

Bijlagen

Risicomangement bij grondverwerving

Beheersmodel voor de acquisitiefase



Colofon

Titel rapport:	Risicomangement bij grondverwerving <i>Beheersmodel voor de acquisitiefase</i>
Plaats:	Zwolle
Datum:	15-05-2008
Omvang:	42 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



Inhoudsopgave

1.	Risicomanagementmodel.....	4
1.1.	Voorblad	5
1.2.	Uitgangspunten	6
1.3.	Quick scan	7
1.4.	Vorbereiding	8
1.5.	Projectomgevingsmatrix.....	9
1.6.	Risicoanalyse locatie.....	10
1.7.	Toelichting	11
2.	Interview.....	12
2.1.	Aanleiding	12
2.2.	Achtergrondinformatie onderzoek.....	12
2.3.	Doel onderzoek.....	12
2.4.	Doel interview	12
2.5.	Het interview.....	13
2.6.	Uitkomst interview extern	16
2.7.	Uitkomst interview intern	23
3.	Haalbaarheidsonderzoek	28
3.1.	Opzet quickscan.....	28
3.2.	Actoren.....	28
3.3.	Factoren	29
4.	Risicomanagement	30
4.1.	Risicomanagementmethoden	30
5.	Risicoanalyse.....	32
5.1.	Risico categorisatie benadering.....	32
6.	Kostenbaten analyse	33
7.	Gemeente en grond	34
7.1.	Ruimtelijk beleid van gemeenten	34
7.2.	Grondbeleid.....	35
7.3.	Verwervingsinstrumenten van gemeenten	36
7.4.	Kostenverhaal.....	36
7.5.	Samenwerkingsverbanden met gemeente	38
7.6.	Grondprijsberekeningen	39
8.	Definities	41

1. Risicomanagementmodel

Het risicomanagementmodel bestaat uit de volgende bladen:

- Voorblad
- Uitgangspunten
- Quick scan
- Voorbereiding
- Projectomgevingsmatrix
- Risicoanalyse locatie
- Toelichting

1.1.Voorblad

Document "Risicomanagementplan [1] Voorblad"

1.2.Uitgangspunten

Document "Risicomanagementplan [2] Uitgangspunten"

1.3.Quick scan

Document "Risicomanagementplan [3] Quick scan"

1.4.Vorbereitung

Document "Risicomangementplan [4] Vorbereitung"

1.5. Projectomgevingsmatrix

Document "Risicomanagementplan [5] Projectomgevingsmatrix"

1.6.Risicoanalyse locatie

Document "Risicomanagementplan [6] Risicoanalyse locatie"

1.7.Toelichting

Document "Risicomanagementplan [7] Toelichting"

2. Interview

In dit hoofdstuk zijn de opbouw en uitkomsten van het interview uitgewerkt. De opbouw is zoals deze ook naar de respondenten is gestuurd, waarbij de aanleiding, achtergrondinformatie, onderzoeksdoel, het doel van het interview en het interview zelf is aangereikt. De uitkomsten van de interviews zijn verwerkt in paragraaf 2.6 en 2.7

2.1.Aanleiding

In het kader van mijn afstudeeronderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen met als afstudeerrichting Vastgoedkunde doe ik een onderzoek naar risicomanagement tijdens de grondverwerving in de acquisitiefase van de projectontwikkeling.

2.2.Achtergrondinformatie onderzoek

Binnen de projectontwikkeling neemt de acquisitiefase een belangrijke plaats in. Hierbij wordt het idee voor potentiële projecten gevormd en de grond of positie verworven. Het resultaat van de acquisitie zal een ontwikkelingsplan zijn van onderscheidend vermogen met daarin de ruimtelijke kaders, financiële onderbouwing en een stedenbouwkundig beeldkwaliteitsplan. Om dit proces te beheersen is risicomanagement van toegevoegde waarde, wat inzicht verschaft in de haalbaarheid en de mogelijkheid biedt om het project te beheersen.

2.3.Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van de risico's die zich voor kunnen doen bij grondverwerving in de acquisitiefase, zodat deze effectief beoordeeld en beheerst kunnen worden. Door het opstellen van een risicoanalyse model wordt het mogelijk om de risico's inzichtelijk te maken, te beoordelen en te beheersen. Hierdoor wordt de beoordeling van een project niet alleen gedaan op basis van exploitatieberekeningen maar ook op basis van risicoprofiel. Om dit model op te stellen is inzicht nodig in de verschillende methoden, modellen en technieken die in de theorie staan beschreven en in de praktijk worden gebruikt om een locatieontwikkeling te beheersen .

2.4.Doel interview

Het doel van het interview is het inzichtelijk maken van de aspecten met betrekking tot risicomanagement tijdens de grondverwerving in de acquisitiefase, het proces van risicomanagement, de opzet en inhoud van de toegepaste risicoanalyse. Hierbij gaat het om het motiveren van de uitgangspunten, het toelichten van de toegepaste modellen en methoden, het inzichtelijk maken, de beoordeling en beheersing van de risico's. Deze informatie zal verzameld worden door middel van face to face interviews met ontwikkelaars, adviseurs en gemeenten.

Tijdens dit onderzoek is de acquisitiefase van de projectontwikkeling uiteengezet waarna het proces van risicomanagement is onderzocht. Hierna zijn de beschikbare modellen uit de literatuur geanalyseerd en is er een risicomanagement model voor de acquisitiefase volgens de literatuur opgezet. Door middel van interviews wordt getracht inzicht te krijgen in de verschillende vormen van risicomanagement in de acquisitiefase welke in de praktijk worden gebruikt. Aan de hand hiervan kunnen de theoretische- en praktische modellen met elkaar worden vergeleken.

2.5. Het interview

Inleiding

Onderwerp:	Risicoanalyse in de acquisitiefase bij grondverwerving.
Naam interviewer:	Geert Bertijn
Naam geïnterviewde:	
Naam organisatie:	
Functie:	
Kernactiviteiten van organisatie:	
Type projecten in ontwikkeling:	
Datum van het interview:	01-01-2008
Duur van het interview:	1 uur
Plaats van het interview:	
Expertise van geïnterviewde:	
Omgang m.b.t. informatie:	De informatie zal vertrouwelijk behandeld worden.
Opname van het interview:	Toegestaan / niet toegestaan

Het interview is opgebouwd uit vragen welke zijn gericht op:

- De acquisitiefase
- Het proces van risicomanagement
- Risicomanagement in de acquisitiefase
- Risicoanalyse in de acquisitiefase
 - Risico voorbereiding
 - Risico identificatie
 - Risico kwalificatie
 - Risico kwantificatie
 - Risico beheersing
 - Risico evaluatie
- Risico's in de acquisitiefase
- De visie op risicomanagement in de acquisitiefase

Kern

De acquisitiefase:

In de acquisitiefase 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 globaal idee gevormd en worden de kansen en de haalbaarheid in beeld gebracht.

1. Waar is het proces van grondverwerving in de acquisitiefase binnen uw bedrijf op gericht?
2. Welke informatie, factoren en aspecten zijn doorslaggevend om de haalbaarheid van een locatieverwerving in de acquisitiefase te beoordelen?
3. Met welk document sluit u de acquisitiefase af, wat staat hierin vermeld en wie beslist hierover?

Het proces van risicomangement:

4. Wordt risicomangement in algemene zin structureel toegepast binnen uw bedrijf en is hier iemand specifiek verantwoordelijk voor?
5. Welke interne doelstellingen en uitgangspunten liggen ten grondslag aan het opstellen en de uitvoering van risicomangement?
6. In welke mate spelen intuïtie en ervaring mee tijdens het proces van risicomangement?

Risicomangement in de acquisitiefase:

7. Wordt binnen uw bedrijf de grondverwerving in de acquisitiefase beoordeeld door middel van een risicoanalysemodel of methode?
8. Hoe denkt u dat het proces van risicomangement voor de grondverwerving in de acquisitiefase het beste vorm gegeven kan worden door middel van een model om de risico's inzichtelijk te maken, te beoordelen en te beheersen in een toepasbaar document?

Vanuit de literatuur wordt een risicomangement cyclus aangedragen welke bestaat uit een risicovoorbereiding, -analyse(identificatie, kwalificatie, kwantificatie), -beheersing en -evaluatie. Kunt u in de volgende vragen aangeven of deze stappen van toepassing (kunnen) zijn tijdens de grondverwerving in de acquisitiefase binnen uw bedrijf en hierbij de gebruikte methoden, modellen, technieken en instrumenten toelichten?

9. Herkent u dit risicomangement stappenplan en past u dit ook op deze of een andere wijze toe binnen uw bedrijf?

Risicovoorbereiding; benodigde informatie verzamelen

Voordat een project beheerst kan worden, zal eerst de benodigde informatie verzameld moeten worden waarmee de haalbaarheid wordt getoetst.

10. Op welke wijze is (zou u) de risico voorbereiding van de risicoanalyse tijdens de grondverwerving binnen uw bedrijf vormgegeven en welke (externe) informatie gebruikt u hierbij als input?

Risico identificatie model; het analyseren, inzichtelijk maken en vaststellen van de risico's

11. Op welke wijze is (zou u) de identificatie van de risico's tijdens de grondverwerving binnen uw bedrijf vormgegeven?

Risico kwalificatie model; de kans en het effect van het risico beoordelen

12. Op welke wijze is (zou u) de kwalificatie van de risico's tijdens de grondverwerving binnen uw bedrijf vormgegeven en welke wegingsfactoren of beoordelingscriteria worden hierbij gebruikt?

Risico kwantificatie model; vaststellen van de statistische kans en –effect beoordeling van het risico

13. Op welke wijze is (zou u) de kwantificatie van de risico's tijdens de grondverwerving binnen uw bedrijf vormgegeven en welke wegingsfactoren of beoordelingscriteria worden hierbij gebruikt?

Risicobeheersing / respons model; het benoemen van de beheersaspecten van de risico's

14. Op welke wijze is (zou u) de beheersing van de risico's tijdens de grondverwerving binnen uw bedrijf vormgegeven en hoe worden deze maatregelen bepaald?

Risico evaluatie model; het evalueren van de risico's en beheersaspecten

15. Op welke wijze is (zou u) de evaluatie van de risico's tijdens de grondverwerving binnen uw bedrijf vormgegeven?

16. Met welke rede en onder welke omstandigheden worden de voorgaand behandelde risicoanalyse modellen toegepast of waarom wordt er geen risicoanalyse methode toegepast?

