde waarde omdat de risico's financieel vertaald worden.
--	--

Risico's in de acquisitiefase	
Ontwikkelaars	Directie
De grootste risico's worden gevormd door de politieke en juridische risico's. Ook de financiële, ruimtelijke en organisatorische risico's moeten goed onder controle gehouden worden.	De politieke en maatschappelijke risico's worden als belangrijkste gezien. Daarnaast zijn de ruimtelijke en juridische risico's belangrijk om goed onder controle te houden.

Visie op risicomangement	
Ontwikkelaars	Directie
De implementatie moet simpel zijn. Door het gebruik van een checklist worden de risico's inzichtelijk gemaakt waarna deze beoordeeld kunnen worden. De samenhang tussen portefeuille en object is belangrijk. Het risicomangement moet onderdeel worden van het werkproces en beslissingsondersteunend werken. Het vergroot de grip, de communicatie en rationalisatie van de risico's van een project en portefeuille. De toepassing is verschillend en is afhankelijk van de grootte, verwervingsvorm en investering in een project. Het nut en de noodzaak liggen dan ook bij de bewustwording, het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's. Hierdoor ontstaat er een eenduidige beoordeling.	De implementatie moet vooral gericht worden op de communicatie over risico's. Hierbij kan lering getrokken worden uit het verleden. Hierbij spelen intuïtie en ervaring een belangrijke rol. Het risicomangement vindt plaats op organisatie-, portefeuille- en objectniveau, welke sterk samenhangen. De beoordeling moet voornamelijk beslissingsondersteunend zijn. Hierbij is de toepassing afhankelijk van de grootte, relaties met betrokken partijen en investering. Het nut en de noodzaak liggen vooral bij rationele beoordeling van speculatieve grondaankopen.

Aanbevelingen	
Ontwikkelaars	Directie
De verbeterpunten liggen op het gebied van duidelijke randvoorwaarden en het opstellen van een krachtige checklist. Dit moet een combinatie zijn van intuïtie, rationaliteit en eenduidige beoordeling. De haalbaarheid van een locatie is hierbij belangrijk, wat onderdeel moet worden van het proces en beslissingsondersteunend moet werken. Alle aspecten moeten vertaald worden naar tijd en geld. Hierbij is inzicht en sturing van de risico's bepalend, wat plaatsvindt op organisatie, portefeuille en objectniveau. Dit moet onderdeel worden van het werkproces.	De verbeterpunten moeten gericht worden op het standaardiseren van een beoordelingsmodel van grondverwervingen waar risicomangement onderdeel van is, gebaseerd op de huidige werkwijze. De beoordeling moet een combinatie worden van statische cijfers en dynamische samenhang op basis van intuïtie en ervaring. De keuzes worden gemaakt op strategisch niveau en werken door op portefeuille en objectniveau. Een objectieve beoordeling van een locatie op basis van haalbaarheidsonderzoeken en samenhang met de portefeuille staat centraal op basis van open communicatie en duidelijke randvoorwaarden.

5.2.4. Deelconclusie

Het doel van de interviews is tweeledig. Ten eerste het verzamelen van informatie over de toegepaste methoden en technieken en ten tweede het bepalen van de visie en zienswijze op het risicomangement. Om dit te bereiken zijn face-to-face interviews gehouden met interne en externe respondenten waardoor inzicht en diepgang is verkregen in de methoden, technieken en visie van risicomangement bij de grondverwerving. De informatie vanuit de praktijk wordt in de volgende paragraaf gekoppeld aan de inzichten vanuit de literatuur.

Tijdens dit interview zijn externe ontwikkelaars, adviseurs en gemeenten benaderd, evenals interne ontwikkelaars en directieleden. Opvallend is dat het doel van de acquisitiefase bij alle partijen hetzelfde is, zij het in een andere context. Hierbij wordt hetzelfde soort informatie en type beslisdocument gebruikt. De structurele toepassing van risicomangement binnen de organisatie is bij geen van de partijen aanwezig. De toetsing vindt dan ook plaats op basis van de uitgangspunten en criteria. Hierbij zijn de organisatiedoelstellingen bepalend, welke strategisch van aard zijn.

Bij de beoordeling van een locatie spelen intuïtie en ervaring een belangrijke rol. De nieuw te verwerven posities worden dan ook niet structureel en systematisch beoordeeld door middel van een risicomangement instrument, methode of model. Het proces van risicomangement is verwerkt in faseovergangsdOCUMENTEN waarin de belangrijkste risico's worden aangegeven op basis van een checklist, ondersteund door de belangrijkste scenario's. Dit wordt niet gedaan op basis van de risicomangementcyclus, maar wordt wel als zodanig herkend en indirect toegepast, zij het op een wat versimpelde manier. De invulling en visie op de cyclus worden hoofdzakelijk door alle partijen op dezelfde wijze benaderd en de voorstellen zijn hetzelfde vormgeven. De uitgebreidheid van de analyse is afhankelijk van de professionaliteit en omvang van de organisatie. De toepassing van de modellen is gericht op het inzicht verkrijgen in de risico's waardoor de controle op het project wordt vergroot en beslissingsondersteunend kan werken. Ook is het gebruik van de modellen afhankelijk van de omvang van het project. De belangrijkste risico's, welke door de private partijen worden gezien, zijn overeenkomstig. De gemeenten zien dezelfde risico's, alleen is het politieke risico in hun ogen stuurbaar, dit in tegenstelling tot de ontwikkelaars en adviseurs die dit als gevaar zien. De implementatie van risicomangement wordt gericht op communicatie en bewustwording van risico's waaruit lering getrokken kan worden. Bovendien kan het de beoordeling van projecten ondersteunen zodat er meer controle ontstaat. Hierbij is een financiële vertaling belangrijk, maar ook de samenhang tussen organisatie en portefeuille is bepalend voor het succes. De intuïtie en ervaring worden gecombineerd met een rationeel beoordelingsinstrument wat het risicomangement professionaliseert.

5.3. Interactie tussen de literatuur en praktijk

In paragraaf 4.6 is de structuur van het risicomangement volgens de literatuur in beeld gebracht en in paragraaf 5.2 het risicomangement volgens de praktijk. In deze paragraaf worden de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de literatuur en praktijk neergezet. Door de interactie kunnen de inzichten vanuit de literatuur worden gekoppeld aan die van de praktijk en de toepasbaarheid van theoretische modellen worden gekoppeld aan de praktijk. Deze informatie geldt als input voor het volgende hoofdstuk waar het risicomangementmodel voor BEMOG wordt opgesteld. Bij de interactie van de gegevens is er gekozen voor de structuur zoals deze in paragraaf 4.6 is toegepast, waardoor vergelijking mogelijk wordt.

5.3.1. Opzet risicomangement model

Opzet risicomangement model	
Theorie op basis van paragraaf 4.6.1	Praktijk
<p>Het doel van het risicomangement model is het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's die invloed hebben op de haalbaarheid van een locatie om zo het proces en project te beheersen. Dit helpt de besluitvorming over een locatie te ondersteunen. Hierbij wordt de risicomangementcyclus toegepast.</p> <p>Financiële berekeningen zijn bepalend, daarom dienen de risico's financieel vertaald te worden. Er moet over risico's gecommuniceerd worden door deze bespreekbaar te maken. De risico's moeten gestructureerd in kaart worden gebracht. Dit kan door deze systematisch en vanuit verschillende invalshoeken inzichtelijk te maken, waarna ze beoordeeld en beheerst worden. Hierbij wordt een kwalitatieve methode toegepast en geen kwantitatieve. Bij de beoordeling zijn de uitgangspunten, quick scan en risicoanalyse bepalend. Hierbij is de risicoattitude en perceptie van de besluitvormer bepalend. De belangrijkste risico's dienen inzichtelijk gemaakt, beoordeeld en beheerst te worden, waarbij de samenhang tussen project, portefeuille en organisatie belangrijk is.</p>	<p>Het doel van het risicomangement model is het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's welke zich tijdens het project kunnen voordoen. Hierbij werkt het risicomangement model beslissingsondersteunend tijdens de faseovergang bij de besluitvorming over een positieverwerving. Door toepassing wordt de subjectieve, intuïtieve beoordeling gecombineerd met een objectieve rationale beoordeling. Door de systematische toepassing van risicomangement wordt het onderdeel van het procesmanagement en wordt het besluitvormingsproces geprofessionaliseerd.</p> <p>Door toepassing van het risicomangement wordt kennis en ervaring gedeeld en wordt het communiceren over risico's gestimuleerd. Risico's worden bespreekbaar gemaakt waardoor bewustwording en inzicht wordt gecreëerd in de te lopen risico's. Er kan tijdig gestuurd worden waardoor de beheersbaarheid toeneemt door de risico's te beschrijven en te beoordelen op basis van een kwalitatieve benadering.</p>

	De beoordeling ondersteunt de beslissingen over een locatie en maakt het project beheersbaar, waarbij de verantwoordelijkheden en controle vergroot wordt. Hierbij moeten de risico's financieel vertaald worden in tijd en geld en verwerkt in de exploitatie.
--	---

Het doel van risicomangement is bij de literatuur- en praktijkbenadering hetzelfde, gericht op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's welke van invloed zijn op het projectresultaat. Hierbij werkt het model beslissingsondersteunend bij de beoordeling van de verwerving van een grondpositie, waarbij subjectieve en objectieve beoordelingen worden gecombineerd. De opzet van het risicomangementmodel is volgens de risicomangementcyclus en wordt door de theorie en praktijk geschikt bevonden. Hierbij ligt de nadruk op het vastleggen van de risico's, waarna deze beoordeeld en beheerst kunnen worden op basis van intuïtie en ervaring gecombineerd met cijfers en kengetallen. De persoonlijke kennis en kunde, ervaring en intuïtie over projectontwikkeling en risicomangement zijn bepalend voor het resultaat.

5.3.2. Uitgangspunten

Uitgangspunten	
Theorie op basis van paragraaf 3.3, 4.5 en 4.6.2	Praktijk
<p>Organisatorisch: <u>Strategie:</u> Continuïteit voor de toekomst waarbij procesmatig wordt gewerkt op een uniforme werkwijze en eenduidige beoordeling. <u>Doelstelling:</u> Project en portefeuille, risicomangement, toekomstgerichte acquisities, winst, opbouwen en behouden van netwerk en relaties. <u>Input:</u> Liquiditeit, portefeuille, relaties met netwerk, marktkennis, contractvorming, overeenkomsten. <u>Risicomangement:</u> risicorendement verhouding, toepassing, beoordeling en waardering risicomangement, informatiemanagement, risicoprofiel, investeringsbeleid en vermogenspositie. Behoeftte en toepassing van risicomangement bepalen op basis van doelstelling en visie. <u>Randvoorwaarden:</u> Rendement, financiering, kosten en opbrengsten, rendement, kwaliteit, potentie locatie, planning / termijn en prijs. <u>Besluitvorming:</u> Go/NoGo faseovergang documenten, ontwikkelingsvisie.</p>	<p>Organisatorisch: <u>Strategie:</u> continuïteit, winst, MVO, relaties / netwerk, samenwerking. <u>Doelstellingen:</u> Posities verwerven voor toekomstige ontwikkelingen (continuïteit). <u>Input:</u> liquiditeit, portefeuille, relaties / netwerk, proces, marktkennis, contractvorming / intentieovereenkomst met ontbindende voorwaarden. <u>Risicomangement:</u> Behoeftte, toepassing, doelstelling met visie en ondersteuning van besluitvorming op basis van uitgangspunten van organisatie, portefeuille en locatie. <u>Randvoorwaarden:</u> Rendement, kwaliteit, type project, potentie, planning / termijn en prijs. <u>Besluitvorming:</u> Go/NoGo, fase documenten, ontwikkelingsvisie (aankoop / verkoop).</p>
<p>Portefeuille: <u>Strategie:</u> Binnenhalen van nieuwe goede locaties en het actief managen van de posities die in bezit zijn met beheersing van de investeringen. <u>Doelstelling:</u> Samenhang tussen locaties inzichtelijk maken waarbij spreiding, interactie, kapitaal en strategie bepalend zijn. <u>Input:</u> Rente en geld (liquiditeit), looptijd / planning / tijdshorizon, status acquisitieplannen. <u>Risicomangement:</u> Beheersing van oude en nieuwe locaties op basis van cyclisch risicomangement. <u>Randvoorwaarden:</u> Eisen en belang van locatie. <u>Besluitvorming:</u> Beoordeling op passing en kwaliteit.</p>	<p>Portefeuille: <u>Strategie:</u> Spreiding van posities en kapitaal / positiebeleid, toekomstverwachting. <u>Risicomangement:</u> cyclisch en doelstelling met visie. <u>Randvoorwaarden:</u> Samenhang, interactie, planning, status acquisitieplannen en liquiditeit / investeringen.</p>
<p>Locatie: <u>Strategie:</u> Binnenhalen van locaties met potentie. <u>Doelstelling:</u> Beheersbaar maken en beheersen van de risico's. <u>Input:</u> Kengetallen, voorbereiding,</p>	<p>Locatie: <u>Randvoorwaarden:</u> Warm / koud, voorwaarden, ontwikkelingsvisie, kosten / opbrengsten en potentie, bestemming, planning / termijn, samenwerking, grootte, verwervingsvorm, prijs,</p>

<p>haalbaarheidsonderzoeken, type acquisitie, ontwikkelingsvisie, grondexploitatie, voorwaarden, potentie, planning, samenwerking, prijs en financiering.</p> <p><u>Risicomanagement:</u> Beoordeling en beheersing van locatie op basis van cyclisch management met de kwalitatieve methode.</p> <p><u>Randvoorwaarden:</u> Diepgang en kwaliteit van informatie, projectdoelstellingen en – uitgangspunten op basis van onderneming en portefeuille.</p> <p><u>Besluitvorming:</u> Haalbaarheid en kostenbaten zijn doorslaggevend.</p>	<p>financiering.</p> <p><u>Risicomanagement:</u> cyclisch en doelstelling met visie op basis van kwalitatieve analyse waarbij informatie vanuit de haalbaarheidsonderzoeken wordt gehaald.</p>
---	--

De uitgangspunten in de literatuur en praktijk zijn beide gericht op risicomanagement op organisatorisch-, portefeuille- en objectniveau. De samenhang hiertussen is erg belangrijk. Hierbij is een goede afkadering van de randvoorwaarden belangrijk waarbij de doelstellingen worden geformuleerd voor het risicomanagement en de organisatie. Zowel in de theorie als in de praktijk wordt door de organisatie de lijnen uitgezet, wat zich vertaalt naar de portefeuille en locatie. Bij de beoordeling van de locatie spelen de portefeuille en organisatie een belangrijke rol in combinatie met de haalbaarheidsonderzoeken. De compleetheid van de informatie vanuit de praktijk is niet optimaal omdat dit niet expliciet is gevraagd.