17. Is een koppeling tussen de exploitatieberekening en de risicoanalyse noodzakelijk en zo ja, welke variabelen spelen daarbij een belangrijke rol?

Risico's in de acquisitiefase

18. Wat zijn volgens u de belangrijkste risico's die zich tijdens de grondverwerving in de acquisitiefase kunnen voordoen en op welke wijze ordent u deze?

Risico	Risico	Belang
Juridisch/procedureel		
Politiek/bestuurlijk		
Maatschappelijk/sociaal		
Ruimtelijk/fysiek		
Technisch/kwaliteit		
Financieel/economisch		
Organisatorisch/samenwerking		

Tabel 1; Risico's in de acquisitiefase

De visie op risicomangement in de acquisitiefase

19. Op welke wijze is het risicomangement geïmplementeerd binnen uw bedrijf, zoniet, hoe kan dit het beste worden gedaan?

20. Wordt het toegepaste risicomangement model ook gebruikt als beslissingsdocument bij de beoordeling en besluitvorming over een locatie?

21. Past u risicomangement altijd op dezelfde wijze toe, ongeacht de grootte, verwervingsvorm en type locatie van een project?

22. Wat is volgens u het nut en de noodzaak van risicomangement tijdens de grondverwerving in de acquisitiefase?

Slot:

23. Welke aandacht- en verbeterpunten ziet u vanuit uw visie op risicomangement bij de grondverwerving in de acquisitiefase binnen uw bedrijf?

24. Welke aanbevelingen kan u doen voor dit onderzoek in het kader van risicomangement voor de grondverwerving in de acquisitiefase?

2.6. Uitkomst interview extern

Per hoofdgroep wordt de uitkomst behandeld van de verschillende respondenten

De acquisitiefase:

Ontwikkelaar

Het proces van grondverwerving in de acquisitiefase is gericht op posities waarbij deze worden ingenomen om toekomstige projecten te kunnen realiseren, waarbij bouwgelieerde bedrijven ook gericht zijn op bouwproductie. Dit alles is om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Sommige organisaties kopen speculatieve gronden, afhankelijk van hun financiële positie.

De informatie die bij het beoordelen van de locatie belangrijk is, zijn de potentie met bestemming vanuit de gemeente, termijn, prijs, voorwaarden, markt en samenhang met andere locaties.

De acquisitiefase wordt afgesloten met de beslissing over de locatie. Deze wordt gemaakt door middel van een faseovergang document, waarna de positie wordt ingenomen. Hierin staan de belangrijkste risico's vermeld met de ontwikkelingsvisie op de locatie wat binnen de strategie en randvoorwaarden van het bedrijf moet passen.

Adviseur

Het proces van grondverwerving in de acquisitiefase ligt bij het adviseren van de exploitatie- en omgevingshaalbaarheid. Hierbij wordt gestuurd op het proces. Daarnaast wordt er gelet op de inpassing van de locatie binnen de portefeuille.

De informatie die bij het beoordelen van de locatie het belangrijkste is, is vooral de toekomstige potentie hiervan. De mogelijkheden en de financiën met tijdsbestek is hierbij belangrijk. Daarnaast worden er haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd naar de locatie en omgevingsfactoren.

De acquisitiefase wordt afgesloten met de beslissing vanuit de directie. Hierbij is de strategie van de onderneming belangrijk. Ook de status van de portefeuille en de samenhang hierbinnen is belangrijk. Dit alles is vastgelegd in de randvoorwaarden vanuit de onderneming. De intentieovereenkomst met ontbindende voorwaarden op basis van de bestemming is de belangrijkste uitkomst.

Gemeente

Het proces van grondverwerving in de acquisitiefase is gericht op het uitvoeren van doelstellingen binnen het gemeentelijke grondbeleid op basis van het structuurplan en bestemmingsplan. Hierbij wordt over het algemeen een actief grondbeleid toegepast. Hierbij worden gronden strategisch aangekocht, uitleg en binnenstedelijk, en als bouwrijpe kavels verkocht en soms als compensatiegronden. In sommige gevallen wordt het voorkeursrecht en onteigening toegepast. Bij dit alles is politieke steun noodzakelijk vanuit de gemeenteraad, wat gestuurd wordt door de wethouder.

De informatie die bij het beoordelen van de locatie doorslaggevend is, zijn de verwervingsprijs (termijnen en financiering), de tijdshorizon, politiek draagvlak en locatie-eigenschappen op basis van haalbaarheidsonderzoeken. Dit moet allemaal passen binnen het gestelde (strategische) grondbeleid en samenhang met andere projecten.

De acquisitiefase wordt afgesloten met de koopovereenkomst en contractvorming van de grond met goedkeuring van de gemeenteraad en het college. De uitkomst moet een maatschappelijk en politiek gedragen plan zijn. In sommige vallen wordt er gekozen voor een bouwclaim model wanneer niet alle grond zelf verworven kan worden.

Het proces van risicomanagement:

Ontwikkelaar

De structurele toepassing van risicomanagement vindt bij de ontwikkelaars plaats. Hierbij worden de belangrijkste risico's van het project in kaart gebracht en beheersmaatregelen benoemd. De randvoorwaarden vanuit de onderneming zijn bepalend bij de uitvoering hiervan. De projectmanager / ontwikkelaar is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen project.

De doelstellingen welke vanuit de onderneming worden gesteld zijn gericht op strategie, welke wordt doorgevoerd naar de portefeuille en naar de locaties. Voor het rendement, de planning en de potentiële ontwikkeling worden randvoorwaarden afgegeven. Ook worden samenwerkingsverbanden aangegaan om risico's te reduceren.

De intuïtie en ervaring spelen bij de beoordeling van locaties met haar netwerk een belangrijke rol. Dit dient als referentie en beoordelingskader. Hier vanuit worden kengetallen vastgesteld.

Adviseur

De structurele toepassing van risicomanagement wordt geïmplementeerd binnen organisaties. Hierbij is bewustwording van de risico's belangrijk door deze inzichtelijk te maken en beheersmaatregelen te benoemen. Dit wordt gedaan door het beschrijven en beoordelen van de risico's waarna deze beheerst kunnen worden. Hierbij is acceptatie door de onderneming belangrijk, wat vaak gebeurt door middel van een checklist.

De doelstellingen welke vanuit de onderneming worden nagestreefd liggen verwerkt in de strategie en het rendement wat de continuïteit van de onderneming moet waarborgen. De directie bepaald de behoefte en toepassing van risicomanagement. De zekerheid en potentie over de bestemming van een locatie is hierbij erg belangrijk. Daarnaast is de verdeling van het kapitaal op portefeuille niveau van belang met inzicht in de samenhang hiervan. Er dient dan ook serieus met risicomanagement omgegaan te worden.

De intuïtie en ervaring spelen bij de beoordeling van een project een belangrijke rol. De intuïtie en ervaring zijn sterk verweven met de kennis, wat gedeeld moet worden met de organisatie. Dit kan worden bereikt door toepassing van modellen en methoden wat dit systematisch ondersteund. De combinatie van ervaring van projectontwikkeling en risicomanagement bepalen de kwaliteit van de analyse. Hierbij is een eenduidige schatting en beeldvorming belangrijk.

Gemeente

De structurele toepassing van risicomanagement op projectniveau is niet aanwezig. Er wordt voor verwerving toestemming aan de gemeenteraad gevraagd voor een strategische aankoop. De analyse richt zich voornamelijk op het strategisch beleid m.b.t. de samenhang van de posities. Financieel door middel van het weerstandsvermogen, kosten met opbrengsten en procesmatig op projectniveau worden de belangrijkste risico's in kaart gebracht.

De doelstellingen welke vanuit de politiek / gemeenteraad worden gesteld zijn bepalend voor de strategische koers waar welke ruimtelijke ontwikkelingen plaats gaan vinden. De doelstellingen zijn maatschappelijk gedreven en het weerstandsvermogen is hierbij belangrijk. Het inzichtelijk maken van de risico's en de beheersmaatregelen met de financiële gevolgen is belangrijk.

De intuïtie en ervaring spelen bij de beoordeling een belangrijke rol. De kwaliteit, ervaring, kennis en intuïtie hangen sterk met elkaar samen. Dit moet gecombineerd worden met rationeel denken en analyseren.

Risicomanagement in de acquisitiefase

Ontwikkelaar

De beoordeling van grond en positieverwerving in de acquisitiefase wordt niet expliciet gedaan door middel van een risicoanalysemodel. Er wordt gebruik gemaakt van een fase overgangsdokument waarin de relevante zaken vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken en de belangrijkste risico's staan benoemd. Hierbij is de financiële afweging bepalend. De potentie van de locatie is bepalend voor de doorgang.

Het proces van risicomanagement is verwerkt in de faseovergang dokumenten wat wordt gezien als sturingselement en bewustwording van een project, verwerkt als checklist zodat geen belangrijke risico's vergeten worden. Hiermee kunnen de risico's en beheersmaatregelen worden benoemd. In de checklist worden de verschillende factoren die invloed hebben op het project inzichtelijk worden gemaakt. Het doel is om beslissingen te ondersteunen. Ook is het belangrijk om scenario's te omschrijven van het project, niet van de risico's op zich. Ook de organisatie en portefeuille strategie zijn bepalend binnen het risicomanagement. Bij het uitvoeren van risicomanagement is de kwaliteit van de input erg belangrijk. De communicatie over risico's is belangrijk.

De risicomanagementcyclus vanuit de literatuur wordt herkend maar niet op deze wijze zo expliciet toegepast. Is verwerkt door middel van kortere stappen.

Als risicovoorbereiding wordt de input van verschillende haalbaarheidsonderzoeken (o.a. locatie) en de basisgegevens van betrokken partijen gebruikt (o.a. gemeente). De kwaliteit is hiervan erg belangrijk. Het doel is om bewust te worden van de risico's die zich voor kunnen doen.

De identificatie van de risico's vormgegeven door een checklist met risico's welke vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken. Hierbij wordt de bron / oorzaak en het gevolg / impact benoemd. Door het benoemen van de risico's en de oorzaak en het gevolg worden alle vragen over het project beantwoord.

De risico kwalificatie wordt vormgegeven door de bron / oorzaak en het gevolg / impact van een risico te benoemen in tijd en geld. De invloeden op het resultaat moeten duidelijk zijn. Daarnaast is de beïnvloedbaarheid van de impact van een risico belangrijk om aan te geven.

De risico kwantificatie waarbij de risico's statistisch door middel van scenario's wordt beoordeeld is relatief en wordt bepaald door persoonlijke voorkeuren en interpretaties. Dit vormt schijnnaauwkeurigheid door een gevoel keer gevoel benadering. Dit komt omdat de informatie in deze fase nog summier is.

De risicobeheersing vormt een belangrijk onderdeel waarbij acties worden benoemen om de belangrijkste risico's te beheersen. Er wordt gestuurd op de GOTIK beheerselementen. Duidelijk moet worden welke acties er door wie ondernomen worden op projectniveau waarbij gestuurd wordt op tijd en budget.

De risico evaluatie vind plaats op portefeuille en projectniveau. Door vaak te evalueren kan bijsturingen tijdig plaatsvinden. Deze informatie levert een bijdrage aan kennis wat omgezet wordt in kengetallen en ervaring. Hierdoor kunnen toekomstige projecten beter gestuurd worden. De uitgangspunten moeten goed in de gaten gehouden worden. De lange doorlooptijd, afspraken en unieke karakter van een project bemoeilijkt de evaluatie. Ook de contracten en voorwaarden evalueren om lering uit te trekken.

De toegepaste modellen worden gebruikt om projecten te sturen en inzicht te krijgen in de grootste risico's. Hierbij is sturing op tijd en geld belangrijk. De bewustwording van risico's en risicomanagement is hierbij van groot belang. Het dient op een juiste manier geïmplementeerd te worden. De toepassing is ook afhankelijk van het soort project. Het wordt ook gebruikt als controle van projecten.

Een koppeling met de exploitatieberekening is nuttig omdat alles teruggekoppeld wordt naar tijd en geld. Hierdoor is de budgetbeheersing makkelijker uit te voeren en kan er gestuurd worden op rendement. Ook de variabelen uit de exploitatie kunnen meegenomen worden in de analyse.

Adviseur

De beoordeling van grond en positieverwerving in de acquisitiefase gebeurt door middel van een checklist waarbij risico's vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken. Hierbij wordt inzicht verkregen in de actoren en factoren van het project. De locatiehaalbaarheid wordt bepaald door verschillende onderzoeken. Dit wordt verwerkt in een beslisdocument met daarin de belangrijkste risico's. Er kan dan worden beoordeeld over het rendement en het risico.

Het proces van risicomangement heeft tot doel om de beslissing over een locatie te ondersteunen. De kwaliteit van de informatie is hierbij belangrijk. Dit wordt bereikt door inzicht te verkrijgen in de risico's vanuit verschillende invalshoeken gericht op de factoren en actoren. Op basis van de omschreven risico's worden de gevolgen financieel vertaald. Hierbij dient een onderscheid gemaakt te worden tussen projectspecifiek en niet projectspecifiek. Dit wordt verwerkt in een checklist waarin de risico's beschreven staan.

De risicomangementcyclus vanuit de literatuur wordt herkend en toegepast, alleen vaak niet zo direct.

Als risicovoorbereiding wordt de input vanuit de haalbaarheidsonderzoeken gebruikt. Hierin wordt de locatie, actoren, flora en fauna, markt, omgevingsanalyse, kosten en opbrengsten, samenwerkingsverbanden en het ruimtelijk beleid met planning onderzocht.

De identificatie van de risico's is vormgegeven door middel van checklists. Hierbij kunnen projectspecifieke risico's worden toegevoegd via de verschillende invalshoeken. Hierbij kan de oorzaak en het gevolg worden aangeven.

De risico kwalificatie wordt vormgegeven door een beschrijving van de impact van een risico. Bij een semi kwalitatieve analyse wordt de kans en het effect benoemd. Dit kan eventueel door het benoemen van scenario's bij de grootste risico's, net zoals het exit scenario. De nadruk licht echter bij het benoemen van de risico's. Ook kan het financiële gevolg en de beïnvloedbaarheid benoemd worden van de risico's. Dit alles op projectniveau.

De risico kwantificatie waarbij de risico's statistisch worden berekend is alleen toepasbaar bij grote projecten waar veel data van hoge kwaliteit beschikbaar is. Daarnaast is de toepasbaarheid vooral geschikt op portefeuilleniveau. Hierbij wordt een voorspelling gedaan van de impact van een risico door middel van scenario's. In een vroeg stadium van een project is deze analyse niet zinvol en berust op aannamen. Er moet gestreefd worden naar bewustwording.

De risicobeheersing vormt een belangrijk onderdeel van het proces. Er dient een afweging gemaakt te worden tussen verwerking van het risico in het rendement of in een post onvoorzien. Hierbij moet actiegericht gehandeld worden op de risico's waar invloed op uitgeoefend kan worden, waarbij gewerkt wordt met budgetten om de effecten van het risico te voorkomen, wat financieel benaderd wordt.

De risico evaluatie vindt plaats op onderneming en portefeuille op strategisch niveau, op projectniveau gebeurt dat door middel van een checklist. Hieruit kan lering getrokken worden voor de toekomstige projecten en het uitstippelen van de strategie.

De toegepaste modellen worden gebruikt op objectniveau. Hierbij is de verdeling van verantwoordelijkheden belangrijk. Door toepassing van risicomangement wordt de controle op het project vergroot. Dit alles werkt beslissingsondersteunend.

Een koppeling met de exploitatieberekening is nuttig omdat de risico's worden vertaald naar financiële gevolgen. Dit vormt de output van de analyse door middel van rendement of post onvoorzien. Daarnaast vormen verschillende variabelen van de exploitatieberekening de input van de analyse. De samenhang is dus zeker aanwezig.

Gemeente

De beoordeling van grond en positieverwerving in de acquisitiefase wordt niet beoordeeld door middel van een risicomanagement model maar door een procesprotocol / fasedocument waarin aandachtspunten staan en de grootste risico's worden benoemd. Dit wordt ondersteund door kengetallen. Deze toetsing is voornamelijk gericht op de financiële haalbaarheid.

Het proces van risicomanagement kan het best vormgegeven worden door de risico's vanuit verschillende invalshoeken inzichtelijk te maken in een model. Hierdoor worden de actoren en factoren duidelijk in beeld gebracht. Deze risico's kunnen daarna in geld en geld worden uitgedrukt. Hierbij is de politieke component erg belangrijk. Ook dienen er een klein aantal scenario's geschetst te worden.

De risicomanagementcyclus vanuit de literatuur wordt wel herkend maar niet zo expliciet toegepast. Dit gebeurt voornamelijk op basis van intuïtie. Daarnaast is de financiële afweging de belangrijkste.

Als risicovoorbereiding wordt de input vanuit deskundige binnen de gemeente gebruikt. Dit wordt gedaan door middel van brainstormsessies. Hierbij zijn de financiële parameters en de eigenschappen van de locatie belangrijk. Het proces van ontwikkelen is belangrijk.

De identificatie van de risico's vormgegeven door middel van een checklist waarbij de factoren en actoren vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken. Ook de kostenbaten analyse levert input met de locatie-eigenschappen.

De risico kwalificatie wordt vormgegeven door het benoemen van de kans en het effect / impact van het risico. Hierbij kan het gevolg van het risico financieel en in tijd vertaald worden.

De risico kwantificatie waarbij de risico's statistisch is niet toepasbaar. Dit levert schijnzekerheid op en is subjectief. Door de persoonlijke interpretaties van de cijfers vormt dit een risico op zich. Deze berekeningen vergen veel tijd en voegen niets toe. Een kwalitatieve analyse is voldoende.

De risicobeheersing vormt een belangrijk onderdeel om het project te controleren. Door acties en taken te benoemen, GOTIK, wordt een project stuurbaar. Dit vindt plaats op project en portefeuille niveau.

De risico evaluatie vind plaats op portefeuilleniveau. De strategie wordt dan bepaald. Ook de projecten worden geëvalueerd en worden kengetallen aan ontleend. Deze gegevens worden verwerkt in tijd en geld. De ervaring en kennis van projecten moet vastgelegd worden en aanpassingen aan de randvoorwaarden tot gevolg hebben.

De toegepaste modellen zijn niet aanwezig omdat dit is verwerkt in de dagelijkse structuur. Er wordt gestuurd binnen het project op tijd en geld. Hierbij wordt voorkomen dat grote risico's worden gelopen waar tijdig op gestuurd kan worden. Bij complexe en ingewikkelde verwervingen wordt de hulp van marktpartijen ingeschakeld. Een duidelijk overzichtelijk model zou wel van toegevoegde waarde zijn.

Een koppeling met de exploitatieberekening is nuttig omdat de financiële gevolgen dan direct in de exploitatie opgenomen kunnen worden door aanpassing van het rendement of een post onvoorzien. Ook voor de evaluatie is dit noodzakelijk.

Risico's in de acquisitiefase

Ontwikkelaar

De belangrijkste risico's vanuit de ontwikkelaar zijn de politiek / bestuurlijke, juridisch / procedureel en ruimtelijk / fysieke risico's. De maatschappelijk / sociaal, technisch / kwaliteit en organisatorisch / samenwerking kunnen gestuurd worden. De kwaliteit van de informatie is hierbij erg belangrijk.

Adviseur

De belangrijkste risico's vanuit de adviseur is het politiek / bestuurlijk risico het grootst. Daarnaast zijn de juridisch / procedureel en financieel / economisch risico ook groot. De overige zijn stuurbaar en beheersbaar.

Gemeente

De belangrijkste risico's vanuit de gemeente zijn voornamelijk de ruimtelijk / fysieke factoren. Ook de juridisch / procedurele en financieel / economische risico's zijn aanwezig. Het politieke risico wordt laag geschat. De overige zijn stuurbaar.

Visie op risicomanagement

Ontwikkelaar

De implementatie van risicomanagement is voornamelijk gebaseerd op financiële toetsing (kosten en opbrengsten). Daarnaast gebeurt het risicomanagement ook op basis van gevoel. Er wordt voornamelijk gestuurd op bewustwording. De beoordeling gebeurt door de directie omdat deze de samenhang tussen organisatie, portefeuille en het project in één keer kan beoordelen.