5.3.3. Quick scan

Quick scan	
Theorie op basis van paragraaf 4.3 en 4.6.3	Praktijk
Tijdens de quick scan wordt inzicht in de haalbaarheid van de locatie verkregen. Dit wordt gedaan door onderzoeken uit te voeren. Hierbij worden de aspecten vanuit zeven verschillende invalshoeken bekeken, gebaseerd op ruimtelijke en functionele invalshoeken.	De quick scan bestaat uit het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken van de locatie waarbij vanuit 7 verschillende invalshoeken naar de locatie wordt gekeken en beoordeeld. Hierbij is de kwaliteit van de informatie belangrijk om een goed onderbouwde beslissing te kunnen nemen.

Op objectniveau wordt de locatie beoordeeld door middel van haalbaarheidsonderzoeken. De theorie zegt dat via de zeven categorieën onderzoek gedaan moet worden, waarbij de juridisch / procedureel, organisatorisch / samenwerking, technisch / kwaliteit, ruimtelijk / functioneel / fysiek, financieel / economisch, maatschappelijk / sociaal en politiek / bestuurlijk factoren en actoren worden bekeken. In de praktijk wordt dit niet op deze manier onderzocht, maar bij het zien van deze methode direct van toegevoegde waarde gevonden. De diepgang van de onderzoeken verschilt per organisatie en is afhankelijk van de grootte en professionaliteit van de organisatie en project. De haalbaarheidsonderzoeken worden dus hetzelfde benaderd, alleen de aspecten worden anders benoemd en gestructureerd.

5.3.4. Risicomanagement op projectniveau

Risicomanagement op projectniveau	
Theorie op basis van paragraaf 3.6, 4.2 en 4.6.4	Praktijk
<p><i>Risicoanalyse:</i> Door het uitvoeren van een risicoanalyse ontstaat er een optimale beoordeling en beheersing van het project op haalbaarheid aan de hand van de quick scan en uitgangspunten. Dit wordt vervolgens vastgelegd in het risicomanagementplan. Het risicomanagement wordt vormgegeven door een risicovoorbereiding, risicoanalyse (kwalitatief), risicorespons en risico-evaluatie, op basis van de risicomanagementcyclus.</p>	<p><i>Risicoanalyse:</i> Het uitvoeren van een risicoanalyse geeft inzicht in de risico's en biedt de mogelijkheid deze te beheersen. Hierbij is communicatie belangrijk en de samenhang tussen locatie en portefeuille. Hiervoor is de risicomanagementcyclus geschikt, vormgegeven door een risicovoorbereiding, risicoanalyse (kwalitatief), risicorespons en risico-evaluatie.</p>
<p><i>Risicovoorbereiding:</i> Voordat de risicoanalyse gestart kan worden dient het programma van eisen, de kostenbaten analyse, actorenoverzicht, planning, uitgangspunten en de projectorganisatie van het</p>	<p><i>Risicovoorbereiding:</i> De informatie dient als input voor de risicoanalyse en moet van voldoende kwaliteit zijn: uitkomsten vanuit de quick scan (haalbaarheidsonderzoeken), gemeentelijke uitgangspunten (planning, termijn,</p>

<p>project bekend te zijn op basis van het ontwikkelingsplan, vastgoedconcept met het eindresultaat, programma van eisen, ruimtelijke kaders, financiële plan en beeldkwaliteitplan. Ook een overzicht met de project- en procesactiviteiten dient aanwezig te zijn. Deze informatie moet actueel en volledig te zijn en dient op project- en procesniveau bekeken te worden en vormt samen met de quick scan de input voor de risicoanalyse.</p>	<p>bestemming [warm/koud]), inzicht in portefeuille, inzicht in organisatie, ontwikkelingsvisie en randvoorwaarden van het project, exploitatie (kosten en baten), planning (project), contractvorming, kengetallen, brainstorm sessies / projectteamoverleg, beslissingsdocument (Go/NoGo document / fasedocument).</p>
<p>Risico-identificatie: Op basis van de verzamelde informatie worden de project- en procesactiviteiten in de bronmatrix aan de betrokken actoren en factoren gekoppeld die van belang zijn tijdens de grondverwerving. Ze oefenen invloed uit op het project, de omgeving en de organisatie, welke vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken. Hierbij worden de risico's inzichtelijk gemaakt waardoor bewustwording, onderkenning en de ernst van de risico's duidelijk wordt, wat verwerkt wordt in een projectomgevingsmatrix. De risico's die hieruit naar voren komen worden verwerkt in een risicomatrix met daarin gestructureerd de mogelijke risico's. Hierbij wordt de oorzaak en het gevolg benoemd. Hierin zijn de projectspecifieke en niet projectspecifieke (projectoverstijgende) risico's verwerkt.</p>	<p>Risico-identificatie: De risico identificatie wordt vormgegeven door een checklist waarin de risico's worden benoemd vanuit de zeven invalshoeken. Door deze categorisatie worden de risico's overzichtelijk geordend, waarbij de verschillende factoren en actoren die invloed hebben op het project, weergegeven worden. Bij het benoemen van de risico's vanuit de verschillende invalshoeken worden de projectspecifieke en niet projectspecifieke risico's beide benoemd.</p>
<p>Risicokwalificatie: Tijdens de kwalificatie worden de risico's onderkend en de ernst beoordeeld, waarbij de belangrijkste risico's worden vastgelegd. Door de kwalificatie kunnen de risico's worden beoordeeld op kans en effect, waardoor een schatting gemaakt kan worden van de impact van het risico op het project. Deze komen onder andere voort uit de kostenbaten analyse en doorlooptijd. Hierna kan de beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid worden bepaald op basis van het actoren- en factorenschema welke bij de identificatie is opgesteld. Hierna vindt er een selectie plaats van de grootste bedreigingen welke tijdens de risicorespons beheerst moeten worden, welke financieel vertaald moeten worden.</p>	<p>Risicokwalificatie: Tijdens de risico kwalificatie worden de grootste risico's vastgesteld waarop gestuurd moet worden. Voor deze risico's wordt de bron / oorzaak vastgesteld waarna de kans en het gevolg / effect (impact) kan worden benoemd. Ook de beïnvloedbaarheid wordt bepaald. Op basis hiervan kan er een vertaling van de risico's naar tijd en geld worden gemaakt zodat de gevolgen financieel zichtbaar worden. Hierbij hoeft geen totaal risico of projectrisico worden te bepaald, omdat dit geen toegevoegde waarde heeft.</p>
<p>Risicorespons / beheersing: Voor de belangrijkste risico's kan de respons van de besluitvormer worden bepaald waarna beheersaspecten / maatregelen benoemd worden, waarvan de kosten worden vastgesteld. Hierna valt het besluit om het risico wel of niet te beheersen en wordt besloten de maatregel wel of niet te implementeren. De maatregel kan gericht zijn op de bron of het effect, verwerkt in een beheersmatrix, waarmee de kansen worden vergroot en de bedreigingen worden verkleind.</p>	<p>Risicorespons / beheersing: De beheersing van de risico's vindt plaats op de geselecteerde risico's welke beïnvloedbaar zijn, waarvoor acties en maatregelen worden benoemd, zodat deze beheerst worden. Hierdoor kunnen de risico's tijdig gestuurd worden op tijd en geld (budget). Dit wordt gedaan op basis van de GOTIK beheerselementen. Hierdoor kan controle over het project worden uitgevoerd, waarbij verantwoordelijkheden goed worden vastgelegd.</p>
<p>Risico-evaluatie: Tijdens de evaluatie worden de risico's en beheersmaatregelen beoordeeld, beheerst en bewaakt. Hierbij worden de implementatie en monitoring van de beheersmaatregelen gestuurd. Wanneer het project is afgerond worden de beheersmaatregelen geëvalueerd en beoordeeld op toepasbaarheid en functionaliteit. Ook wordt er bepaald of het risico wel of niet beheerst is. Dit levert input voor volgende projecten. De controle en bijsturing is noodzakelijk voor het cyclische karakter van risicomangement.</p>	<p>Risico-evaluatie: De evaluatie is gericht op kennis en ervaring delen, waardoor er input geleverd wordt aan kengetallen en de strategie voor de toekomst. Hierdoor kan er geleerd worden uit het verleden. Ook kan er gestuurd worden op verschillende onderdelen (portefeuille en locaties). Daarnaast worden gevolgen van een grondaankoop duidelijk en door tijdig te evalueren kan beter bijgestuurd worden. Hierbij zijn de aspecten tijd en geld belangrijk.</p>

Het risicomangement in de praktijk wordt niet uitgevoerd op basis van de risicomangement cyclus zoals deze in de theorie wordt omschreven, maar wordt in de visie op het risicomangement van de geïnterviewde wel zo benoemd. De invulling verschilt echter op sommige plaatsen en is afhankelijk van de grootte, diepgang en verwervingsvorm van de locatie en de professionaliteit, kennis en kunde van de organisatie op het gebied van grondverwerving en risicomangement in de praktijk. De visie op risicomangement in de praktijk en theorie ontlopen elkaar niet veel.

De diepgang echter wel, wat komt door de kennis en kunde over risicomangement. De invulling van de risicoanalyse op basis van de risicomangementcyclus, welke door de theorie is gevormd, op basis van een identificatie-, kwalificatie-, beheersing- en risico-evaluatie, wordt door de praktijk niet zo toegepast maar wordt wel als zeer nuttig ervaren. De toepassing van de kwantitatieve methode wordt door beide niet onderschreven.

De voorbereiding, welke is gevormd door de verzamelde informatie en uitgangspunten, wordt in de theorie uitgebreider aangepakt dan de praktijk. Dit geldt als input voor de identificatie die door zowel de theorie als de praktijk wordt benaderd vanuit de zeven risicocategorieën, waarbij de invloed van de actoren en factoren wordt belicht. De praktijk heeft echter geen oplossing voor de manier waarop dit moet gebeuren. Verwerking in een checklist kan bijdragen aan een snelle en nauwkeurige analyse volgens de praktijk, waarbij de theorie uitgaat van een projectomgevingsmatrix. De theorie beschrijft een berekening van een totaalrisico (risicoprofiel) op basis van de kans en het effect, maar in de praktijk wordt dit niet gezien als toegevoegde waarde op locatieniveau. Beide zeggen dat de kans en het effect beschreven moeten worden, waarbij de impact samen met de beïnvloedbaarheid wordt benoemd, wat financieel benaderd moet worden. Als laatste worden de belangrijkste risico's, welke beïnvloedbaar zijn, geselecteerd. De beheersing wordt in de literatuur uitgebreid omschreven en vormt een compleet stappenplan, dit in tegenstelling tot de praktijk, waar alleen de GOTIK beheersaspecten worden benoemd om de risico's te sturen. Zowel de theorie als de praktijk onderschrijft het belang van het vastleggen van de verantwoordelijkheden. De evaluatie wordt in de literatuur omschreven als sturing van de risico's, beheersmaatregelen van het project, de portefeuille en organisatie, waarbij gericht wordt op kennis en kunde van het project en risicomangement. In de praktijk wordt alleen gericht op kennisvergroting en sturing op de portefeuille en organisatie, waarbij evaluatie van risico's en maatregelen wordt overgeslagen.

Toepassing	
Theorie op basis van paragraaf 4.6.5.5	Praktijk
De toepassing van risicomangement is gericht op het ondersteunen van de besluitvorming rond de verwerving van posities in de acquisitiefase. Hierbij worden de project- en procesrisico's inzichtelijk gemaakt en beheerst. Dit moet met meerdere personen uitgevoerd worden, waardoor de acceptatie, implementatie en kwaliteit wordt vergroot. Het proces van risicomangement moet vastgelegd worden in de processtructuur, waarbij consequent gewerkt dient te worden.	De toepassing van risicomangement moet goed passen binnen het bedrijfsproces en onderdeel uitmaken van de dagelijkse werkzaamheden. Hierbij is een eenvoudige en overzichtelijke methode belangrijk. Hierin moet een duidelijke verdeling van de verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Hierdoor kan er sturing worden geven aan het project. Dit komt ook de beoordeling en controle van het project ten goede. Daarnaast kunnen ervaringen uit het verleden worden verwerkt, welke als input dienen voor de toekomst.

De toepassing van risicomangement is volgens zowel de theorie als praktijk gericht op het ondersteunen van de besluitvorming over een locatie, waarbij de passing binnen de processtructuur belangrijk is. Door toepassing van risicomangement kan het project beter beoordeeld worden op haalbaarheid en beter gestuurd worden.

5.4. Conclusie

In het vijfde hoofdstuk is de praktijk rond het risicomanagement in de acquisitiefase behandeld. Dit inzicht is nodig om de verschillende methoden en technieken te achterhalen die bij uitvoeren van risicomanagement in de acquisitiefase in de praktijk worden gebruikt. Hierbij is aandacht besteed aan de methoden en technieken van risicomanagement en risicoanalyse en de uitvoering van risicomanagement in de acquisitiefase. Op basis van deze informatie zijn de inzichten vanuit de literatuur met de praktijk vergeleken. Hierdoor is antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag *"Welke risicoanalysemethode voor de acquisitiefase worden er in specifieke omstandigheden in de praktijk gebruikt en waarom?"*

Om het risicomanagementmodel op te stellen, wat toepasbaar is voor BEMOG, is eerst de huidige methode van risicomanagement onderzocht, waarbij gebruik wordt gemaakt van het Go/NoGo beslissingsdocument. Hierbij wordt op basis van de haalbaarheid van de locatie een beslissing genomen om de locatie te verwerven. Hierbij wordt geen expliciet risicomanagement toegepast op project, portefeuille en organisatieniveau om deze te beheersen.