De toepassing als beslisdocument gebeurt voornamelijk als ondersteuning. Hierbij wordt gestuurd op bewustwording en sturing geven aan de risico's.

De toepassing van het risicomanagement vindt niet altijd op dezelfde wijze plaats. De grootte, verwervingsvorm, relatie met partijen en type locatie bepalen de diepgang.

Het nut en de noodzaak van risicomanagement is zeker aanwezig. Het vormt een essentieel onderdeel van het projectmanagement waardoor het project stuurbaar wordt.

Adviseur

De implementatie van risicomanagement is voornamelijk afhankelijk van de methode. Hierbij moet vooral gestuurd worden op het proces, wat gericht is op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's. Het moet onderdeel worden van het dagelijkse proces.

De toepassing als beslisdocument vormt een belangrijk onderdeel omdat het project dan niet alleen op gevoel wordt beoordeeld. Er moet gestuurd worden op controle.

De toepassing van het risicomanagement is afhankelijk van de grootte, omvang, informatievoorziening en proces van risicomanagement. Ook de grootte van de investering is bepalend. Er moet gestuurd worden op de grootste risico's die beïnvloedbaar zijn.

Het nut en de noodzaak van risicomanagement is zeker aanwezig wat de professionalisering van het besluitvormingsproces omvat. Hierdoor wordt bepaald of de onderneming het risico aankan.

Gemeente

De implementatie van risicomanagement is niet ver doorgevoerd. Dit zou wel van toegevoegde waarde wezen zodat het proces van afwegingen zichtbaarder wordt. Dit zou dan gericht moeten zijn op het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's. Ook het inzicht in de portefeuille en sturing zou dan beter zichtbaar moeten worden. Bij dit alles is verdeling van de verantwoordelijkheden belangrijk

De toepassing als beslisdocument gebeurt niet vaak. Het wordt voornamelijk gebruikt als fasedocument. Het benoemen van de risico's is wel belangrijk. Dit zou wel moeten gebeuren door de risico's met te beheersen acties te betrekken bij de beslissing over een locatie.

De toepassing van het risicomanagement vindt niet altijd op dezelfde wijze plaats. Dit is afhankelijk van de grootte, verwervingsvorm en omvang van het project.

Het nut en de noodzaak van risicomanagement is zeker aanwezig omdat de verantwoording en controle van risico's dan beter verloopt. Dit is dan ook van toegevoegde waarde omdat de risico's dan inzichtelijk gemaakt worden en de financiële gevolgen worden benoemd. Er kan dan ook beter gestuurd worden. Het tijdsbestek van de analyse mag echter niet groot zijn.

Aanbevelingen

Ontwikkelaar

De verbeterpunten voor het risicomanagement binnen de projectontwikkelingsorganisaties ligt bij de behoefte om een snelle scan te kunnen maken van de haalbaarheid en inzicht in de risico's van een locatie. Inzicht in het strategische portefeuillebezet zou een toegevoegde waarde wezen. Ook de beschikbaarheid van informatie en relatie met gemeenten is belangrijk. Hierbij wordt de ervaring en het gevoel te vertaald naar een management instrument.

De aanbevelingen voor dit onderzoek spitsen zich toe op het verwerken van ervaringen en intuïtie. De strategie van de organisatie en portefeuille hebben een grote invloed op het beoordelen en managen van een project / locatie. Bij de uitvoering van risicomanagement is de verantwoordelijkheid belangrijk. Hierbij is een eenduidige zienswijze en toetsing belangrijk van projecten. Alle invalshoeken dienen bekeken te worden waarbij goede haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd moeten worden . Het is hierbij belangrijk dat er geen ingewikkelde rekenschema's worden gemaakt maar dat het simpel en toepasbaar is, waarbij inzicht in de oorzaken en financiële gevolgen en het tijdsverloop gewenst is. De kwaliteit van een locatie wordt bepaald door de competentie van ontwikkelaar en gemeente. Het belangrijkste is inzicht in de risico's verkrijgen waarna deze beheerst kunnen worden.

Adviseur

De verbeterpunten voor het risicomanagement omvat voornamelijk de verbetering en het structureel toepassen van het proces van risicomanagement.

De aanbevelingen voor dit onderzoek spitsen zich toe op de bewustwording, inzicht en controle door acties te benoemen voor de risico's welke zich voor kunnen doen binnen een project. Hierbij moeten echter wel de verschillende niveaus worden benoemd. (organisatie, portefeuille en project) Er dienen duidelijke doelstellingen voor het risicomanagement geformuleerd te worden.

Gemeente

De verbeterpunten voor het risicomanagement binnen de gemeenten liggen voornamelijk bij het proces van risicomanagement en het systematisch toepassen hiervan. Ook de verantwoordelijkheden zouden beter afgekaderd moeten worden. De rapportage hiervan zou verwerkt moeten worden in de beoordeling van een locatie. De risico's moeten niet alleen impliciet maar juist expliciet op papier gezet worden. De communicatie over risicomanagement staat hierbij centraal.

De aanbevelingen voor dit onderzoek spitsen zich toe op het opstellen van het model waarbij dit niet te abstract moet worden en te veel tijd vergt bij het gebruik hiervan. Het geheel moet gericht zijn op tijd en geld. Ook een duidelijke visie vanuit de organisatie op risicomanagement is belangrijk. Het risicomanagement moet de besluitvorming ondersteunen waardoor inzicht wordt gegeven in de te lopen risico's.

2.7. Uitkomst interview intern

Per hoofdgroep wordt de uitkomst behandeld van de verschillende respondenten

De acquisitiefase:

Ontwikkelaar

Het proces van grondverwerving in de acquisitiefase is gericht op het verkrijgen van posities voor toekomstige ontwikkelingen om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. De grondverwerving moet in principe sluitend zijn waarbij de potentie van de locatie bepalend is. Dit kan verkregen worden door een duurzaam netwerk met relaties. Het type ontwikkeling is afhankelijk van de kwaliteit van de organisatie.

De informatie die doorslaggevend is voor een locatie is vooral de prijs, de planning / termijn en de ontwikkelpotentie van de bestemming. Daarnaast zijn de haalbaarheidsonderzoeken belangrijk om de locatie te beoordelen. Dit alles is afhankelijk van de bestemming (warm of koud). Ook de doelgroep op basis van het marktonderzoek is belangrijk voor de afzet. De informatievoorziening is afhankelijk van de kwaliteit van het netwerk.

De acquisitiefase wordt afgesloten met een Go/NoGo document wat wordt voorgelegd aan de directie ter goedkeuring. Hierin wordt een motivatie van de verwachtingen en visie van een ontwikkeling in aangegeven. Dit gebeurt op basis van verschillende invalshoeken.

Directie

Het proces van grondverwerving in de acquisitiefase is gericht op het verkrijgen van positie om toekomstige ontwikkelingen tot stand te brengen voor eigen portefeuille. Daarnaast wordt er gericht op het verkrijgen en behouden van posities in de markt. De gemeente vormt de belangrijkste partij tijdens dit proces.

De informatie die doorslaggevend is de potentie van de locatie op basis van het gemeentelijk beleid (bestemmingsplan, structuurvisie) en het tijdspad, alsmede de voorwaarden van de verwerving zijn belangrijk. Ook de passing binnen de organisatie qua bedrijfsmogelijkheden, financiën en portefeuille is bepalend. Inzicht in de relaties en samenwerking is hierbij belangrijk.

De acquisitiefase wordt afgesloten met het Go/NoGo document wat wordt beoordeeld door de directie. Hierbij spelen gevoel en ervaring een belangrijke rol. Ook de samenhang binnen de portefeuille is bepalend.

Het proces van risicomanagement:

Ontwikkelaar

De structurele toepassing van risicomanagement is niet aanwezig. Er is niemand specifiek verantwoordelijk voor. De projectmanager is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen projecten. In het fase overgangsdokument worden wel de belangrijkste risico's aangegeven. Het risicomanagement vindt voornamelijk plaats op basis van intuïtie tijdens de ontwikkeling van projecten, en op portefeuilleniveau, gericht op het proces en de strategie.

De doelstellingen welke ten grondslag liggen aan de grondverwerving zijn verwerkt in de randvoorwaarden en zijn het rendement, kosten en opbrengsten en afzetmogelijkheden aan de hand van de doelgroep en de markt. De aankoop van locaties moet goed passen binnen de strategie van de portefeuille. Een duidelijke bedrijfsvisie is hierbij bepalend.

De intuïtie en ervaring spelen een grote rol. Deze zijn vaak doorslaggevend bij het bepalen van de haalbaarheid, onder andere op basis van marktkennis en kengetallen. Dit is ook weer mede afhankelijk van het netwerk en bekendheid met de omgeving.

Directie

De structurele toepassing van risicomangement vindt plaats op organisatie- en portefeuilleniveau. Op locatieniveau is dit niet door middel van een document maar door middel van reguliere overlegmomenten. Hierbij wordt gericht op de belangrijkste risico's die gelopen kunnen worden. Hierbij wordt gericht op kennisdeling.

De doelstellingen welke ten grondslag liggen aan de acquisitie worden strategisch op ondernemingsniveau bepaald, zoals investeringsbeleid, positiebeleid. Alle beslissingen moeten bijdragen aan het bereiken van deze doelstellingen, waarbij gestuurd wordt op de portefeuille, planning en acquisitieplannen. Hierbij vindt actieve sturing plaats op de projecten. Op locatieniveau zijn de kosten, opbrengsten en potentie van de locatie het belangrijkste. Hierbij is de relatie met de gemeente bepalend. Open communicatie over risico's is hierbij belangrijk.

De intuïtie en ervaring spelen een belangrijke rol. Hierbij is onderscheid tussen de harde criteria op basis van voorwaarden en zachte criteria op basis van gevoel en overtuiging. Daarnaast is Bemog een familiebedrijf, waardoor bij de besluitvormer persoonlijke overwegingen een zware rol spelen.

Risicomangement in de acquisitiefase

Ontwikkelaar

De beoordeling van grond en positieverwerving in de acquisitiefase vindt niet plaats door middel van een risicoanalysemodel. De kosten, opbrengsten, markt, bestemming, afbreukrisico en samenwerking bepalen de slaagkans van een locatie door middel van een Go/NoGo beslisdocument. De financiële analyse is doorslaggevend.