Om de gegevens vanuit de praktijk te verzamelen is een interview opgesteld waarmee de benodigde informatie verzameld kan worden om de risicomanagement- en risicoanalysemethoden, -technieken en -inzichten te verzamelen welke in de praktijk worden gebruikt. Hierbij zijn externe interviews gehouden met gemeenten, ontwikkelaars en adviseurs om een breed beeld te krijgen van de wijze van risicomanagement. Ook zijn intern interviews afgenomen om de zienswijze en behoefte aan risicomanagement te bepalen. Deze gegevens zijn vergeleken met de inzichten vanuit de theorie, welke gezamenlijk dienen als input bij het opstellen van het risicomanagementmodel in het volgende hoofdstuk.

Tijdens de interviews is ingegaan op de acquisitiefase, het proces van risicomanagement, risicomanagement in de acquisitiefase, risico's in de acquisitiefase, visie op risicomanagement en aanbevelingen voor dit onderzoek. Hieruit komt duidelijk naar voren dat het risicomanagement niet structureel wordt toegepast en ook niet volgens een vaste methode of techniek, maar is verwerkt in faseovergang documenten. Vanuit de visie van de geïnterviewden is de methode volgens de risicomanagementcyclus toepasbaar waardoor inzicht in de risico's ontstaat en deze beoordeeld en beheerst kunnen worden. Dit kan beslissingsondersteunend werken en moet gericht worden op communicatie en bewustwording. Hierbij spelen intuïtie en ervaring een belangrijke rol.

De interactie tussen de literatuur en praktijk laat zien dat de praktijk de theorie in grote lijnen volgt, maar hier minder diep op ingaat. De uitgangspunten richten zich op de organisatie, portefeuille en het project waardoor een eenduidig beeld ontstaat. De quick scan is ingericht zoals de literatuur aangeeft. Het risicomanagement start met de voorbereiding door het verzamelen van de beschikbare informatie, waarbij de diepgang afhankelijk is van het type organisatie en omvang van het project. De identificatie is gericht op een zo compleet mogelijke lijst met risico's, welke tijdens de kwalitatieve analyse worden beoordeeld en tijdens de respons worden beheerst. Afsluitend vindt er een evaluatie plaats. De toepassing van risicomanagement is volgens zowel de theorie als praktijk gericht op het ondersteunen van de besluitvorming over een locatie, waarbij de passing binnen de processtructuur belangrijk is. Door toepassing van risicomanagement kan het project beter beoordeeld worden op haalbaarheid en beter gestuurd worden.

Wanneer antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag van dit hoofdstuk kan worden gesteld dat er geen specifieke methoden of technieken worden gebruikt om de risico's inzichtelijk te maken en te managen in de acquisitiefase. De benadering van de praktijk is minder diepgaand, wat enerzijds komt door de tijdsduur van het interview en anderzijds door de beperkte kennis en inzichten over risicomanagement van de geïnterviewden. Binnen de organisaties wordt voornamelijk gestuurd op een financiële beoordeling van de locatie op basis van haalbaarheidsonderzoeken, wat geïntegreerd is in de bestaande processtructuur. Een gestructureerde analyse van de risico's vormt dan ook voor deze partijen een gewenste toevoeging.

6. Risicoanalysemodel in de praktijk

In dit hoofdstuk staat de praktijk rond risicomanagement voor BEMOG centraal. Hiervoor wordt een model opgesteld waarmee de risico's, welke zich kunnen voordoen in de acquisitiefase, inzichtelijk worden gemaakt, beoordeeld en beheerst. Er wordt ingegaan op het type projecten welke BEMOG uitvoert, de uitgangspunten en randvoorwaarden en de opbouw van het risicomanagementmodel. Hierbij wordt antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag: *"Welke specifieke ontwikkelingsprojecten voert BEMOG uit en welk risicoanalysemodel past daar het beste bij?"*

6.1. Vaststellen van de uitgangspunten voor risicomanagement

Voordat het risicomanagementmodel voor BEMOG opgesteld kan worden dienen de uitgangspunten vastgelegd te worden. Dit gebeurt op basis van de doelstelling welke ten grondslag ligt aan dit onderzoek: het opstellen van een risicomanagementmodel waarmee de risico's, welke zich voor kunnen doen in de acquisitiefase en de projectdoelstellingen kunnen bedreigen, inzichtelijk worden gemaakt, beoordeeld en beheerst. Het vaststellen van het doel is belangrijk omdat iedereen zo hetzelfde einddoel voor ogen heeft, waardoor betrokkenheid wordt gecreëerd, het belang wordt ingezien van risicomanagement en de behoefte afgestemd kan worden op de organisatie. De behoefte aan risicomanagement komt voort uit de wens om inzicht in de te lopen risico's te verkrijgen en deze te beheersen waardoor bewuste keuzes gemaakt kunnen worden. Hierbij worden projecten beoordeeld en beheerst waardoor meer controle wordt verkregen, wat de besluitvorming zal ondersteunen. Ondernemen is dan ook het bewust nemen van risico's.

6.1.1. Risicomanagement voor Bemog Projektontwikkeling

Het ambitieniveau van BEMOG op het risicomanagement in de acquisitiefase is gericht op een praktisch toepasbaar model dat gefocust is op het beheersen van de risico's welke zich tijdens een locatieontwikkeling kunnen voordoen. Hierbij is de implementatie van risicomanagement in de organisatie belangrijk, waarbij de gekozen methode bepalend is voor het succes. Deze moet aansluiten op de huidige werkwijze binnen de organisatie, en dus aansluiten op de huidige beoordeling op basis van het Go/NoGo moment dat het beoordelingsdocument vormt van acquisitiefase. Hierdoor wordt de slaagkans van een project niet alleen bepaald op basis van rendementsberekeningen, maar ook op basis van risicoprofiel, wat berust op inzicht in en sturing van de risico's. Door tijdens de ontwikkeling van het risicomanagementmodel de ontwikkelaars en directie te betrekken, wordt het succes bij de invoering vergroot.

Binnen BEMOG worden alle typen projecten, zoals vermeld in paragraaf 1.5, tot ontwikkeling gebracht, waardoor het model algemeen toepasbaar moet zijn en gericht wordt op het inzichtelijk maken en beoordelen van de locatierisico's. Dit kan echter niet los gezien worden van de portefeuille en organisatie, welke zijn vastgelegd in uitgangspunten. Op basis van de literatuur en de interviews kunnen uitgangspunten worden geformuleerd voor de organisatie, portefeuille en locatie voor de opzet en uitvoering van risicomanagementmodel. Dit is gebaseerd op het strategisch en tactisch risicomanagement van de onderneming, waarbij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen zoals kwaliteit, omzet, imago, continuïteit en de samenhang tussen de verschillende portefeuilles, wat geldt voor nieuwe en verworven posities, centraal staat. Op operationeel niveau van de onderneming is dit gericht op het project, waarbij wordt gericht op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's van een locatie, welke invloed hebben op het projectresultaat, om zo controle over de locatie krijgen. Dit is onderdeel van het projectmanagement waarbij er professioneel wordt omgegaan met de risico's. Hierbij blijft de risicoattitude van de ontwikkelaar echter wel bepalend voor de uitkomst van de analyse. Zoals in paragraaf 4.2 en 5.3.2 is aangegeven dienen er duidelijke randvoorwaarden en doelstellingen geformuleerd te worden ten aanzien van het risicomanagement, welke in de volgende paragraaf zijn uitgewerkt op basis van de theorie in hoofdstuk drie en vier en de interviews.

6.1.1.1. Doelstellingen voor Bemog Projektontwikkeling

Op basis van het gestelde doel kunnen onderstaande doelstellingen worden vastgesteld waaraan het risicomanagementmodel moet voldoen:

- De risico's inzichtelijk maken en beheersen door de risico's te identificeren waardoor ze bespreekbaar worden gemaakt en er meer inzicht in de risico's en beheersaspecten ontstaat en het project beter beheerst kan worden.
- De communicatie over risico's bevorderen omdat risicomanagement onderhevig is aan intuïtie en ervaring waardoor er verschillend wordt gedacht over risico's. Door heldere communicatie en risico's bespreekbaar te maken, ontstaat een gelijk beeld over de belangrijkste onzekerheden en een sterke mate van risicobewustzijn.
- Pro actief handelen stimuleren waardoor inzicht in de risico's wordt gecreëerd. Hierdoor kan er tijdig een beheersmaatregel benoemd en uitgevoerd worden, zodat er actie ondernomen kan worden voordat het risico zich daadwerkelijk voordoet. Op basis hiervan kan de impact van de risico's worden beperkt, dit in tegenstelling tot reactief handelen.
- Het bewust omgaan met risico's door het gestructureerd uitvoeren van risicomanagement waarbij inzicht ontstaat in de te lopen risico's en beheersmaatregelen en een completer beeld van het project wordt gerapporteerd, zodat er geen risico's over het hoofd worden gezien. Impliciet risicomanagement wordt expliciet gemaakt en een gelijke zienswijze op risico's wordt bevorderd waardoor risicobewustzijn wordt gecreëerd.

6.1.1.2. Randvoorwaarden voor Bemog Projektontwikkeling

Voordat het risicoanalysemodel kan worden vastgesteld, dienen eerst de uitgangspunten te worden bepaald waaraan het model moet voldoen:

- Het proces van risicomanagement moet gestructureerd zijn en aansluiten op de huidige werkwijze, communicatiekanalen en rapportagetechnieken en onderdeel vormen van het procesmanagement met een integrale aanpak waarbij een combinatie ontstaat van intuïtie, ervaring en een rationele beoordeling.
- De verantwoordelijkheden binnen het risicomanagement moeten duidelijk vastgelegd en afgekaderd worden voor de inventarisatie, beoordeling van de risico's en uitvoering met controle van de beheersmaatregelen. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid van het risico gekoppeld moet worden aan de verantwoordelijkheid van de activiteit. Dit geldt op project, portefeuille en organisatieniveau waarbij iedereen verantwoordelijk is.
- De implementatie moet gebeuren in samenwerking met de medewerkers waardoor zij zich verantwoordelijk voelen en worden gemaakt.
- Er dienen duidelijke randvoorwaarden, criteria, doelstellingen en uitgangspunten vastgesteld te worden op organisatorisch, portefeuille en projectniveau.
- Duidelijke rapportage van het risicomanagement zodat er actief wordt nagedacht en dit besproken wordt met de directie maar ook de kennis en kunde over projecten, risico's en beheersaspecten worden verspreid.

Op basis van de literatuur en praktijk zijn de volgende doelstellingen voor het risicomanagement en risicoanalyse vastgesteld: [Cleas, 2000; Gehner, 2003; Well-Stam, 2003; Gehner, 2006; Twynstra Gudde, 2007]

6.1.1.3. Doelstelling risicomanagement

Op basis van de literatuur uit paragraaf 3.3, 4.6.2 en de interviews worden de volgende doelstellingen gesteld aan het risicomanagement:

- Risico's vroegtijdig inzichtelijk maken, beoordelen, beheersen en sturen van project en procesonzekerheden op een gestructureerde wijze.
- Bevorderen van communicatie over risico's door deze bespreekbaar te maken op alle niveaus en deze te rapporteren
- Het beheersen van proces en project door pro actief te handelen om risico's te voorkomen.
- Bewustwording en bewust omgaan met risico's waarbij de verantwoordelijkheden en taakverdeling duidelijk zijn aangegeven en draagvlak wordt gecreëerd.
- Combineren van intuïtie en ervaring met rationele overwegingen en cijfers.
- Beslissingsondersteunende informatie leveren, ten behoeve van de besluitvorming en strategische beslissingen (informatiemanagement).

- Efficiënte project- en procesbeheersing, zodat deze onder controle zijn en blijven.
- Onderbouwen van financiële beslissingen en ramingen.

6.1.1.4. Doelstelling risicoanalyse

Op basis van de literatuur uit paragraaf 3.3, 4.6.2 en de interviews worden de volgende doelstellingen gesteld aan de risicoanalyse:

- Het inzichtelijk maken van de risico's welke het behalen van de organisatiedoelstellingen bedreigen op een gestructureerde wijze, zodat geen risico's worden vergeten op basis van een systematisch en continu proces wat onderdeel is van het procesmanagement.
- Het beoordelen van risico's en de locatie met motivatie.
- Beheersen van de risico's door het benoemen van maatregelen welke de haalbaarheid van een locatie kunnen bedreigen, zodat hier bewust mee om wordt gegaan.
- Evalueren van risico's en maatregelen met het stellen van prioriteiten.
- Het ondersteunen en onderbouwen van beslissingen bij faseovergang.
- Het kwalitatief onderbouwen van keuzes.
- Verdeling van de risico's sturen in volgende fasen (tussen partijen).

6.2. Toepassing risicomanagement binnen Bemog Projektontwikkeling

Omdat BEMOG een zelfstandige projectontwikkelaar is welke voor eigen rekening en risico alle type vastgoed ontwikkelt, is een uniforme risicomanagementmethode noodzakelijk. Deze methode is algemeen toepasbaar, ongeacht de omvang, verwervingsvorm (warme of koude acquisitie) en type vastgoed, waarbij inzicht verkregen moet worden in de complexe en dynamische omgeving van de projectontwikkeling.

Door het toepassen van risicomanagement ontstaat er een betere beheersing van projecten en processen, waardoor er op een verantwoorde, transparante en inzichtelijke manier omgegaan kan worden met onzekerheden. Hierdoor kunnen tijdig beheersmaatregelen getroffen worden om risico's te beheersen en strategische en tactische keuzes te onderbouwen waardoor de doelstellingen van de onderneming kunnen worden bewaakt. Door risicomanagement op projectniveau toe te passen worden de risico's continu inzichtelijk gemaakt en beheerst en blijft het project beter onder controle, dit door invloed op de belangrijkste actoren en factoren uit te oefenen. Deze informatie kan dienen als beslissingsondersteunend bij de beoordeling van een locatie. Het resultaat is een uniforme toepasbare risicomanagement methodiek met een cyclisch karakter waarmee projecten beter beoordeeld en beheerst kunnen worden. Dit vormt een onderdeel met het project- en procesmanagement, waarbij een vroegtijdige anticipatie op de onzekerheden belangrijk is omdat dit de waarde van risicomanagement vergroot. Door risicomanagement in de acquisitiefase uit te voeren kunnen de risico's onder controle gehouden worden voordat ze zich daadwerkelijk voordoen, omdat ze in deze fase nog stuurbaar zijn, wat het eindresultaat van het project verbetert.

Het nut van het risicomanagement voor de organisatie van BEMOG ligt bij het uitvoeren van een systematische risicoanalyse waardoor het proces sneller, veiliger en efficiënter doorlopen wordt. Hierbij wordt beslissingsondersteunende informatie geleverd. Het nut voor het project ligt bij het gestructureerd inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen van de project- en procesrisico's, waardoor er geen risico's over het hoofd worden gezien en het stellen van prioriteiten wordt verbeterd. Het nut voor de projectontwikkelaar ligt bij het beheersen van het project en het resultaat hiervan. De noodzaak van het risicomanagement komt voort uit de complexe en sterk veranderende omgeving waarin het project zich bevindt en de invloeden die dit heeft op het project in een competitieve sector.

6.3. Risicoanalysemodel voor Bemog Projektontwikkeling

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een instrument waarmee BEMOG de risico's inzichtelijk kan maken en beoordelen, welke van invloed zijn op de slagingskans van een locatie met als doel deze te beheersen. Hiervoor is de risicomanagementcyclus een geschikt instrument welke bestaat uit het identificeren, kwalificeren, beheersen en evalueren van de risico's. Op basis van voorgaande inzichten uit de literatuur, praktijkinformatie, doelstellingen en uitgangspunten is het risicomanagement model opgesteld. Het volledige model is uitgewerkt in Excel, waardoor het dynamisch is, en is te vinden in bijlage 1.

6.3.1. Opzet risicomangementmodel

Door toepassing van het risicomangementmodel worden de risico's inzichtelijk gemaakt, beoordeeld en beheerst, waardoor onzekerheden, welke zich voor kunnen doen in de acquisitiefase en het projectresultaat kunnen bedreigen, onder controle worden gehouden en gestuurd kunnen worden. Hierbij wordt gefocust op de proces- en projectrisico's. De risicomangementcyclus, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1 en naar voren komt uit de interviews, is hiervoor de meest geschikte methode omdat dit een systematisch en continu proces is en past bij het dynamische karakter van de projectontwikkeling. Hierbij is de beoordeling van de haalbaarheid van de locatie belangrijk, waarbij rekening is gehouden met de huidige beoordeling zoals aangegeven in paragraaf 5.2 en als input dient voor de risicoanalyse, wat gezamenlijk het risicomangement vormt. Het besluit over een project is een afweging rondom risico's, zoals aangegeven in paragraaf 3.2, waarbij de risico's gestructureerd inzichtelijk worden gemaakt, waarna ze beter beoordeeld en beheerst kunnen worden. Het doel is het onder controle houden van het project, zoals aangegeven in paragraaf 3.3, wat gericht is op beïnvloeding van de activiteiten om de projectdoelstellingen te behalen. Voordat de analyse kan worden uitgevoerd wordt de risicoattitude vastgelegd, zoals beschreven in paragraaf 3.2, waarbij de intuïtie en ervaring bepalend zijn. De uitkomst van het model werkt als beslissingsondersteunende informatie bij de beslissing over de verwerving van een locatie, zoals aangegeven in paragraaf 3.3 en 4.2.

Voordat de risicoanalyse uitgevoerd kan worden moet de benodigde informatie verzameld worden, welke bestaat uit de projectgegevens, uitgangspunten, quick scan en risicovoorbereiding. Op basis van deze informatie kan de risicoanalyse uitgevoerd worden op basis van de risico-identificatie, -kwalificatie, -beheersing en -evaluatie, zoals aangegeven in paragraaf 4.2. Dit alles bij elkaar vormt het risicomangementmodel. Door toepassing wordt communicatie over risico's gestimuleerd en inzicht verkregen in de risico's en beheersmaatregelen. Hierbij is het benoemen van de financiële impact van de risico's belangrijk, omdat hierdoor de grote van de post onvoorzien in de kostenbaten analyse kan worden bepaald, zoals beschreven in paragraaf 3.2. Hierbij speelt de beheersbaarheid, wat afhankelijk is van de beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid een rol, op basis van paragraaf 3.3.

6.3.2. Voorblad

Het risicomangementmodel begint met het vaststellen van de projectgegevens. Hierbij wordt de projectdefinitie vastgesteld en de relevante kengetallen van het project worden vastgelegd. Dit bestaat uit verschillende data en financiële variabelen welke een samenvatting geven van de belangrijkste aspecten van het project en als input dienen voor de risicoanalyse.

6.3.2.1. Motivatie

Door toepassing van het voorblad kunnen de belangrijkste gegevens van het project duidelijk weergegeven. In figuur 6.1 is een screenshot te zien van deze aspecten.

Projectdefinitie	Kengetallen
Datum analyse	: Start jaar grondexploitatie
Ontwikkelaar	: Eindjaar grondexploitatie
Project met omschrijving / programma	: Duur grondexploitatie in maanden
Regio	: Investering in grond
Plaats	: Verwachte totale investering
Huidige bestemming	: Rente percentage
Toekomstige bestemming	: Rente kosten
Motivatie aankoop (kansen)	: Reservering onvoorzien zaken (percentage)
Motivatie verkoop (doelgroep)	: Post onvoorzien
Slagingskans	: Aangegane verplichtingen
Verwervingskans	: Gemaakte kosten (excl. Grond en Opstal)
	: Opbrengsten bij gedwongen verkoop
	: Verwachte datum aankoop locatie / grondtransactie
	: Verwachte datum planontwikkeling
	: Verwachte datum bestemming onherroepelijk
	: Verwachte datum bouwrijpmaken
	: Verwachte datum startbouw
	: Verwachte datum oplevering
	: Vervaltermijn / afspraken

Figuur 6.1; Screenshot model, voorblad

6.3.3. Uitgangspunten

Door het bepalen en vastleggen van de uitgangspunten ontstaat een eenduidige beoordeling en toepassing van het risicomanagement. Hierbij zijn de uitgangspunten op organisatorisch, portefeuille en project / locatieniveau vastgelegd. Dit is op basis van de informatie uit paragraaf 3.3, 4.5, 4.6.2 en de interviews. In figuur 6.2 zijn de uitgangspunten te vinden voor de organisatie, portefeuille en de locatie.

Organisatie		Invullen door directie
1 Strategie organisatie		: Gericht op continuïteit o.b.v. posities, relatiebeheer en creativiteit
2 Missie organisatie		: Ontwikkelen van aansprekende vastgoedprojecten
3 Randvoorwaarden organisatie		: Vastgesteld rendement, kostendekking, financiering, risicoprofiel en risicohouding
4 Doelstellingen organisatie		: Ontwikkelen van renderende en realistische vastgoedproducten
5 Procesmanagement		: Handboek interne organisatie; uniforme werkwijze; integrale proces- & projectbenadering
6 Investeringsbeleid		: Investeren in projecten van passende omvang en kwaliteit
7 Vermogenspositie		: Beschikbare financiële middelen; liquiditeit met investeringsbeleid
8 Uitgangspunten risicomanagement		: Risico's inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen waardoor controle ontstaat
9 Visie risicomanagement		: Toepassing; introduceren en implementeren met ondersteuning van besluitvorming
10 Doelstellingen risicomanagement		: Beheersing proces en project o.b.v. risicomanagementcyclus wat kennisgericht is
11 Risico perceptie / attitude		: Risiconeutraal met voldoende ambitie
12 Risicoprofiel		: Voldoen aan rendementseis met risico-opslag
13 Verantwoordelijkheden		: Contractueel vastleggen / weerleggen
Portefeuille		Invullen door directie
1 Uitgangspunten organisatie		: Voldoet het aan de uitgangspunten van de organisatie
2 Doelstellingen portefeuille		: Productiedoelstellingen behalen voor de toekomst; gerichte gespreide acquisitie
3 Randvoorwaarden portefeuille		: Kwaliteits-eisen, financiële- en personele capaciteit en renderend
4 Strategie portefeuille		: Verkrijgen van locaties met potentie o.b.v. inpassing en kwaliteit
5 Samenhang / afstemming locaties		: Interactie en samenhang in de portefeuille o.b.v. spreiding, termijn en actief management
6 Grondexploitaties		: Samenstelling van in bezit zijnde grondexploitaties
7 Opstalexploitaties met verplichting		: Waarde opstalexploitaties met verplichting
8 Opstalexploitaties zonder verplichting		: Waarde opstalexploitaties zonder verplichting
9 Onverkochte vastgoed		: Waarde onverkochte vastgoed
10 Lopende acquisities		: Overzicht van lopende acquisities
11 Planning		: Spreiding van posities, ontwikkelrechten, reciprociteit & bouwclaims
12 Totale portefeuille		: Waarde van de totale portefeuille
13 Rendementrisico verhouding		: Rendementrisico verhouding over alle projecten
Locatie		Invullen door ontwikkelaar
1 Rendement		: Winst en kostendekking
2 Risicoprofiel		: Risicoprofiel van het project o.b.v. haalbaarheid
3 Risicomanagement		: Ondersteunen van de beoordeling over een locatie o.b.v. de project-, procesrisico's en beheersaspecten
4 Beschikbaarheid informatie		: Beschikbaarheid en kwaliteit van de informatie in de risicovoorbereiding
5 Visie ontwikkeling / project / locatie		: Ontwikkelvisie op de locatie
6 Projectdoelstellingen		: De te behalen projectdoelstellingen; winst; belang en potentie o.b.v. risicomanagement
7 Randvoorwaarden project		: Vastgestelde randvoorwaarden van het project
8 Uitgangspunten organisatie		: Past het project binnen organisatie
9 Uitgangspunten portefeuille		: Past het project in de portefeuille
10 Potentie		: Wat is de potentie en de planning / termijn van het project
11 Kostenbaten analyse		: Wat is de uitkomst van de kostenbaten analyse
12 Verwachte resultaat		: Wat is het te verwachten resultaat
13 Voorverkooppercentage		: Welk voorverkooppercentage wordt gehanteerd

Figuur 6.2; Screenshot model, uitgangspunten

6.3.3.1. Motivatie

Vanuit de theorie en praktijk worden de uitgangspunten neergezet voor de uitvoering van het risicomanagement. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de strategie, doelstellingen en randvoorwaarden. Door het inzicht in deze duidelijk geformuleerde uitgangspunten, ontstaat een eenduidig beeld over de uitvoering van het risicomanagement in de acquisitiefase. Door de uitgangspunten voor de organisatie, portefeuille en de locatie apart te benoemen ontstaat inzicht en bewustwording van de samenhang tussen deze niveaus en kan de besluitvorming over een locatie goed onderbouwd worden. Dit komt ook de eenduidigheid over de uitvoering en de implementatie van het risicomanagement ten goede.

6.3.4. Quick scan

De quick scan wordt gevormd door haalbaarheidsonderzoeken, waarbij de kwaliteit van informatie hoogwaardig moet zijn. Hierbij worden de onderzoeksaspecten benaderd vanuit de zeven verschillende invalshoeken, zoals aangegeven in paragraaf 3.6.2.1 en 4.6.3. Om meer structuur binnen de hoofdcategorieën te creëren zijn deze verder verdeeld naar subgroepen. Hierbij worden de interne en externe invloedsfactoren en actoren inzichtelijk gemaakt.

Door uitvoering van de quick scan wordt de haalbaarheid van de locatie inzichtelijk gemaakt door de verschillende aspecten te onderzoeken. Dit komt in grote lijnen overeen met het huidige Go/NoGo beslissingsdocument, zoals aangegeven in paragraaf 5.1. Deze informatie levert de input voor de risico-identificatie. De risicocategorieën en subgroepen zijn te zien in tabel 6.3.

Analyse aspect / categorieën	Haalbaarheidstudie
Juridisch / procedureel	Procedures, fiscaal, wetgeving, verplichtingen en overeenkomsten
Organisatorisch / samenwerking	Bedrijfsmatig en actoren
Technisch / kwaliteit	Locatie en ontwerp
Ruimtelijk / fysiek	Locatieomschrijving, locatieonderzoek, marktonderzoek en locatieontwikkeling
Financieel / economisch	Kostenbaten analyse, investeringsvariabelen en economie
Maatschappelijk / sociaal	Belanghebbenden en ontwikkelingen
Politiek / bestuurlijk	Overheid, provincie en gemeente

Tabel 6.3; Inhoud van de quick scan, paragraaf 4.6.3

Juridisch / procedureel	Organisatorisch / samenwerking	Technisch / kwaliteit
<u>Procedures / vergunningen</u> 1 Bestemmingsplan 2 Art. 19 procedure 3 Bouwvergunning 4 Sloopvergunning 5 Aanlegvergunning 6 Kapvergunning 7 Bronbemaalingsvergunning 8 Lozingsvergunning 9 Monumentenvergunning 10 Wet milieubeheervergunning 11 Ontheffing geluidsnormen 12 Planschade / schadeclaim 13 Inspraakprocedures 14 Bezwaarprocedures 15 Beroepprocedures 16 Onttrekking openbare infra 17 Onteigening 18 Ontgrondingsvergunning 19 Keurontheffing	<u>Bedrijfsmatig</u> 1 Beslistermijn 2 Procesplanning 3 Communicatieplan 4 Projectmanagement / werkwijze 5 Expertise, kennis en kunde 6 Organisatiestructuur 7 Verantwoordelijkheden 8 Selectiecriteria partijen 9 Gunningscriteria opdracht 10 Projectmanagement 11 Procesmanagement 12 Samenwerking / partners <u>Actoren</u> <i>Interne organisatie</i> 1 Directeur 2 Conceptueel ontwikkelaar 3 Vastgoed ontwikkelaar 4 Ondersteunende diensten	<u>Locatie</u> 1 Bodemgesteldheid 2 Geluidsbelasting 3 Groenvoorziening 4 Watervoorziening 5 Verontreinigingen <u>Ontwerp</u> 1 Stedenbouwkundig plan (PVE) 2 Verkaveling 3 Vastgoed / bouwplan 4 Parkeernorm 5 Bouwprogramma 6 Massastudie 7 Bouwkosten 8 Programma van eisen 9 Duurzaamheid 10 Functie-eisen 11 Infrastructuur

Figuur 6.4; Screenshot model, quick scan

6.3.4.1. Motivatie

Door de quick scan op basis van het model uit te voeren wordt de haalbaarheid van de locatie inzichtelijk gemaakt, wat gebeurt op basis van bovenstaande indeling en is gebaseerd op de theorie uit paragraaf 4.3 en 4.6.3. Ook tijdens de interviews is aangegeven dat het uitvoeren van een quick scan van de locatie belangrijk is op basis van de risicocategorieën. Het handboek interne organisatie, met daarin de uitleg van verschillende werkzaamheden², heeft samen met de theorie en interviews bijgedragen aan de invulling van de subhoofdgroepen. In figuur 6.4 is een onderdeel van de quick scan op locatieniveau te zien.