Het proces van risicomangement is gericht op de bewustwording van de risico's. Dit kan via een checklist met daarin de risico's en de te ondernemen acties. Ook het afbreukrisico is belangrijk. In de analyse moeten de aspecten tijd (rente) en geld (exploitatie) duidelijk terugkomen. Hierbij zijn duidelijke randvoorwaarden vanuit de onderneming belangrijk. Het geheel moet gestructureerd en eenvoudig opgezet worden waarin de factoren, actoren, tijd en geld duidelijk naar voren komen. Hierbij is het verband tussen aankoop (verwerving) en verkoop (afzet) erg belangrijk met een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling. Er moet gericht worden op sturing van de risico's en een continu proces vormen.

De risicomangementcyclus wordt herkend maar niet zo direct toegepast. Dit is indirect verwerkt in de ervaring en intuïtie. Het vormt een duidelijke check om geen dingen te vergeten.

Als risicovoorbereiding wordt de planning, grondexploitatie en kengetallen gebruikt. De gemeentelijke uitgangspunten en de haalbaarheidsonderzoeken (markt, omgeving, locatie, actoren en contractvorming) zijn hierbij belangrijk.

De identificatie van de risico's gebeurt op basis van de gemeentelijke uitgangspunten, haalbaarheidsonderzoeken, exploitatie, planning en contractvorming. Dit alles vanuit verschillende invalshoeken op basis van een checklist om kennis en ervaring te delen.

De risico kwalificatie wordt toegepast op de grootste risico's waar de kans en het effect voor benoemd kan worden waarbij de beïnvloedbaarheid bepalend is. Hierbij zijn tijd en geld belangrijk. Een berekening van kans keer effect is niet nodig op projectniveau, alleen op portefeuille niveau van grote omvang.

De risico kwantificatie is een fictieve wijsheid omdat schijnnaauwkeurigheid wordt nagestreefd en vormt een risico op zich op objectniveau, en is dus niet van toegevoegde waarde. Op portefeuilleniveau van grote omvang kan dit relevant zijn.

De risicobeheersing wordt gevormd door het benoemen van acties voor de geselecteerde risico's, zodat deze actief beheerst en gestuurd kunnen worden en het proces beïnvloedbaar wordt. De acties dienen vastgelegd te worden. Hierdoor wordt bewustwording gecreëerd. De beheersing vindt plaats op objectniveau en portefeuilleniveau.

De risico evaluatie vindt plaats op aan het einde van een fase, het project en periodiek over de portefeuille. Door evaluatie kan kennis gedeeld worden binnen de organisatie. Door de lange doorlooptijd en complexiteit van projecten wordt dit echter wel bemoeilijkt. Er moet gericht worden op kennisoverdracht en lering, al dan niet door middel van kengetallen.

De toegepaste modellen moeten altijd worden gebruikt om controle op het project te krijgen en te houden. Deze modellen zijn voornamelijk van toepassing bij koude acquisitie omdat de uitkomst dan nog onzeker is. De kwaliteit van de informatie bepaald de kwaliteit van de analyse. Door toepassing worden de risico's inzichtelijk gemaakt en gestuurd en kan een afweging gemaakt worden tussen tijd, geld en mogelijkheden.

Een koppeling met de exploitatieberekening is belangrijk omdat dit als informatie input dient en de risicoanalyse uitput (Rendement en de post onvoorzien) levert. Ook worden vanuit de kosten en opbrengsten risico's bepaald.

Directie

De beoordeling van grond en positieverwerving vind niet plaats volgens een vaste procedure. De locatie wordt beoordeeld op haalbaarheid aan de hand van onderzoeken en op basis van uitgangspunten. Daarnaast wordt deze getoetst op inpassing in de portefeuille en hoe de relaties liggen.

Het proces van risicomangement kan het beste worden vormgegeven door middel van een checklist met richtlijnen waarbij de locatie vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken. Hierbij wordt de locatie op object, op portefeuille en op bedrijfsniveau beoordeeld. Hierdoor worden locaties eenduidiger beoordeeld. De beoordeling moet niet te strak plaatsvinden en de strategie van het bedrijf is bepalend. De relatie met partijen en contractvorming is belangrijk.

De risicomangementcyclus vanuit de literatuur wordt herkend en wordt indirect en in één sessie doorlopen. De verschillende elementen moeten duidelijk worden uitgevoerd.

Als risicovoorbereiding worden de locatiekenmerken / eigenschappen, gemeentelijke uitgangspunten, interne uitgangspunten, randvoorwaarden van het project, planning en financiële input gebruikt. De haalbaarheidsanalyse vormt dan ook het belangrijkste onderdeel met daarbij de toetsing aan portefeuille en strategie.

De identificatie kan worden vormgegeven door middel van een checklist waarbij de risico's worden beschreven, de haalbaarheid naar voren komt en worden beoordeeld in financiële zin.

De risico kwalificatie is minder belangrijk. De bewustwording en inzicht in de risico's is de belangrijkste reden van risicomangement. Hierdoor wordt de haalbaarheid van de locatie voor Bemog zichtbaar. Het is wel belangrijk om de impact van het risico in financiële zin aan te geven, wat afhankelijk is van de kans.

De risico kwantificatie is niet van toegevoegde waarde op projectniveau. Bij een grote portefeuille zou het zinvol zijn, gericht op het proces. Op kleinere schaal zal het gevoel en intuïtie een te grote factor spelen.

De risicobeheersing is belangrijk om het project en de portefeuille te controleren. Hierdoor kan er tijdig gestuurd worden bij veranderende omstandigheden.

De risico evaluatie vormt een belangrijk onderdeel om te leren uit het verleden. Hierbij kan de evaluatie van een project / locatie worden gebruikt als input voor kengetallen en criteria en als sturing van de portefeuille.

De toegepaste modellen worden gebruikt om inzicht in de risico's te verkrijgen, waardoor de beoordeling ondersteund kan worden en er controle over het project verkregen kan worden.

Een koppeling met de exploitatieberekening is zinvol omdat de variabelen vanuit de exploitatie in de risicoanalyse naar voren komen. Daarnaast moeten de gevolgen van de risico's financieel vertaald worden.

Risico's in de acquisitiefase

Ontwikkelaar

De belangrijkste risico's worden gevormd door politiek / bestuurlijk en juridisch / procedureel. Daarnaast is het financieel / economisch, ruimtelijk / fysiek en organisatorisch / samenwerking belangrijk. De benadering door middel van de invalshoeken is een juiste.

Directie

De belangrijkste risico's worden gevormd door politiek / bestuurlijk en maatschappelijk / sociaal. Daarnaast moeten de ruimtelijk / fysiek en juridisch / procedurele invalshoek gestuurd worden. De belangrijkste zijn het bestemmingsrisico en het marktrisico. Een samenwerking met de gemeente reduceert de risico's dan ook sterk. Ook het betrekken van maatschappelijke aspecten vormt een belangrijk onderdeel. De verdeling van posities is dan ook erg belangrijk om de risico's te spreiden binnen de portefeuille.

Visie op risicomanagement

Ontwikkelaar

De implementatie van risicomanagement moet eenvoudig en overzichtelijk vorm worden gegeven. Er ontstaat zo een brede kijk op de te lopen risico's waardoor deze te sturen zijn. Het gebruik van een checklist draagt bij aan de inzichtelijkheid van de beoordeling van een locatie. Op portefeuille niveau moet de samenhang duidelijk naar voren komen. Het risicomanagement moet een onderdeel worden van de dagelijkse bezigheden. Een algemeen geaccepteerd document is hierbij nodig.

De toepassing als beslisdocument is ondersteunend. Er wordt hierdoor meer inzicht verkregen in de te lopen risico's waarmee het rendement of post onvoorzien kan worden bepaald. Het zal dan werken als een denkmodel waardoor sturing en verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Hierdoor ontstaat een combinatie tussen intuïtie en het rationele proces. Het bespreekbaar maken en de communicatie over de risico's, waarna acties benoemd kunnen worden vormt de basis.

De toepassing van het risicomanagement is afhankelijk van de grootte, verwervingsvorm, samenwerking en investering in een project. Het model moet niet te specifiek zijn waardoor het algemeen toepasbaar is. Dit alles is afhankelijk van de input van informatie.

Het nut en de noodzaak van risicomanagement is het inzichtelijk maken van de risico's waarna deze gestuurd kunnen worden waardoor er meer grip op het project ontstaat en de beheersbaarheid en bewustwording toeneemt. De markt is dynamisch, dus het model ook! Door toepassing van risicomanagement ontstaat een uniforme werkwijze en een eenduidige beoordeling mogelijk wordt.

Directie

De implementatie van risicomanagement moet de communicatie over risico's bevorderen. De ervaringen uit het verleden vormen input voor de toekomst. Hierbij spelen intuïtie en ervaring zeker een belangrijke rol. Er is een duidelijke scheiding tussen management op objectniveau door de projectmanager en op portefeuille niveau door de directie, welke sterk samenhangen maar onafhankelijk van elkaar worden beoordeeld waarbij communicatie zo belangrijk is.

De toepassing als beslisdocument is voornamelijk als ondersteuning van de beslissing.

De toepassing van het risicomanagement is afhankelijk van de grootte van het project en de relatie met de betrokken actoren. Ook is de grote van de investering bepalend.

Het nut en de noodzaak van risicomanagement is zeker aanwezig. Er gaan grote bedragen en belangen in om. Een combinatie tussen rationele beoordeling en gevoel is hierbij belangrijk. De analyse moet zich vooral richten op koude gronden welke strategisch / speculatief van aard zijn.

Aanbevelingen

Ontwikkelaar

De verbeterpunten voor het risicomanagement binnen Bemog liggen bij het formuleren van duidelijke randvoorwaarden en het opstellen van een krachtige checklist. Het intuïtieve risicomanagement moet expliciet gemaakt worden door vastlegging in een model. Hierdoor kunnen ervaringen gedeeld worden en ontstaat er een eenduidige beoordeling en inzicht in de haalbaarheid. Door evaluatie zal inzicht ontstaan in de gevolgen van een grondaankoop. Het moet onderdeel worden van het proces.