6.3.5. Voorbereiding

De voorbereiding van de risicoanalyse bestaat uit het verzamelen van de benodigde informatie voor het uitvoeren van de risicoanalyse. De lijst dient zo compleet mogelijk te zijn en kan worden opgesteld op basis van brainstormsessies, evaluaties en projectteamoverleg momenten. Dit zoals aangegeven in paragraaf 4.2.1, 4.6.4.1 en het interview. In onderstaande figuur 6.5 is de risicovoorbereiding weergegeven, waarin kan worden aangegeven of de informatie beschikbaar is met een eventuele toelichting. Er dient zo veel mogelijk informatie beschikbaar te zijn om een zo compleet mogelijk beeld van het project te krijgen, zoals beschreven staat in paragraaf 3.6.1 en 4.2.1.

² Het handboek interne organisatie is het procesboek van Bemog Projektontwikkeling.

Voorbereiding		
<i>Verzamelen van benodigde informatie voor locatie risicomanagement</i>		
Locatie	Beschikbaar	Toelichting
1	Uitgangspunten organisatie	:
2	Uitgangspunten portefeuille	:
3	Uitgangspunten locatie	:
4	Doelstellingen locatieontwikkeling	:
5	Randvoorwaarden locatie	:
6	Strategie locatie	:
7	Marktonderzoek	:
8	Planning ontwikkeling	:
9	Grondexploitatie	:
10	Situatietekening	:
11	Opstalexloitatie	:
12	Stedenbouwkundig PvE	:
13	Stedenbouwkundig structuurplan	:
14	Stedenbouwkundig plan	:
15	Kavelindeling	:
16	Matenplan	:
17	Inrichtingsplan openbaar gebied	:
18	Kadastrale gegevens	:
19	Budgetten volgende fase	:
20	Specificatie verplichtingen	:
21	Verkoop brochure kavels	:
22	Overzicht verkochte kavels	:
23	Overeenkomsten / contracten	:
24	Kengetallen	:
25	Gebiedspromotie	:
26	Haalbaarheidsonderzoeken (locatie)	:
27	Project organisatie / projectteam	:
28	Actorenoverzicht	:
29	Ontwikkelingsplan (visie / strategie)	:
30	Vastgoedconcept	:
31	Ruimtelijke kaders (gemeente)	:
32	Beeldkwaliteitsplan	:
33	Kostenbaten analyse	:
34	Risicomanagement techniek	:
35	Risicomanagement activiteiten	:
36	Communicatieplan	:
37	Acquisitieplan	:

Figuur 6.5; Screenshot model, voorbereiding

6.3.5.1. Motivatie

Door risicovoorbereiding op basis van het model uit te voeren wordt alle benodigde informatie verzameld, zoals doelstellingen, randvoorwaarden en het risicoprofiel, waardoor de kwaliteit en diepgang van de risicoanalyse toeneemt. Om invulling te geven aan al deze aspecten kan een brainstormsessie helpen om de benodigde diepgang te geven en zorgen ervoor dat er geen aspecten worden vergeten. Ook de keuze voor de risicomanagement techniek en activiteiten wordt vastgelegd zodat er een eenduidig beeld ontstaat van het risicomanagement in combinatie met de uitgangspunten, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1.1.

6.3.6. Risicoanalyse op projectniveau

De uitvoering van het proces van risicomanagement gebeurt op basis van de gestelde uitgangspunten en de risicomanagementcyclus welke een continu proces van risicomanagement weergeeft. Dit heeft als doel om beslissingsondersteunend te werken bij de beoordeling van een locatie. Hierbij is de financiële toetsing in combinatie met de haalbaarheid, op basis van de quick scan van de locatie bepalend, waarbij de zekerheid, beïnvloedbaarheid en de afhankelijkheid hiervan bepalend zijn, op basis van de verzamelde informatie. Hieruit volgt of de organisatie de financiële gevolgen van de risico's van de locatie aankan, waardoor het schatten van de financiële verliezen mogelijk wordt. Hierbij worden de projectspecifieke- en niet projectspecifieke risico's opgenomen voor een vastgestelde duur. Van de relevante risico's met betekenis worden oorzaak en gevolg benoemd, waarbij onderkenning belangrijk is.

De risicoanalyse heeft tot doel om de locatieverwerving in de acquisitiefase te beoordelen op haalbaarheid waarbij de risico's inzichtelijk worden gemaakt, beoordeeld en beheerst met als doel om beslissingsondersteunende informatie te leveren ter ondersteuning van het besluitvormingsproces. Dit vindt plaats op basis van de risicomangementcyclus waarbij een risicovoorbereiding, -identificatie, -kwalificatie, -beheersing en -evaluatie plaatsvindt en geen kwantitatieve analyse zoals gemotiveerd in paragraaf 4.2.2.3. Dit alles heeft als doel om de risico's inzichtelijk te maken, te beoordelen en te beheersen, zoals beschreven in paragraaf 3.6.2. Hierdoor kan er controle over het project en proces verkregen worden en de risico's continu en regelmatig inzichtelijk worden gemaakt en beheerst. Het model wordt opgesteld op basis van de voorgaande inzichten uit de literatuur en praktijk. Hierbij is de toepasbaarheid en volledigheid het model belangrijk, wat onderdeel moet worden van het bedrijfsproces. Volgens de literatuur is een uitgebreide methode nodig om de volledigheid te waarborgen. Volgens de praktijk is een eenvoudige methode nodig om de toepasbaarheid te waarborgen. Bij de opzet van het risicoanalysemodel voor BEMOG is geprobeerd om een tussenweg te vinden waardoor de volledigheid niet ten koste gaat van de toepasbaarheid.

6.3.6.1. Identificatie

De identificatie is gericht op het vastleggen van de belangrijkste risico's op basis van de verzamelde informatie, welke bestaat uit twee delen. Als eerste wordt er een projectomgevingsanalyse uitgevoerd om de activiteiten binnen de acquisitiefase af te zetten tegen de actoren en factoren. Hieruit volgen de risico's welke een rol spelen in dit proces. Deze risico's worden ingevuld in de risicoanalyse waarbij de oorzaak en het gevolg worden benoemd, dit zoals beschreven in paragraaf 4.6.5.1.

Door het uitvoeren van de projectomgevingsanalyse worden de risico's systematisch en gestructureerd in kaart gebracht. Hierbij wordt op basis van de actoren en factoren, welke naar voren komen in de quick scan, de invloed bepaald die zij hebben op de project- en procesactiviteiten. Hierdoor worden de risico's met relaties inzichtelijk gemaakt waardoor bewustwording en onderkenning plaatsvindt. Dit wordt verwerkt in een checklist met de belangrijkste risico's welke van invloed zijn op het project en proces. Hierbij worden projectspecifieke-, niet projectspecifieke- en projectoverstijgende risico's benoemd, omdat bij elk project andere risico's kunnen ontstaan. In figuur 6.6 is een stuk te zien van de projectomgevingsmatrix. Hierbij zijn horizontaal de actoren en factoren vermeld en verticaal de proces- en projectactiviteiten. Door interactie tussen horizontale en verticale aspecten kunnen de risico's worden benoemd door deze te nummeren en verwerkt worden in het risico-identificatie model in de desbetreffende risicogroep, zoals beschreven in paragraaf 3.6.2.1.

	Directeur	Conceptueel ontwikkelaar	Vastgoed ontwikkelaar	Ondersteunende diensten	Europese Unie	Rijks overheid	Gedeputeerde Staten	Provinciale overheid	Waterschappen	Gemeente afd. R.O.	Gemeente afd. Civiel	Gemeente afd. Milieu	Burgemeester	Ambtenaren	Wethouders	Bouw en woningtoezicht	Gemeenteraad
<u>Proces en projectactiviteiten van de acquisitie</u>																	
Acquisitieplan																	
Eisen / randvoorwaarden intern																	
Eisen / randvoorwaarden extern																	
Primair onderzoek																	
Programma van eisen																	
Ontwikkelingsvisie / strategisch plan																	
Stedenbouwkundige eisen																	
Schetsplan																	
Bodemonderzoek milieu / archeologie																	
Grondonderzoek grondpositie / opdrachtpositie																	
Grondonderzoek eigendomspositie																	
Inventarisatie locatie																	
Hinderwet																	
Omgevingsonderzoek																	
Locatieonderzoek: bestemmingsplan / haalbaarheid																	
Concept woningbouwprogramma																	

Figuur 6.6; Screenshot model; projectomgevingsmatrix

De risico's welke naar voren komen in de projectomgevingsmatrix worden in het risico-identificatie gedeelte van de risicoanalyse benoemd in een checklist op basis van de risico categorisatie, zoals beschreven in paragraaf 4.3. Hierbij wordt systematisch een zo compleet mogelijke lijst opgesteld met relevante risico's, waarbij deze later tijdens de risicokwalificatie worden beoordeeld. Om deze beoordeling mogelijk te maken en inzicht in de risico's te krijgen is een omschrijving met oorzaak en gevolgbenoeming van het risico belangrijk, waarbij de gevolgen in tijd en geld worden uitgedrukt, waardoor later een financiële vertaling mogelijk wordt. Door de uitvoering van de identificatie worden de risico's onderkend en komt de ernst hiervan duidelijk naar voren, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1.2. In het model worden de projectspecifieke-, niet projectspecifieke- en projectoverstijgende risico's benoemd, welke de verschijningsvormen kunnen hebben zoals beschreven in paragraaf 3.1. Dit wordt opgesteld in samenwerking met het projectteam en de beslissers op basis van een brainstormsessie of projectgroepbijeenkomst. Dit op basis van paragraaf 3.6.2.1, 4.2.2.1 en 4.6.5.1. In figuur 6.7 is een gedeelte van het risico-identificatiemodel te zien. In de eerste kolom worden de risico's vanuit de projectomgevingsmatrix benoemd onder de juiste risicocategorisatie. In de tweede kolom wordt een omschrijving van het risico gegeven zodat een eenduidig beeld ontstaat van het risico. Afsluitend wordt de oorzaak van het risico en het gevolg in tijd en geld benoemd.

Identificatie risico's					
Risicogroepen (checklist)	Omschrijving	Oorzaak (bron)	Gevolg		
			Tijd		Geld
Juridisch / procedureel					
<i>Procedures en vergunningen</i>					
1 Bestemmingsrisico	Art. 19 procedure	Geen goedkeuring voor plan		mnd.	€
2 Vertragsrisico	Vertragingen in procedures	Traag functionerende gemeente		mnd.	€
3				mnd.	€
4				mnd.	€
5				mnd.	€
Fiscaal / juridisch					
6 Overdrachtsbelastingrisico	Betalen van overdrachtsbelasting	Moment van aan- en verkoop		mnd.	€
7				mnd.	€
8				mnd.	€
9				mnd.	€
10				mnd.	€
Wet en regelgeving					
11 Fijnstof risico	Te hoge concentraties fijnstof	Situering van locatie		mnd.	€
12				mnd.	€
13				mnd.	€
14				mnd.	€
15				mnd.	€

Figuur 6.7; Screenshot model, risicoanalyse; identificatie risico's

6.3.6.2. Motivatie

Door risico-identificatie op basis van de twee modellen uit te voeren, worden de risico's systematisch inzichtelijk gemaakt en ontstaat er een zo compleet mogelijk beeld van de te lopen risico's op basis van de risicocategorisatie, waarbij een duidelijke omschrijving wordt gegeven. Hierdoor ontstaat bewustwording en inzicht in de te lopen risico's. Hierbij wordt de oorzaak benoemd om gericht tijdens de risicobeheersing maatregelen in te zetten en het gevolg om tijdens de kwalificatie de financiële gevolgen van het risico te benoemen.

6.3.6.4. *Motivatie*

Door de risico's te kwalificeren op basis van dit model worden deze beoordeeld op kans van voorkomen en effect op het project en proces, zoals beschreven in paragraaf 4.6.5.2, waarna de impact op het project kan worden berekend. Dit is echter ook afhankelijk van de beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid van het risico, zoals omschreven in paragraaf 3.2.1.2 en 3.6.2.2, waarbij de quick scan en projectomgevingsmatrix een rol spelen door de relaties zichtbaar te maken. Dit alles gebeurt op basis van een kwalitatieve analyse, waarbij gebruik wordt gemaakt van een vijfpunten schaal, zodat prioritering mogelijk wordt, omdat de beschikbaarheid en kwaliteit van de informatie en zekerheden in de acquisitiefase nog niet optimaal zijn, zoals beschreven in paragraaf 3.3 en 3.5. Door de impact van het risico financieel te vertalen naar verlies van tijd en geld kan de financiële impact van het risico op het project zichtbaar worden gemaakt, zoals naar voren komt in paragraaf 3.1, 4.2.3 en de interviews. Het totaal van de risico's wordt niet opgeteld tot risicoscore, omdat dit alleen relevant is op portefeuilleniveau, zoals naar voren komt uit de interviews.

6.3.6.5. *Risicorespons / selectie beheersmaatregel*

De risicobeheersing is gericht op het benoemen van maatregelen om te voorkomen dat onzekerheden uitgroeien tot risico's. Hierbij wordt gestuurd op de beïnvloedbare risico's, wat kan door een risicobeheersmaatregel te selecteren waardoor het risico onder controle wordt gehouden door de activiteiten te beïnvloeden in de dynamische omgeving, zoals aangegeven in paragraaf 4.1 en 4.6.5.3. Dit alles wordt vastgelegd in het plan van risicomatregelen, zoals beschreven in paragraaf 4.2.3. Hierbij worden de gevolgen van de beïnvloedbare en niet beïnvloedbare risico's vastgelegd.