De aanbevelingen voor dit onderzoek liggen vooral bij de samenkomst van intuïtie en wetenschap in het model. Er moet echter voorkomen worden dat het model een eigen waarheid gaat leiden. Het is geen doel op zich, maar een middel en werkt dus ondersteunend. Probeer alle aspecten terug te brengen naar tijd en geld. Het inzicht in de risico's en de sturing hierop is belangrijk. Hierbij moet vanuit de organisatie, de portefeuille en op objectniveau risicomanagement uitgevoerd worden. De toepassing van risicomanagement moet in de praktijk worden verwerkt in de processtructuur, waardoor het er onderdeel van wordt. Het zal beslissingsondersteunend werken.

Directie

De verbeterpunten voor het risicomanagement binnen Bemog zijn vooral gericht op het opstellen van een gestandaardiseerd beoordelingsmodel van de grondverwerving, verwerkt in een uitgebreider Go/NoGo document. Dit moet gedaan worden door een combinatie van statische cijfers en dynamische samenhang tussen aspecten. Ook moet er actiever worden omgegaan met verworven posities.

De aanbevelingen voor dit onderzoek richten zich vooral op het strategische niveau. Er moet gelet worden op de grote stromen binnen Nederland, zoals economische ontwikkeling en demografische aspecten.

Er moet sterk gelet worden op het combineren van objectieve harde cijfers en feiten en subjectieve intuïtieve beoordelingscriteria. De ervaringen moeten worden verwerkt tot objectieve beoordelingscriteria. Daarnaast is een duidelijke en complete haalbaarheidsanalyse belangrijk. Hierbij is de kwaliteit van de informatie bepalend.

Een actieve sturing van de portefeuille is belangrijk, waarbij open communicatie tussen de projectmanagers en directie belangrijk is. Hierbij zijn duidelijke randvoorwaarden en criteria richtinggevend.

3. Haalbaarheidsonderzoek

Het onderzoek naar de haalbaarheid van de locatie is vormgegeven op basis van de quick scan. Hierbij worden de verschillende actoren en factoren welke een rol spelen binnen het project en proces onderzocht.

3.1. Opzet quickscan

De quick scan dient er voor om de locatie te kunnen beoordelen op haalbaarheid. De onderstaande aspecten zullen worden onderzocht. Het resultaat van de acquisitie zal een ontwikkelingsplan zijn van onderscheidend vermogen met daarin de ruimtelijke kaders, financiële onderbouwing en een beeldkwaliteitsplan. Hierbij kan gefocust worden op de korte of lange termijn. De onderstaande informatie wordt verkregen via haalbaarheidsonderzoeken en vormt de noodzakelijke informatie bij het aankopen van een locatie. Dit vormt weer de input voor de risicoanalyse en de samenwerkingsconstructies.

De aspecten die hier van belang zijn de markt, kosten, politiek, doorlooptijd, grondposities en ontwikkelingsmogelijkheden welke verwerkt worden in een financiële, technische, maatschappelijke en markt haalbaarheidsanalyse. Verder is een markt-, kosten en opbrengsten-, stedenbouwkundig-, wet en regelgeving-, bodem-, belemmeringen-, archeologisch-, verkeer- en juridisch onderzoek noodzakelijk wat verwerkt wordt in een quick scan. Ook de grondposities met daarin de inventarisatie van de te verwerven eigendommen, aanwezige bebouwing / verontreiniging en ondergrondse en bovengrondse infrastructuur wordt onderzocht.

3.2. Actoren

Tijdens de uitvoering van de quick scan en later bij de projectomgevingsmatrix spelen de actoren een belangrijke rol. De onderstaande indeling is een veel gebruikte: [Hellinga, 2004; Gehner, 2003; Well-stam, 2003]

Externe actoren:

Bestuur / overheden (wet en regelgeving / ruimtelijk beleid)

Europese Unie

Rijks / centrale overheid (beleidsnota's)

Provinciale overheid (structuurnota's)

Gemeentelijke / lokale overheid (bestemmingsplan, bouwvergunning en grondpolitiek)

Waterschappen / rijkswaterstaat

Gebruikers [klant / markt] (marktkennis / koop of huur)

Woonconsument [bestaand, nieuwbouw]

Professionele gebruiker

Particulier opdrachtgeverschap

Financiers (financiële constructies)

Vastgoedfinanciers

Beleggers

Banken

Bouwindustrie (bouwkundige kennis)
 Architect / ontwerpers [stedenbouw / object]
 Annemer
 Adviseur
 Marktconsultant
 Juridisch- of fiscaal adviseur
 Constructeur
 Bouwkostendeskundige
 Communicatieadviseur
 Installatieadviseur
 Reclame en promotiebureaus
 Stedenbouwkundige
 Leverancier
 Makelaar
 Notaris
 Woningcorporatie
 Grondeigenaar
 Grondmarkt
 Concurrentie (ontwikkelaars)
 Kadaster

Maatschappij
 Omwonenden (vooral bij binnenstedelijke her-ontwikkeling)
 Winkeliers
 Bedrijven
 Belangenvereniging (internationaal, sectoraal en lokaal)
 Media (kranten, TV en Internet)

Interne actoren:

Ontwikkelaar
 Directie

3.3. Factoren

De factoren zijn geordend op basis van de risicocategorisatie zoals aangegeven in paragraaf 3.6.2.1

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

4. Risicomanagement

Voor de uitvoering van risicomanagement zijn verschillende methoden beschikbaar, welke hieronder uitgewerkt zijn en als uitgangspunt hebben gediend bij het opstellen van het risicomanagementmodel voor Bemog. [Lesmeister, 1997; Well-Stam, 2003; Gehner, 2003; Gehner, 2006]

4.1. Risicomanagementmethoden

Door het opstellen van een **projectomgevingskaart** wordt een beeld gevormd van de betrokken actoren en factoren in het project. Ook gerelateerde projecten worden in kaart gebracht. Hierdoor ontstaat een lijst met mogelijke risico's van het project waarbij de activiteiten worden gekoppeld aan de projectomgeving met daarin alle betrokkenen.

Door het doen van **onderzoeken** kan een beeld worden gevormd van de mogelijkheden en onmogelijkheden op een locatie. Een onderzoek worden meestal uitgevoerd in de initiatieffase, hebben meestal betrekking op omgevingsfactoren en worden soms uitgevoerd door onderzoeksbureaus.

Het houden van een **interview** met betrokken actoren kan snel inzicht worden verkregen van de mogelijke risico's die kunnen optreden. Hierbij wordt een visie gegeven op de mogelijke projectrisico's. Dit kan via een face to face interview of via een overleg met meerdere betrokkenen.

Bij het opstellen van een **checklist** worden de risico's vermeld die kunnen optreden in een ontwikkelingsfase. Dit werkt als een geheugensteun voor de ontwikkelaar waardoor er geen risico's vergeten worden. Dit kan vormgegeven worden door een vragenlijst of door een afvinklijst waardoor er tot nadenken over risico's wordt aangezet.

In een **brainstormsessie** wordt er met verschillende actoren in een vroeg stadium gepraat over de kansen en bedreigingen in een project. Hierbij kunnen de uitgangspunten en inzichten worden afgestemd en worden gekoppeld aan het identificeren van de risico's en kansen.

De **SWOT** analyse staat voor Strength, Weakness, Opportunities en Threats waarbij sterke- en zwakke kanten, mogelijkheden en bedreigingen van een project worden omschreven. Vooral in de initiatieffase is deze methode geschikt omdat deze de positieve en negatieve kanten belicht en is strategisch van aard. Deze methode geeft inzicht in de organisatie en omgeving van het project waardoor gericht gestuurd kan worden en is eenvoudig uit te voeren. De kansen en bedreigingen worden in kaart gebracht ook wanneer het project nog niet concreet is uitgewerkt maar geven alleen op strategisch niveau sturing.

De **risicomatrix** vormt een lijst met concrete activiteiten van het project, welke bijvoorbeeld te maken hebben met kosten en opbrengsten. De project en proces activiteiten worden hierbij afgezet tegen de verschillende risicocategorieën. Door de invalshoeken in combinatie met de projectactiviteit te koppelen levert een risico op. Ook kan er voor gekozen worden om de beslismomenten te koppelen aan de belanghebbende actoren. De input wordt geleverd door interviews, enquêtes en ervaring. Hierdoor kunnen risico's systematisch in kaart worden gebracht. Met deze methode kan een volledig beeld van de risico's worden verkregen maar geeft geen inzicht in de prioriteiten en impact van de risico's en is eenvoudig uit te voeren.

De houding van **actoren** in het proces is bepalend voor de samenwerking en invloed in het proces. Hierbij kan de opstelling ten opzichte van een mogelijke ontwikkeling worden vastgesteld. Door een actoren analyse op te stellen van alle betrokken partijen kan een beeld gevormd worden van de complexiteit hiervan.

In het **kwadrantenmodel** worden de risico's in kaart gebracht met de mogelijke kansen en effecten. Hierbij is de risico attitude van de besluitvormer van groot belang en erg subjectief.

Bij de **risk-mapping** methode wordt een schaalverdeling gemaakt voor de kans en het gevolg op een risico. Dit gebeurt door het risico en het gevolg te benoemen waarna de kans wordt gewaardeerd met een cijfer. Door het gevolg en de kans te vermenigvuldigen ontstaat de risicoscore waarmee een prioriteitenlijst opgesteld kan worden aan de hand van de risico's met de grootste impact. Door deze analyse meerdere malen uit te voeren kan de subjectiviteit weggenomen worden. Hierdoor kan de communicatie en risicobeleving worden vergroot waarna prioriteit worden gesteld. Het voordeel is dat er inzicht in de prioriteit van de risico's ontstaat maar deze categorisering is subjectief en biedt weinig inzicht het totale risico en is eenvoudig uit te voeren naarmate het project vordert.

Door het opstellen van een **exploitatieberekening** worden naast een financiële haalbaarheid ook de projectrisico's inzichtelijk gemaakt waarna ze geanalyseerd kunnen worden. Beide gegevens kunnen worden gebruikt voor het toetsen van het project op haalbaarheid.

Door het opstellen van een **gevoeligheidsanalyse** kan de financiële bandbreedte in de vorm van een exploitatie worden bepaald. De raming van kosten en opbrengsten is gevoelig voor veranderende omstandigheden. Met deze methode worden financiële effecten afgezet tegen veranderingen. De invloed van de verschillende parameters op de exploitatie bepaald de gevoeligheid en kwaliteit van de exploitatie. Hierbij wordt de rente, inflatie, grondprijzen en fasering getoetst waardoor inzicht ontstaat in de financiële (on)mogelijkheden. Hierbij is echter wel een exploitatieberekening noodzakelijk en financiële kennis. Door het uitvoeren van de analyse worden de belangrijkste kosten en opbrengsten getoond die het meeste effect hebben op het rendement in het model. Het rendement wordt berekend aan de hand van de internal rate of return (IRR) en de discounted cash flow (DCF). Met het resultaat kan de gevoeligheid van het te behalen rendement worden bepaald.

Door het uitvoeren van een **scenarioanalyse** kan de invloed het optreden van projectrisico's worden berekend. Hierbij worden verschillende scenario's op basis van een positieve, negatieve en neutrale situatie bekeken waaruit de bandbreedte van het project naar voren komt. Hierdoor komen de kansen en bedreigingen en onzekerheid die zich voor kan doen naar voren. Een voorbeeld is het "worst en best case scenario". Bij deze methode wordt het effect van het risico gemeten. Hierdoor wordt communiceren over risico's mogelijk gemaakt maar zijn wel berust op subjectieve keuzes en kan eenvoudig en gedetailleerd uitgevoerd worden.

Bij het uitvoeren van een **Monte Carlo simulatie** wordt de kans dat variabelen positief of negatief zullen afwijken met verschillende scenario's doorgerekend waardoor een risicoprofiel ontstaat. Deze statistische benadering berekent een aantal financiële scenario's binnen een afgesproken bandbreedte. Op basis van een kansberekening worden de gegevens uit de exploitatie verwerkt en wordt de kans dat een waarde naar boven of beneden afwijkt berekend waardoor een risicoprofiel ontstaat. Door de verzameling gegevens wordt rond het reëel geachte scenario een uitkomst berekend. De berekening wordt gemaakt via drie invoerwaarden per variabele. Er wordt dus gewerkt met bandbreedtes in plaats van enkelvoudige waarden. De drie waarden vormen de basis voor een kansberekening van de waarde van de betreffende variabele. Om deze analyse uit te voeren is gedetailleerde en nauwkeurige informatie van het project noodzakelijk. Door de gekozen bandbreedtes blijft subjectiviteit en incorrectheid aanwezig.

Een **regressieanalyse** is een statistisch voorspellingsmodel dat betrekking heeft op het beschrijven, analyseren en evalueren van de relatie en samenhang tussen een bepaalde afhankelijke- en een of meerdere andere onafhankelijke variabele. Deze methode is lastig in te vullen maar geeft bij goede invoerdata een duidelijke uitkomst

Kwalitatief	Semi kwantitatief	Kwantitatief
Swot	Riskmapping	Exploitatie berekening
Brainstormsessie		Scenario analyse
Checklist		Monte carlo
Interviews		
Actoren analyse		
Haalbaarheidsonderzoeken		

Tabel 3; Overzicht risicomangementmethoden

5. Risicoanalyse

5.1. Risico categorisatie benadering

In onderstaand overzicht zijn de risicocategorieën te vinden welke van toepassing zijn op object / locatieniveau. Hierin worden de omgevings-, project- procesrisico's benoemd. Het inventariseren van risico's gebeurt uit de volgende verschillende invalshoeken:

Politiek/ bestuurlijk	Publiekrechtelijk risico, planologisch risico / bestemmingsplanrisico, structuurvisie, structuurplan, bestemmingsplan, subsidies, planologisch, procedures, planning / termijn, woningprogramma, beleid.
Maatschappelijk	Actoren, imago, claims, demografie
Financieel	Beleggingrisico, grondexploitatierisico, exploitatierisico, renterisico opbrengstrisico / verkoopprijsrisico, locatierisico, sector ontwikkeling risico, fiscaalrisico (BTW / overdrachtsbelasting), micro, meso en macro economische factoren, kostenoverschrijding, waardering grondprijsontwikkeling, opbrengsten / kosten, financiering en voorverhuur / voorverkoop
Organisatorisch	Management risico's, samenwerking (partnerrisico), voorwaarden, concurrentie, constructies, fasering, project en procesmanagement, PPS, planning
Ruimtelijk – fysiek	Planontwikkelingrisico, afzet risico, milieurisico, omgevingsfactoren overlast, (bodem) vervuiling, lokale / regionale / nationale markt, locatie eigenschappen, grondposities, aard van object, posities, randvoorwaarden, uitgangspunten, archeologie, flora en fauna
Juridisch – procedureel	Aanbestedingsrisico, hinderwet, publiekrechtelijk, onteigening, wet voorkeursrecht gemeenten, contractvorming, voorwaarden, bouwclaim, procedure en planschade
Technisch / kwaliteit	Bouwriscico, realisatie risico, stedenbouwkundig plan, technieken [Lesmeister, 1997; Lesmeister, 1997; Well-stam, 2003; Gehner, 2003; Arduin, 2004]

Alle aspecten zijn onderhevig aan de gevolgen van risico's waardoor kostenstijging, inkomstendaling en tijdsverlies kan optreden en kunnen dus terug gebracht worden naar verlies in tijd en geld.

6. Kostenbaten analyse

De volgende kosten en opbrengsten zijn opgenomen in de kosten-batenanalyse van BEMOG:

Grondkosten

- Verwervingskosten
- Infrastructurele kosten
- Bouwrijp maken

Planontwikkelingskosten

- Architectenhonorarium
- Legeskosten
- Constructeur
- Onderzoekskosten
- Verkoop en Promotiekosten
- Rente / financieringskosten

Bouwkosten

- Bouwsom
- Installaties
- Infrastructuur
- Inrichting terrein en groenvoorzieningen
- uitvoeringskosten

Bijkomende kosten

- Voorbereidings en begeleidingskosten
- Heffingen
- Verzekeringen
- Aanloopkosten
- Financieringskosten
- Risico-verrekeningen
- Onvoorziene uitgaven
- Onderhoudskosten
- Omzetbelasting

Opbrengsten

- Verkoop vastgoed
- Verkoop openbaar terrein en voorzieningen
- Subsidies

[Bemog, 2007]

7. Gemeente en grond

7.1. Ruimtelijk beleid van gemeenten

De planvorming is door het rijk vastgelegd in nationale ruimtelijke plannen in de Nota Ruimte wat verwerkt is op provinciaal niveau in de streekplannen en werkt door in het intergemeentelijke structuurplan op regionaal niveau. Dit wordt op gemeentelijk niveau vastgelegd in het structuurplan, structuurdeelplan, visies en masterplannen. Het resultaat is een bestemmingsplan waaruit een verkavelingsplan en beeldkwaliteitsplan met beschermd stadsgezicht en volkshuisvestingsplannen is opgesteld. Bij het ontwikkelen van een locatie moet er altijd gestreefd worden naar een toegevoegde waarde. Een vrijstelling van het bestemmingsplan kan verkregen worden door een artikel 17, 18, 18a of 19 procedure te starten bij het gemeentelijke orgaan.

Het Rijk bepaald de nationale ruimtelijk plannen door middel van structuurschetsen, structuurschema's en concrete beleidsbeslissingen wat uitmond in een planologische kernbeslissing (PKB) en is beleidsmatig van aard. Daarnaast zijn er nog de Rijksorganen die inspraak hebben via de VROM raad, rijksplanologische commissie(RPC), rijksplanologische dienst (RPD) en afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS).

De provincie legt voor delen of het gehele gebied een streekplan vast voor toekomstige ontwikkelingen in hoofdlijnen. De Gedeputeerde Staten bereiden deze plannen voor waarna ze door de Provinciale Staten worden vastgesteld. Dit vertegenwoordigd het ruimtelijke beleid van de overheid waarbinnen afstemming tussen de verschillende beleidsterreinen noodzakelijk is. De goedkeuring van de gemeentelijke plannen gebeurt door de Gedeputeerde Staten. Daarnaast is er nog de provinciale planologische commissie (PPC) en de provinciale planologische dienst (PPD) als overleg orgaan.

In de regio kan via de kaderwet speciaal ruimtelijk beleid zijn vastgelegd van regionaal beleid voor samenwerkingsgebieden. Hierbij wordt er een regionaal structuurplan vastgesteld. Hierin worden concrete beleidsbeslissingen opgenomen wat wordt goedgekeurd door de Gedeputeerde Staten.

De gemeente stelt het bestemmingsplan vast en dit is het enige plan wat juridisch bindend is. Alle vergunningen worden getoetst aan de geldende bepalingen over het grondgebruik. De gemeente stelt het structuurplan vast met daarin het ruimtelijke beleid op een abstract niveau wat flexibel is wat daarna wordt vastgelegd in het bestemmingsplan. Dit plan is juridisch bindend en geeft de bestemming en voorschriften voor de bebouwing. Het bestemmingsplan kan getailleerd, globaal met uitwerkingsplicht en globaal zonder uitwerkingsplicht zijn opgesteld.

De gemeente kan naast het bestemmingsplan ook nog gebruik maken van het voorbereidingsbesluit door de gemeenteraad, een vrijstelling van een bestemmingsplan door middel van de artikelen 17, 18, 18a en 19 WRO. Artikel 19 loopt vooruit op een nieuw bestemmingsplan, en bij aanvraag moet de urgentie van het bouwwerk worden aangetoond.

Met een voorbereidingsbesluit verklaart de gemeenteraad dat een herziening van het bestemmingsplan van een bepaald gebied wordt voorbereid. Het directe gevolg van een voorbereidingsbesluit is dat er in het gebied geen bouwvergunningen meer mogen worden afgegeven. Het voorbereidingsbesluit geldt 1 jaar na publicatie van het besluit.

Bij het opstellen van een bestemmingsplan is inspraak mogelijk door verschillende instanties. De procedure is als volgt vastgelegd:

De bestemmingsplanprocedure begint met een tervisieleggingstermijn van het ontwerp van 4 weken. Dit wordt dan vastgelegd door de gemeenteraad zonder zienswijzen binnen 8 weken en met zienswijzen binnen 4 maanden. Daarna volgt de tervisielegging van het vastgestelde plan binnen 4 weken. De tervisieleggingstermijn van het vastgestelde plan is vastgelegd op 4 weken. Daarna vind de toezending ter goedkeuring aan de Gedeputeerde Staten plaats binnen 4 weken. Hierna geeft deze goedkeuring geeft zonder bedenkingen binnen 13 weken of met bedenkingen binnen 6 maanden. Daarna volgt de tervisielegging van het goedgekeurde plan na 6 weken, de tervisieleggingstermijn is vastgesteld op 6 weken.