Om de financiële impact van de risico's te reduceren kunnen beheersmaatregelen ingezet worden. Eerst wordt bepaald welke respons gehanteerd wordt, zoals aangegeven in paragraaf 3.2.1.3. Op basis hiervan worden beheersmaatregelen geselecteerd welke GOTIK gebaseerd en SMART gericht moeten zijn op de risico's om deze te sturen, zoals aangegeven in paragraaf 4.4.1, 4.4.2, 4.6.4 en de interviews. Hierbij is het belangrijk dat de maatregel niet meer kost dan het risico zelf. Daarom worden de kosten en het effect van de maatregel vastgesteld, waarna de baten worden bepaald. Daarna is het zaak de beheersmaatregel te implementeren waarbij wordt vastgelegd wie de maatregel uitvoert met de verantwoordelijkheden, hoe de maatregel wordt uitgevoerd met budget en wanneer de maatregel wordt uitgevoerd met tijdspad. Afsluitend wordt de definitieve financiële impact van het risico bepaald. Dit gebeurt door de financiële impact vanuit de risicokwalificatie te vermenigvuldigen met het effect van de beheersmaatregel waarbij de kosten van de beheersmaatregel worden opgeteld. Dit eindrisico is het bedrag dat gereserveerd moet worden voor dit risico. Wanneer alle eindrisico's worden opgeteld ontstaat het bedrag dat moet worden gereserveerd in de post onvoorzien in de kostenbaten analyse om de risico's van het project aan te kunnen. Ook kan worden bepaald of de organisatie het totale risico aankan door het afbreuk risico te bepalen, waarbij de gemaakte kosten en verplichtingen worden afgetrokken van de opbrengsten bij verkoop. Dit alles zoals besproken in paragraaf 4.2.3 en 4.6.5.3. In figuur 6.9 is een stuk van het plan van risicomatregel te zien.

6.3.6.6. *Motivatie*

Door toepassing van het risicobeheersingsmodel kunnen maatregelen geselecteerd worden om het risico te sturen en daardoor te beheersen. Dit alles is er op gericht om de controle zo groot mogelijk te houden, wat financieel vertaald wordt. De te selecteren maatregelen moeten GOKIK gebaseerd zijn en SMART gericht. Hierbij wordt inzicht gegeven in de kosten en baten van de beheersmaatregel. Daarnaast is het duidelijk vastleggen van de verantwoordelijkheden belangrijk, waardoor de controle en sturing van de beheersmaatregel eenduidig is. Afsluitend kan de financiële impact van de risico's worden bepaald, welke wordt verwerkt als post onvoorzien in de kostenbaten analyse.

6.4. Implementatie van risicomanagement

Om het risicomanagement tot een succes te maken is de toepasbaarheid en bruikbaarheid van het risicomanagementmodel bepalend, zoals in voorgaande paragraaf is aangegeven. Het model moet dan ook ingebed worden in de organisatie waarbij de ontwikkelaars en directie het model toepassen. Om dit voor elkaar te krijgen is een goede implementatie van groot belang, waarbij open communicatie en de mogelijkheden van sturing duidelijk aangegeven moeten worden, gericht op het bewust omgaan met risico's. De volgende uitgangspunten zijn dan ook bepalend voor het succes van het risicomanagementmodel, gebaseerd op paragraaf 4.5 en de interviews:

- De invoering moet een duidelijke introductie van het risicomanagement bevatten waardoor risico's bespreekbaar worden gemaakt, welke ingebed wordt in de organisatie.
- De uitvoering is gericht op het vroegtijdig inzichtelijk maken en beoordelen van de risico's en het benoemen van de beheersaspecten waardoor het project beheerst kan worden en controle over het project en proces verkregen wordt.
- Het inbedden is gericht op het laten aansluiten op de huidige werkwijze, onderdeel laten worden van de dagelijkse werkzaamheden en duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden.
- Beoordeling van de risico's, beheersaspecten en risicomanagement van het project op vastgelegde momenten tussen ontwikkelaar en directie.
- Evaluatie van het risicomanagement, risico's, beheersaspecten en het project.

Om de bovenstaande uitgangspunten tot uitvoering te brengen is een integrale benadering noodzakelijk. Door toepassing van het risicomanagementmodel ontstaat een werkwijze waarin de risico's expliciet onderdeel zijn bij de afweging van beslissingen en dus benoemd en beheerst worden. Hierbij is het risicomanagement de verantwoordelijkheid van iedereen, waarbij dit aansluit bij de huidige werkwijze. Door toepassing van het model kunnen risico's beheerst worden door uitvoering van beheersmaatregelen. Ook ondersteunt het de besluitvorming en bevordert het de communicatie tussen de ontwikkelaar en directie over risico's. Dit alles moet duidelijk worden vastgelegd in de processtructuur met de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Het risicomanagement vormt dan ook onderdeel van procesmanagement van de organisatie, waarbij risicomanagement op projectniveau uitgevoerd wordt volgens het model zoals besproken in paragraaf 6.3. Dit past bij het type projecten en de werkwijze van de organisatie.

Deze nieuwe manier van werken vraagt inzet en focus van de directie en ontwikkelaars. Om dit proces van risicomanagement te controleren moet er frequent geëvalueerd worden om de toepassing en effectiviteit te controleren. Ook het risicomanagement van het project dient geëvalueerd te worden zodat de risico's onder controle blijven op basis van de verantwoordelijkheden en de risicoanalyse actueel blijft. Het model werkt dan ook als sturingsinstrument voor het project en proces, waarbij dit een continu proces vormt voor verbeteringen.

Het risicomanagement neemt een centrale plaats in binnen de organisatie, waarbij iedere ontwikkelaar verantwoordelijk is voor de toepassing en uitvoering. De directie vormt de initiator en heeft hierbij dan ook een sturende en stimulerende rol. Deze moet de kwaliteit en implementatie van het risicomanagement dan ook controleren en waar mogelijk sturen. Hierbij wordt gericht op het risico denken binnen de organisatie. Tijdens overlegmomenten moet de rapportage over de risico's plaatsvinden en dienen als beslissingsondersteunende informatie bij beslissingen over projecten. [Risman, 2007]

Tijdens de invoering van het risicomanagement op projectniveau binnen de organisatie moeten de ontwikkelaars (gebruikers) en directie (management) op één lijn zitten over de uitvoering en rapportage, waarbij een brainstormsessie kan helpen om de betrokkenheid te vergroten. Hierdoor wordt het risicobewustzijn gestimuleerd en worden de verwachtingen en verantwoordelijkheden vastgelegd, zoals een procescoördinator die het proces van risicomanagement begeleidt en als aanspreekpunt dient.

De steun en beschikbare middelen als tijd en geld, welke door de directie beschikbaar worden gesteld, zijn dan ook de vereiste voor succes. Het proces is gericht op het structureel toepassen van risicomanagement op projectniveau. De implementatie neemt echter enige tijd in beslag voordat iedereen de aanpak steunt. Het leren denken in en over risico's vergt enige tijd en vormt een proces op zich. Dit omdat mensen een aangepaste werkwijze aan moeten leren. Het is dan ook belangrijk om het nut, de inhoud en het eindresultaat met elkaar te bespreken binnen de organisatie, wat wordt vastgelegd in een standaard werkdocument. Het gebruik moet gestimuleerd worden en de rapportages inhoudelijk besproken zodat de kennis en kunde over risicomanagement wordt vergroot.

Conclusie

In het zesde hoofdstuk is de praktijk rond het risicomanagement voor BEMOG behandeld. Hierbij is het model voor BEMOG opgesteld waarmee de risico's die zich voor kunnen doen in de acquisitiefase inzichtelijk worden gemaakt, beoordeeld en beheerst. Hierbij is aandacht besteed aan de uitgangspunten, de toepassing van het risicomanagement, de opbouw van het risicomanagementmodel en de implementatie van het risicomanagement. Hierdoor is antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag *"Welke specifieke ontwikkelingsprojecten voert BEMOG uit en welk risicoanalysemodel past daar het beste bij?"*

Voordat het definitieve model opgesteld kan worden zijn eerst de uitgangspunten vastgesteld waaraan het model moet voldoen. Deze zijn gebaseerd op de doelstellingen en randvoorwaarden van BEMOG welke als input dienen voor de doelstellingen voor het risicomanagement en de risicoanalyse. De toepassing van het risicomanagement ligt dan ook bij het inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen van de risico's welke de projectdoelstellingen kunnen bedreigen. Hierdoor kan controle over het project worden verkregen en beslissingsondersteunende informatie geleverd worden door het bespreekbaar en inzichtelijk maken van de risico's. De opzet van het model heeft plaatsgevonden op basis van de theorie zoals besproken in hoofdstuk twee tot en met vier en de praktijk uit hoofdstuk vijf.

Het risicomanagementmodel voor BEMOG is opgesteld op basis van de risicomanagementcyclus, welke is opgebouwd uit een voorbereiding, identificatie, kwalificatie, respons en evaluatie. Voordat de analyse uitgevoerd kan worden wordt het voorblad ingevuld met de projectdefinitie en kengetallen en worden de uitgangspunten voor de analyse ingevuld voor een eenduidig beeld. Ook wordt de quick scan van de locatie uitgevoerd om de haalbaarheid te achterhalen. De voorbereiding bestaat uit het verzamelen van alle benodigde informatie om de analyse uit te kunnen voeren. Op basis hiervan wordt de identificatie uitgevoerd waarbij de projectomgevingsmatrix wordt ingevuld op basis van de actoren en factoren in relatie met de project- en procesactiviteiten om de risico's te achterhalen. Dit levert de risico's op welke ingevuld worden in het identificatiemodel, waarbij de omschrijving, oorzaak en het gevolg in tijd en geld van het risico worden benoemd. Aansluitend wordt tijdens de kwalificatie de risico's beoordeeld op kans en effect en beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid. Op basis van deze gegevens wordt de financiële impact van het risico bepaald. Om deze impact te reduceren worden beheersmaatregelen geselecteerd waarvan de kosten en het effect worden vastgelegd. Hierbij mogen de kosten nooit hoger zijn dan het risico zelf. Op basis hiervan wordt de financiële impact van het risico na beheersing bepaald, waarbij de eindscores bij elkaar worden opgeteld en samen de post onvoorzien in de kostenbaten analyse vormt. Om de maatregel te implementeren moet de actie, de persoon, de uitvoering en het tijdspad worden vastgelegd. Afsluitend vindt de evaluatie plaats waarbij het risico wordt beoordeeld op voorkomen en gevolg in tijd en geld en de beheersmaatregel op effectiviteit en gevolg in tijd en geld. Verder bestaat de mogelijkheid om de risico's en beheersmaatregelen bij te sturen en de ervaringen ten behoeve van de projectevaluatie te benoemen. Om het risicomanagement tot een succes te maken moet dit gecontroleerd geïmplementeerd worden. Dit verloopt via de invoering, uitvoering, inbedding, beoordeling en evaluatie van het risicomanagement. Door toepassing van het risicomanagement op basis van de cyclus ontstaat inzicht in de te lopen risico's en kan het project en proces beter beheerst worden zodat er meer grip ontstaat op het projectresultaat. Dit kan geen geheel rationeel beslissingsmoment worden omdat het onderhevig blijft aan intuïtie, ervaring en randvoorwaarden en dus gericht is op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's.

CONCLUSIE

7. Conclusie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek gepresenteerd. Hierbij wordt op basis van de uitkomsten uit het onderzoek naar risicomanagement bij grondverwerving antwoord gegeven op de onderzoeksvragen, welke zijn geformuleerd in paragraaf 1.3, naar aanleiding van de probleemstelling. Op basis van de uitkomsten worden aanbevelingen gedaan voor het gebruik van het model, wordt een reflectie gegeven op het onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Hierbij wordt antwoord gegeven op de zesde en laatste onderzoeksvraag: *"Welke conclusies en aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van het risicomanagement in de acquisitiefase binnen BEMOG?"*

7.1. Conclusies

In deze paragraaf wordt puntsgewijs teruggeblikt op de uitkomsten uit het rapport. Hierbij is voor BEMOG onderzoek gedaan naar risicomanagement voor de grondverwerving in de acquisitiefase, waarbij de volgende probleemstelling is gehanteerd: *"Op welke manier kan het huidige risicoanalysemodel voor de beoordeling en beheersing van de risico's die zich tijdens de grondverwerving in de acquisitiefase kunnen voordoen, verbeterd worden waardoor er een betere grip op het ontwikkelingsresultaat ontstaat?"*

Om tot een beantwoording van de probleemstelling te komen zijn een vijftal onderzoeksvragen opgesteld, waarbij hieronder op de belangrijkste uitkomsten wordt ingegaan. De centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek luidt: *"Hoe ziet het risicomanagementmodel voor de grondverwerving in de acquisitiefase van projectontwikkeling eruit, zodat risico's effectief en efficiënt beoordeeld en beheerst kunnen worden?"*

1. Hoe is de grondverwerving en acquisitiefase binnen de projectontwikkeling volgens de theorie vormgegeven?

Hierbij is eerst de fasering uiteen gezet binnen de projectontwikkeling. In de acquisitiefase worden conceptplannen ontwikkeld op mogelijk te verwerven locaties, welke op haalbaarheid worden getoetst. Bij de beslissing over de locatie zijn de ontwikkelingsvisie, financiële berekeningen, haalbaarheidsonderzoeken en risicoanalyse bepalend. Hierbij spelen vele actoren en factoren een rol in het dynamische proces, waar vooral de overheid met haar ruimtelijk beleid de potentie en ontwikkelingstermijn van een locatie bepaalt. Tijdens de acquisitiefase worden er geen concrete risico's gelopen, maar vindt de verdeling al wel plaats.

2. Hoe is het risicomanagement binnen de projectontwikkeling volgens de theorie opgebouwd en vormgegeven?

Vanuit de literatuur worden de eigenschappen van een risico en projectrisico omschreven en de risicomanagementcyclus aangedragen als geschikte methode om de risico's inzichtelijk te maken, te beoordelen en te beheersen. Op basis van de verzamelde informatie worden de risico's geïdentificeerd, waarbij de oorzaak en het gevolg worden benoemd. Tijdens de beoordeling worden de kans, het effect en de beïnvloedbaarheid beoordeeld. Op basis hiervan wordt de impact op het project bepaald. Hierna vindt een kwantitatieve analyse plaats met statistische berekeningen. Voor de belangrijkste risico's worden maatregelen geselecteerd met afsluitend de evaluatie. Hiermee kan het project beheerst en gestuurd worden.

3. Welke risicoanalysemodellen voor de acquisitiefase worden er in de theorie onderscheiden en hoe zien deze eruit?

Het risicomanagementmodel is gericht op het inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen van de risico's welke invloed hebben op de haalbaarheid van een project. Dit bevordert de communicatie over risico's, werkt beslissingsondersteunend bij de besluitvorming en beheersing van het project en proces. Hiervoor is de risicomanagementcyclus geschikt, welke is opgebouwd uit een quick scan, voorbereiding, identificatie, kwalificatie, selectie maatregelen en evaluatie. Hierbij is de implementatie van risicomanagement belangrijk.

4. *Welke risicoanalysemethode voor de acquisitiefase worden er in specifieke omstandigheden in de praktijk gebruikt en waarom?*

Er zijn externe interviews gehouden met gemeenten, ontwikkelaars en adviseurs om de methoden en technieken van risicomanagement te achterhalen. Uit de interviews komt naar voren dat er geen specifieke risicomanagementmethode of model wordt gebruikt door de geselecteerde partijen. De organisaties die proberen risicomanagement toe te passen, hebben dit geïntegreerd in de bestaande processtructuur en wordt niet als methode of model toegepast. De behoefte aan gestructureerd risicomanagement is zeker aanwezig, waarbij vanuit hun visie de risicomanagementcyclus geschikt wordt bevonden als methode. De interne interviews zijn gericht op het achterhalen van de visies en behoeften aan risicomanagement, waar de risicomanagementcyclus ook van toegevoegde waarde wordt bevonden. De benadering vanuit de praktijk is dan ook minder diepgaand en gestructureerd dan die uit de literatuur.

5. *Welke specifieke ontwikkelingsprojecten voert BEMOG uit en welk risicoanalysemodel past daar het beste bij?*

Aan de basis van het model liggen de uitgangspunt en randvoorwaarden op basis van de doelstellingen voor het risicomanagement. Dit is gericht op het inzichtelijk maken, beoordelen en beheersen van de risico's welke de projectdoelstellingen kunnen bedreigen, waardoor controle over het project en proces wordt verkregen, op basis van de risicomanagementcyclus. Het model is opgebouwd uit een voorblad, uitgangspuntenlijst, quick scan, voorbereiding, projectomgevingsmatrix, identificatie, kwalificatie, selectie maatregelen en evaluatie. Hierbij worden de risico's financieel vertaald naar de post onvoorzien in de kostenbaten analyse. Om dit model succesvol te maken is een gecontroleerde implementatie noodzakelijk, waarbij het model aansluit bij de huidige werkwijze.

Als antwoord op de centrale onderzoeksvraag is een model opgesteld welke uitgewerkt is in hoofdstuk zes. Door toepassing van dit risicomanagementmodel kan het risicomanagement binnen BEMOG worden vormgegeven en is een model ontstaan waarmee aan de vraag van de organisatie is voldaan en aan de hoofdvraag van dit onderzoek. Hierbij is een risicomanagementmodel ontwikkeld voor de uitvoering van risicomanagement op basis van de risicomanagementcyclus voor de grondverwerving in de acquisitiefase van de projectontwikkeling. Hiermee worden de risico's op projectniveau effectief en efficiënt inzichtelijk gemaakt, beoordeeld en beheerst. Op basis van de doelstelling van dit onderzoek kan worden gesteld dat de meerwaarde ligt in het inzicht in de theorie en zienswijze uit de praktijk op het risicomanagement voor de locatieverwerving, welke verwerkt is tot een toepasbaar risicomanagementmodel. Er kan dan ook worden geconcludeerd dat de doelstelling van het onderzoek voor een belangrijk deel is gehaald.

7.2. Aanbevelingen model

In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gedaan voor het gebruik van het risicomanagementmodel zoals opgesteld in hoofdstuk zes.

De belangrijkste aanbeveling uit dit onderzoek is om tijdens de beoordeling van een locatie in de acquisitiefase de risicomanagementcyclus te doorlopen om zo vroeg mogelijk de onzekerheden in kaart te brengen. Hierdoor worden deze beheerst voordat deze uitgroeien tot risico's door het risicomanagementmodel toe te passen. Dit begint met het beoordelen van de haalbaarheid van de locatie via de identificatie, kwalificatie, beheersing en evaluatie van de risico's. Door gebruik te maken van het model worden geen stappen overgeslagen en ontstaat inzicht in de project- en procesrisico's waarna deze beoordeeld en beheerst kunnen worden. Dit model moet dan ook opgenomen worden als standaard document bij de beoordeling van een locatie in de acquisitiefase, zodat dit onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden en geïntegreerd wordt in het procesmanagement. Het is belangrijk dat de gehele cyclus wordt doorlopen en dat alle stappen worden uitgevoerd. Dit vraagt verandering in het denken en doen bij de beoordeling van projecten en vormt dan ook een veranderingsproces met extra taken en controleerbare verantwoordelijkheden, welke zich op termijn terugverdienen.

Door de toepassing van het model wordt open communicatie over risico's gestimuleerd, waarbij dit de verantwoordelijkheid is van iedereen en wordt gestreefd naar een optimaal projectresultaat. Om dit te realiseren is het belangrijk om draagvlak te creëren voor de in- en uitvoering van risicomanagement, waarbij de ontwikkelaars overtuigd moeten worden van de toegevoegde waarde van toepassing van risicomanagement. Samen met de directie zijn ze dan ook verantwoordelijk voor het verder professionaliseren van het risicomanagement binnen de organisatie. Projectontwikkeling is dan ook het gecontroleerd nemen van risico's en deze managen.

7.3. Reflectie onderzoek

In deze paragraaf wordt een reflectie gegeven op het onderzoek, waaruit aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek en verbeterpunten volgen op basis van de literatuurstudie en de interviews.

Dit praktijk gerichte onderzoek heeft plaatsgevonden in een organisatie welke nog geen risicomanagement op projectniveau toepaste. Dit heeft enerzijds als voordeel dat de nieuwe methode makkelijker geaccepteerd wordt, maar anderzijds als nadeel dat het risico denken en toepassen van een risicomanagementmodel nog niet behoort tot de dagelijkse werkzaamheden, waardoor de implementatie een langdurig proces kan worden.

Op basis van de bevindingen uit de literatuur heeft dit een theoretisch kader opgeleverd voor de uitvoering van risicomanagement in de acquisitiefase. Er moet echter geconcludeerd worden dat er niet veel specifieke literatuur beschikbaar is over risicomanagement in de acquisitiefase bij projectontwikkeling. Om input vanuit de praktijk te geven zijn interviews gehouden met verschillende partijen over de uitvoering en zienswijze op risicomanagement. Dit heeft op een aantal punten de literatuur ondersteund of aangevuld. Aan het schrijven van het theoretisch kader is de meeste tijd besteed.

De interviews zijn gehouden met een gevarieerd gezelschap op basis van een standaard open vragenlijst. Hierbij moet worden opgemerkt dat de specifieke kennis over risicomanagement niet optimaal is wat enerzijds komt door de tijdsduur van het interview en anderzijds door de grootte van de organisaties waardoor risicomanagement nog niet professioneel is doorgevoerd. Daarnaast kunnen de mondelinge beweringen van de respondenten niet getoetst worden aan modellen of documenten, waardoor enige voorzichtigheid over de uitkomst is geboden.

Ook bij de representativiteit van de uitkomsten uit de interviews mag een kritische noot geplaatst worden, vooral met betrekking tot de selectie van partijen, waarbij een gevarieerd gezelschap is benaderd om de methoden en technieken te achterhalen, wat minder specifieke informatie heeft opgeleverd. Dit valt te verklaren door de brede benadering en beperkt beschikbare respondenten. Wanneer alleen grote projectontwikkelaars benaderd zouden zijn, zou een meer professioneel beeld over risicomanagement naar voren zijn komen. Hierdoor is een algemeen beeld ontstaan van risicomanagement bij kleinere organisaties, wat niet generaliseerbaar is.

De uitkomst van dit onderzoek is eigenlijk het begin van de uitvoering van risicomanagement binnen BEMOG. Er kan dan ook niet worden gesteld dat het model definitief is of compleet. Gedurende het gebruik wordt dit aangevuld en verbeterd met nieuwe ervaringen en inzichten voor dit model. Ook dienen er verschillende case studies uitgevoerd te worden om de toepasbaarheid van het model te testen en waar nodig te verbeteren.

De verwerking van de risico's in het model vindt plaats op basis van een kwalitatieve analyse waarbij een vijfpuntenschaal wordt gebruikt om de geïdentificeerde risico's te beoordelen. Wanneer dit model ook zou worden toegepast in vervolgfases van de projectontwikkeling kan een kwantitatieve benadering worden toegepast, waarvoor een vervolgonderzoek noodzakelijk is. Hierbij wordt de kans en het effect berekend op basis van statistische kansverdelingen. De toepassing van het model is gericht op risicomanagement op projectniveau. Echter spelen risicomanagement op organisatorisch- en portefeuilleniveau ook een belangrijke rol.

Dit dient dan ook verder onderzocht te worden, zodat het risicomanagement van de gehele organisatie geoptimaliseerd wordt en integraal wordt toegepast. Ook dient er vervolgonderzoek uitgevoerd te worden naar de wijze van evaluatie van het project. Hierbij kan het risicomanagementmodel dienen als input. Tijdens deze evaluatie moet het risicomanagement zelf ook geëvalueerd te worden, waardoor dit geoptimaliseerd kan worden en het risicomanagement een centrale plaats inneemt binnen het proces en project.

Afsluitend kan worden gesteld dat het onderzoek voldoet aan de gestelde doelstellingen waarbij er een risicomanagementmodel is opgesteld waarmee de risico's inzichtelijk worden gemaakt welke zich voor kunnen doen bij locatieverwerving in de acquisitiefase, zodat deze op een effectieve manier kunnen worden beoordeeld en beheerst. Dit levert bewustwording op van risico's en de mogelijkheid hierover te communiceren. Hiervoor is een bruikbaar model opgesteld waarmee makkelijk inzicht in de belangrijkste risico's wordt verkregen, de mogelijkheid biedt deze te beoordelen en te beheersen. Om de bruikbaarheid te blijven garanderen is een interne werkgroep noodzakelijk welke het proces en methode van risicomanagement bewaakt en verbetert. Dit heeft ook als voordeel dat het risicomanagement makkelijk geaccepteerd en geprofessionaliseerd wordt. Ook biedt het onderzoek aanknopingspunten voor vervolgonderzoek voor risicomanagement op meerdere niveaus.

De wetenschappelijke bijdrage ligt bij het in hoofdstuk zes opgestelde risicomanagementmodel. Dit model kan gebruikt worden door projectontwikkelaars welke de risico's in de acquisitiefase inzichtelijk willen maken, beoordelen en beheersen. Het model moet per project geheel ingevuld worden. Dit model is gericht op de beoordeling en beheersing van de acquisitiefase, maar kan mogelijk met een kleine aanpassing ook geschikt gemaakt worden voor integraal risicomanagement bij projectontwikkeling op projectniveau.

8. Literatuurlijst

8.1. Literatuur

Ashouwer, A.J., J.A.M. van den Brand, J.J.M.M. van Rijckevorsel, *De wet voorkeursrecht gemeenten in de praktijk*, Den Haag: VNG uitgeverij, 1999

Arduin, G.W., Lampe, D.A.V., *Kenmerkende verschillen in risico's*, Artikel in real estate magazine 2004, nr. 34, p 33-37

Berkhout, T.M., *Risicoanalyse van vastgoed, het proces van inventariseren en wegen van vastgoedrisico's*, Amsterdam: SBV, 1997

Bosschers, E., *Project management Body of Knowledge: A Guide tot the project management Body of Knowledge*, Pennsylvania USA, Project Management Institute, 2000

Booij, J.A., Gassler, Y.E., *Fiscale aspecten van vastgoed voor de praktijk*, Voorburg: Neprom, 2001

Brand, van den, J.A.M., A.G. Bregman, J.F. de Groot, *De grondexploitatie wet: Enkele verkenningen*, Den Haag: Stichting Instituut voor Bouwrecht, 2006

Claes, P.F., *Risico management, Houten*: EPN, 2000

Cuypers, J.G., J.W. van Zundert, *Planschade in kort bestek*, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003

Daniëls, R.H.A.P., *Ruimtelijke ordening*, Voorburg: Neprom, 1999

De grondmarkt, een gebrekkige markt en een onvolmaakte overheid, publicatie van het centraal planbureau, Den Haag: SDU uitgevers, 1999

Dekkers, J.A.M., *Planeconomie*, Voorburg: Neprom, 1999

Dijk, A. van, *Pragmatisch risicomanagement*, In: Real Estate Magazine, jaargang 7, juni 2004, nr. 34, p.16-17

Dun, F.J.C.M., *Procesmanagement en samenwerkingvormen*, Voorburg: Neprom, 1999

Ecorys, *De prijs van kwaliteit; handreiking voor gemeentelijk grondprijnsbeleid voor woningbouw*, Den Haag, 2006

Emans, B. *Interviewen. Theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1989

Fokkema, J., *Basisprincipes projectontwikkeling*, Voorburg: Neprom, 2000

Fokkema, J, Reus, R. de, *Gebiedsontwikkeling, naar een nieuwe taakverdeling*, Voorburg, Neprom, 2002

Fukken, J.M., e.a., *Communicatie over risico's*; Publicatie Risman, Gouda, 1999

Gehner, E., *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*, Amsterdam: Sun, 2003

Gehner, E., J.I.M. Halman en H. de Jong, *Risk management in the Dutch real estate development sector: a survey*, Delft: TU Delft, 2006

Geus, M.G. de, *Risicomanagement op Vinex-locaties een onderzoek naar risico's van financieel-economische aard en risicobeheersingmogelijkheden bij het ontwikkelen van Vinex-locaties*, Afstudeerscriptie, Faculteit Bedrijfskunde, Bestuur en Technologie, Twente: Universiteit Twente, 1996

- Gevers, T., *Kansrijk risicomanagement in projecten*, Meppel: Krips BV, 2001
- Giebels, L.J., *De nieuwe wetgeving op de ruimtelijke ordening*, Assen: van Gorcum, 1986
- Gool, van, P., P. Jager, R.M. Weisz; *Onroerend goed als belegging*, Groningen: Stenfert Kroese, 2007
- Govers, J.H.M., *Grondbedrijf*, Voorburg: Neprom, 1999
- Grond gedachten over grondbeleid en ruimtegebruik, uitgave van de werkgroep toekomstige ontwikkelingen in de bouwnijverheid*, SISWO / instituut voor maatschappijwetenschappen, 1999
- Groote, G.P., P. Slikker, C.J. Hugenholtz-Sasse e.a.; *Projecten leiden, Methoden en technieken voor projectmatig werken*, Utrecht: Het Spectrum B.V., 1995.
- Halman, J.I.M., *Risicodiagnose in produktinnovatie; ontwikkeling van de risicodiagnosemethode RDM*, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, 1994
- Have ten, T., J. Thoonen, *Risicoanalyse planschade 2000*, Alphen aan den Rijn: Samson, 2000
- Harms, E., *Projectontwikkeling is niet meer dan gemanaged risico's nemen*, In: Real Estate Magazine, Jaargang 7, Nr. 4, p.6-11, 2004
- Hedeman, B. H. Fredriksz en G.V. van Heemst, *Projectmanagement op basis van PRINCE2*. Van Haren Publishing, 2005
- Hellinga, H., *van besluitvorming naar inhoud: Procesmanagement voor de initiatieffase van binnenstedelijke her-ontwikkeling*, Eindhoven: Technische universiteit Eindhoven, 2004
- Hetterschijt, A.A., e.a., *Financiële risico's van saneringsvarianten: kwantitatieve risicoanalyse (QRA) ter ondersteuning bij variantkeuze*, Gouda: CUR/NOBIS, 2000
- Hijmans, E.R., *Recht rond grondbeleid*, Enschede: vanderloeff, 1994
- Hijmans, E.R., *Recht rond grondtransacties*, Enschede: vanderloeff, 1996
- Hillson, D., *Developing effective risk responses. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminar & Symposium, 10-16 oktober 1999, Piladelphia, Pennsylvania, USA, 1999*
- Hoekstra, J., B.S. ten Kate, *Gemeentelijke grondverwerving*, Deventer: Kluwer, 2000
- Iersel, van, C.J.A. *Overwegingen bij uitbestedingsstrategieën*, Amersfoort: DHV, 2005
- Keizer, J.A., Halman, J.I.M., Song, M, *From experience; applying the risk diagnosing methodology*, The Journal of Product Innovation Management, 19, 213- 232, 2002
- Kempen, P.M., Keizer, J.A., *Advieskunde voor de praktijkstages*, Groningen: Wolter-Noordhoff, 2000
- Kenniscentrum PPS, *Handleiding risicomanagement bij PPS gebiedsontwikkelingen*, Den Haag: Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS, 2004
- Kenniscentrum PPS, *Inrichting van het PPS proces bij gebiedsontwikkeling*, Den Haag: Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS, 2004
- Kenniscentrum PPS, *Handleiding financiële modellen bij PPS bij gebiedsontwikkeling*, Den Haag: Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS, 2004

- Kleijn, W.M., G.G.J.D. Verdoes Kleijn, M. Schox, *Rechtsvormen voor uitgifte en beheer van bouwgrond en gebouwen ten behoeve van overheid en particulieren*, Deventer: Kluwer, 1979
- Kousemaeker, F.J.M., D.A. Regenboog; *Handboek praktijkaspecten vastgoed*, Groningen; Wolters-Noordhoff BV, 1998
- Laglas, K., *Basisprincipes projectontwikkeling; de praktijk*, Voorburg: Neprom, 1999
- Lesmeister, D.R., *Risicoanalyse bij projectontwikkeling; het kwantificeren van risico's bij investeringsbeslissingen*, Masterproof MRE, Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate, 1997
- Louw, L. van der, *Risicobeheersing door middel van optimale fasering*, Technische Universiteit Eindhoven, 2002
- Louwman, J.H.G., H.B.A. Steens, *Risicomangement, een beheersingsmodel*, Reeks: Controlling in de praktijk, nr. 7, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994
- Maas, M.W.A., *De institutionele belegger in vastgoed; een veranderend landschap van partijen*, Voorburg: Neprom, 2001
- Miles, M.E., Gerens, G., Weiss, M.A., *Real Estate Development: Principles and Process*, Urban Land Institute (ULI), Washington, D.C., 2000
- Mus, J.B., P.C.E. van Wijmen, *Wet voorkeursrecht gemeenten verklaard*, Alphen aan den Rijn: Samson, 2001
- Nederhoed, P., *Helder rapporteren*, Houten: Diegem, 2000
- Neprom, *Neprom 1974-2000; werken aan ruimtelijke ontwikkeling*, Neprom, 2000
- Nota Grondbeleid; *Op grond van nieuw beleid*, VROM, 2001
- Nozeman, E.F., *Sheetbundel*, Groningen: FRW, 2007
- Oude Veldhuis, M.C., *Wat is projectontwikkeling?*, Voorburg: Neprom, 1993
- Overwater, P.S.A., *Naar een sturend gemeentelijk grondbeleid: wie de grond heeft, die bouwt*, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002
- Priemus, H., *Mogelijkheden en grenzen van marktwerking in de volkshuisvesting*, Utrecht: Nethur, 2000
- Prins, J.H.A.A., *De gemeentelijke grondexploitatie*, Den Haag: uitgeverij van de vereniging van Nederlandse gemeenten, 1995
- Rust, W.N.J., *Rekenen op vastgoed*, Voorburg: Neprom, 1999
- Santing, J.W., *Grondexploitatie, Marktpartijen buiten spel, gemeenten (terug) aan het roer?*, Scriptie Rijksuniversiteit Groningen, 2006
- Scholten, M.F.M., *Rendement en risico op objectniveau; een beleidsondersteunend model*, In: PropertyNL Research Quarterly, juni 2004, jaargang 3, nr. 2, p.47-52
- Scholten, M.F.M., *Rendement-risicoprofiel op objectniveau*, In: Service Magazine, jaargang 11, nr. 3, juli 2004, p.23-25
- Schuurmans, C.P.J., *Risicobeheersing bij projectportfolio's*, SBV Amsterdam, 2002

- Soetekouw, R., *Risico's en risicobeheersing bij projectontwikkeling door woningcorporaties*, SBV Amsterdam, 1994
- Terpstra, P.R.A., *Het gemeentelijk grondbeleid*, Groningen: Girug, 1981
Grond voor beleid, interdepartementaal beleidsonderzoek grondbeleid, uitgave van het ministerie van financiën
- Terpstra, P.R.A., *Onroerend goed, projectontwikkeling, projectmanagement*, Groningen, FRW, 1992
- Terpstra, P.R.A., *Vastgoed en grond, Organisatie en beleid*, Bussum: Coutinho, 1993
- Vermande, H.M. & Spalburg, M.G. (1998). *Risicomangement in de bouw; een verkenning*. In opdracht van Stichting Bouwresearch. Waddinxveen: Van Tilburg.
- Vandeginste, P.B. *Risicomangement onder de loep*, ASRE Amsterdam, 2004
- Vermeulen, E.M., *De kenmerken van risicomangement in: Dossier ondernemingszaken: Ondermeing en risicomangement*, 1997
- Verschuren, P., H. Doorewaard, *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht: Lemma, 2000
- Vrijling, J.K., *Interviewtechnieken; bij onzekerheids-identificatie en data-acquisitie*, publicatie Risman, Gouda, 1995
- Well-stam, D. van, F. Lindebaar, S, van Kinderen, B.P. van den Bunt, *Risicomangement voor projecten; De RISMAN-methode toegepast*, Utrecht: Spectrum, 2003
- Vries de, J., *Grote stedelijke projecten in Nederland*, In: *Stedenbouw en ruimtelijke ordening*, 2004, p. 8-9
- Wigmans, G., *Grondbeleid en marktoriëntatie, risicobeoordeling in de grondexploitatie*, Delft: publicatieburo bouwkunde / Delft, 1995
- Wolf, R.A., *Fiscale aspecten vastgoed; BTW en overdrachtsbelasting*, Voorburg: Neprom, 1999
- Zundert van, J.W., *het bestemmingsplan; een juridische bestuurlijke inleiding in de ruimtelijke ordening*, Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999
- Xu, Q., *Risk analysis on real estate investment decision-making*, Proefschrift, Nieuwegein: Arko Publishers, 2002

8.2. Internet

- www.risman.nl bezocht op 20-11-2007
www.sbr.nl bezocht op 27-11-2007
www.arcadis.nl bezocht op 26-11-2007
www.twynstragudde.nl bezocht op 12-12-2007
www.dhv.nl bezocht op 15-01-2008
www.vrom.nl bezocht op 15-02-2008

8.3. Achtergrond informatie

De onderstaande onderzoeksrapporten hebben gediend als achtergrondinformatie bij het schrijven van deze thesis.

Augustijn, R.M., *Projectoverstijgend risicomanagement, een onderzoek naar risicomanagement op portfolio niveau binnen Rijkswaterstaat*, Universiteit Twente, 2006

Bertijn, G., *Risicomanagement bij projectontwikkeling binnen Lithos, de ontwikkeling van het risicomanagement model*, Hogeschool van Utrecht, 2005

Dekker, E.W.W., *Projectontwikkeling door woningcorporaties, Nut, noodzaak en wijzen van organiseren in het kader van de veranderende omgevingsfactoren*, Amsterdam school of real estate, 2005

Dijk, J.C., *De gevolgen van marktrisico op resultaten uit projectontwikkeling van kantoren op regionale markten*, Rijksuniversiteit Groningen, 2006

Ecorys vastgoed, *De prijs van kwaliteit, Handreiking voor gemeentelijk grondprijnsbeleid bij woningbouw*, Den Haag, 2006

Fleurke, R., *Risicomanagement bij binnenstedelijke locatieontwikkeling*, Rijksuniversiteit Groningen, 2004

Groetelaers, D., e.a., *Grondbeleid en grondbeleidsinstrumenten in relatie tot doelbereiking Nota Ruimte*, Technische Universiteit Delft, 2006

Haisma, G., *Risicomanagement: een bijdrage aan continuïteit in organisaties*, Alphen aan den Rijn: Samson, 1999

Halman, M., *Risicodiagnose in productinnovatie; ontwikkeling van een risicodiagnosemethode RDM*, Technische Universiteit Eindhoven, 1994

Heijden van der, W., *Risicomanagement in de aderen, een onderzoek naar het invoeren en inbedden van projectmanagement*, Technische Universiteit Twente, 2006

Horrevoets, M.S.G., e.a., *Kennis in stedelijke vernieuwing*, o.i. Nationale Raad voor Landbouwkundig onderzoek, Den Haag, 1999

Huisman, C.J., *Gebiedsuitbreiding voor de projectontwikkelaar; Een onderzoek naar de gehanteerde rolverdeling bij gebiedsontwikkelingsprocessen op VINEX-locaties met daarbij een toetsing aan de wens van meer marktwerking op de woningmarkt*, Technische Universiteit Twente, 2004

Kamp, G.W., *Borging van het onzekere, een onderzoek naar de betekenis voor het WSW van projectontwikkelingrisico's van woningcorporaties en naar de wijze waarop het WSW daarmee omgaat*, Amsterdam school of real estate, 2005

Kohsiek, G., *Het risico van op risico, empirische toets van het feitelijke risico bij de speculatieve realisatie van kantoorgebouwen*, Amsterdam school of real estate, 2006

Loosen, M.E., *De centrale middenvelder in de vastgoedcyclus, projectontwikkeling, projectmanagement en vastgoedadvisering in een dynamische en complexe taakomgeving*, Amsterdam school of real estate, 2002

Loovers, E.H.A.M., *Risicoanalyse; een belangrijk instrument voor de toekomst voor de woningcorporaties*, Housing strategies 7U971, 2005

- Ministerie van financiën, *Grond voor beleid: interdepartementaal beleidsonderzoek grondbeleid*, Den Haag, 1999
- Neprom, *Nota ruimte; de visie van de Neprom, Economische groep en ruimtelijke ontwikkeling*, Voorburg, 2004
- Polanen Petel van, R., *Benchmarken op rendement en risico*, Technische Universiteit Eindhoven, 2005
- Santing, J.W., *Grondexploitatiewet: marktpartijen buiten spel, gemeente (terug) aan het roer?*, Rijksuniversiteit Groningen, 2006
- Scholten, M., *Rendement en risico op een woningbeleggingsportefeuille*, Technische Universiteit Delft, 2003
- Tazelaar, P.A.C., *Risico als maat voor rendement: een onderzoek naar de rendementseisen van vastgoed*, Amsterdam school of real estate, 2002
- Twisk, B., *Plankosten in grondexploitaties, naar een betere toedeling en normering van apparaatlasten in de gemeente Zaanstad*, Rijksuniversiteit Groningen, 2006
- Vrom, *Grondbeleid als middel voor krachtige gebiedsontwikkeling*, Den Haag, 2006
- Vrom, *Nota grondbeleid, Op grond van nieuw beleid*, Den Haag, 2001
- Vrom, *Nota ruimte: Ruimte voor ontwikkeling, katern over nieuw ruimtelijk beleid in 2006*, Den Haag, 2006
- Wolf de, H., e.a., *Regionaal kostenverhaal en verevening bij gebiedsontwikkeling; een analyse van overwegingen binnen praktijkprojecten in het perspectief van de grondexploitatiewet*, Technische Universiteit Delft, 2006
- Zweedijk, A., *Actief grondbeleid: Papier of werkelijkheid*, Amsterdam school of real estate, 2005

9. Bijlagen

Overzicht bijlagen:

Bijlage 1 Risicomanagementmodel.....	8 pagina's
Bijlage 2 Interview	16 pagina's
Bijlage 3 Haalbaarheidsonderzoek	2 pagina's
Bijlage 4 Risicomanagement	2 pagina's
Bijlage 5 Risicoanalyse	1 pagina
Bijlage 6 Kostenbaten analyse.....	1 pagina
Bijlage 7 Gemeente en grond	7 pagina's
Bijlage 8 Definities.....	2 pagina's
Totaal	42 pagina's