De anticipatieprocedure is als volgt opgebouwd:

De anticipatieprocedure begint met de indiening van een bouwaanvraag. Deze wordt voorgelegd aan de raadsleden welke binnen 8 weken beslissen om de procedure te starten. De tervisielegging van de aanvraag is binnen 2 weken, de tervisieleggingstermijn is 2 weken. De beslissing over de aanvraag voor de verklaring van geen bezwaar door de burgemeester en wethouders is binnen 4 weken en de gemeenteraad beslist binnen 8 weken. De inzending van de aanvraag voor de verklaring van geen bezwaar vindt plaats binnen 2 weken. De beslissing van de Gedeputeerde Staten is binnen 13 weken met een mogelijke verdaging met nog eens 13 weken. De beslissing van de burgemeester en wethouders of gemeenteraad om verzoek om vrijstelling vind dan plaats binnen 2 weken.

Binnen het Nederlandse planningsstelsel is planhiërarchie belangrijk. Wanneer een bestemmingsplan niet spoort met provinciaal of rijksbeleid heeft de minister van VROM een aanwijzingsbevoegdheid. Op deze manier werkt bovengemeentelijk beleid door in het bestemmingsplan. De WRO is eigenlijk een procedurewet waarbij de bestemmingsplanprocedure en anticipatieprocedure om tot vrijstelling te komen de belangrijkste zijn.

Bij het overheidshandelen neemt het aantal schadeclaims door burgers en bedrijven toe. Deze claimen planschade te hebben ondervonden door overheidsinterventie. In artikel 49 WRO kan door de gemeenteraad planschade worden toegekend wanneer er een planologische nadeligere situatie is ontstaan na inwerkingtreding van het nieuwe bestemmingsplan of ander besluit. Omdat steeds vaker vergoeding wordt toegekend gaat de gemeente deze kosten afwentelen op degene die baat heeft bij de ontwikkeling, de ontwikkelende partij. [Daniël, 1999]

7.2. Grondbeleid

Het grondbeleid in Nederland is praktisch bestuurlijk van aard en is afhankelijk van de politieke invalshoek wat wordt ingevuld door het ruimtelijke beleid. Dit is een actief sturingsinstrument van de functies volkshuisvesting, economisch beleid en vernieuwingsprocessen. Deze concurreren altijd met elkaar wat uitmondt in een inelastisch aanbod door het concurreren en elkaar uitsluitend grondgebruik wat komt omdat grond niet verplaatsbaar is, niet te vermeerderen is en slechts voor één functie tegelijk gebruikt kan worden, uitzonderingen daargelaten.

Het gebruik, de maatschappelijke opvattingen over- en de schaarste van grond bepaald het grondgebruik. Vanuit de beleidsnota's wordt beleid ontwikkeld welke uitgangspunten vormen voor de uitvoering van de doelstellingen voor de ruimtelijke ordening. In de Nota Grondbeleid en Nota Ruimte worden de beleidsdoelstellingen geformuleerd welke voortvloeien uit eerder beleid en geven de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland weer. Deze moeten leiden tot een maatschappelijk gewenst ruimtegebruik, evenredige kostenverdeling en verhogen van de kwaliteit en marktwerking wat verwerkt is in het ruimtelijke beleid. [Nota Grondbeleid, 2001]

Vanuit het ruimtelijke beleid heeft de gemeente steeds meer verantwoordelijkheid met betrekking tot het grondbeleid dat wordt vertaald door een grondexploitatie. Dit is een financiële vertaling is van een ruimtelijk plan waarin de kosten en opbrengsten worden weergegeven in samenhang met het plangebied. Dit vormt de onderbouwing van het bestemmingsplan en bewaking van het planproces. Daarnaast worden er plankosten gemaakt door de voorbereiding en ontwikkeling van ruimtelijke plannen, welke geraamd moeten worden aan de hand van kengetallen. Dit kan via discontering of kostenverhaal worden verhaald. Hierbij heeft de gemeente verschillende instrumenten tot haar beschikking.

Het algemene grondgebruik wordt vastgelegd in het stedenbouwkundige programma van eisen (SPvE) met daarin de ambities, harde voorwaarden en stimulaties. Voor het grondgebruik spelen het woningbouwprogramma, randvoorwaarden vanuit de woningen, het voorzieningenniveau, landschappelijke waarden, milieu en duurzaamheid een rol wat wordt verdeeld naar uitgeefbaar, verharding en groen / water. Dit grondgebruik wordt uitgewerkt in de grondexploitatie en ruimtelijk programma met de grondkosten en woningbouwprogramma. Voor het ontwerp en berekening van het plan worden kengetallen gebruikt vanuit verschillende te realiseren woonmilieus waarna deze getoetst kunnen worden. [Dekkers, 1999]

Bij een **actief grondbeleid** verwerft de gemeente zelf de grond, ontwikkeld de functies en verkoopt daarna het onroerend goed en houdt hierbij de openbare ruimte zelf in beheer. Ook kan hierbij grond beschikbaar worden gesteld voor particulier opdrachtgeverschap, prijsvragen en is een prijs differentiatie mogelijk zodat maatschappelijk gewenste voorzieningen mogelijk worden gemaakt en zodat verevening tussen segmenten op een locatie en tussen locaties mogelijk gemaakt worden (herstructurering). Door de actieve houding van de gemeente kunnen alle kosten (verwerving, bouw- woonrijp, openbare voorzieningen, plankosten, planschade en een winstopslag) worden verdisconteerd in de uitgifteprijs van de grond. Het voordeel hiervan is dat de publieke doelstellingen goed gerealiseerd kunnen worden en er dus macht op de marktpartijen uitgeoefend kan worden, het nadeel is dat hiermee een financieel risico wordt gelopen en de overheid als regulator en speler fungeert. Hierbij wordt initiërend, instrumenteel en risiconemend gehandeld.

Wanneer er een **faciliterend grondbeleid** wordt gehanteerd laat de gemeente de aankoop en exploitatie van de grond over aan marktpartijen of is de grond al in het bezit van de marktpartijen en beperkt zich tot regulering van het grondbeleid. De gemeente zal alleen de randvoorwaarden scheppen waarbinnen de ontwikkeling plaats moet vinden. Dit wordt gekenmerkt door verordenend, kostenverhalend, afwachtend en risicomijdend. De marktwerking kan leiden tot een kwalitatief beter product en er worden geen financiële risico's gelopen. [Terpstra, 1993, Overwater, 2002]

7.3. Verwervingsinstrumenten van gemeenten

Wanneer een actief grondbeleid gevoerd wordt zal de gemeente de benodigde gronden moeten verwerven voordat tot ontwikkeling over gegaan kan worden. De verwerving kan door minnelijke overeenkomst gekocht worden of door onteigening door middel van de Wet voorkeursrecht gemeenten of de Onteigeningswet.

De **Wet voorkeursrecht gemeente** maakt het mogelijk om een voorkeursrecht te vestigen op een bepaald stuk grond. Een verkoper moet dan eerst de grond te koop aanbieden aan de gemeente. Hierbij dient het voorkeursrecht om de grondprijs te reguleren en grond speculaties te voorkomen. Een partij hoeft echter niet aan de gemeente te verkopen maar kan een beroep doen op zelfrealisatie volgens het gemeentelijk beleid. Hierbij mag echter geen samenwerkingsovereenkomst gesloten worden met een risicodragende en uitvoerende partij.

Via de **onteigeningswet** kan de gemeente gronden verwerven, welke voor uitvoering van beleid noodzakelijk zijn. Hiervoor moeten enkele uitgangspunten worden bewezen zoals het publiekelijk belang, noodzaak en urgentie. Daarnaast wordt ook de formele toetsing uitgevoerd die de termijnen, tervisielegging en bekendmaking omvat. Ook hier geldt het zelfrealisatierecht wanneer de eigenaar bereid en in staat is het plan volgens het bestemmingsplan uit te voeren.

7.4. Kostenverhaal

Door het tekort aan bouwgrond is de prijs die hierdoor ontstaat navenant hoog. Dit werkt de speculatie om van een agrarische bestemming een eventuele woonbestemming te maken in de hand door de hoge marge die hierop zit. Ook de intensivering van een locatie kan een prijsverhogend effect hebben. Om de grondwaarde te bepalen zijn een aantal rekenmethoden in gebruik. [Terpstra, 1993]

De prijsvorming van bouwgrond is sterk afhankelijk van het overheidsoptreden. Hierdoor is de grondprijs vaak niet gebaseerd op marktwaarde maar op kostenverhaal. In uitlegebieden is dit makkelijker dan in herstructureringsgebieden door de hogere verwervingskosten.

Wanneer de eigenaar van de grond niet kiest voor onteigening maar voor zelfrealisatie, wordt een exploitatieverordening model opgezet om zo het kostenverhaal te regelen met de gemeente. Deze wordt vaak gekoppeld aan de bouwvergunning maar is niet bindend om de kosten te verhalen. [Terpstra, 1993]

Bij een actief grondbeleid door de gemeente worden alle kosten uit de exploitatie verdisconteerd in de prijs maar bij een faciliterend grondbeleid kan de gemeente niet alle kosten direct kunnen verhalen. De aanleg van openbare voorzieningen welke locatiegebonden zijn binnen het exploitatiegebied kunnen verhaald worden op de baten van onroerend goed ontwikkelingen. Dit kostenverhaal kan via gronduitgifte door de gemeente, sluiten van een exploitatieovereenkomst, door baatbelasting te heffen of door gebruik te maken van de grondexploitatiewet. Dit heeft als doel om een transparant grondbeleid te voren en de kosten transparant door te berekenen. [Terpstra, 2003]

Bij alle inspanningen die de gemeente levert moet de afweging tussen het publiekrechtelijk- en privaatrechtelijk belang worden gewogen. In sommige samenwerkingsconstructies zoals publiek private samenwerking (PPS) is een dubbelrol aanwezig waarbij de gemeente opereert als private partij maar moet voldoen aan haar publieke verantwoordelijkheden. De **publiekrechtelijke belang** richt zich vooral op redelijkheid, billijkheid, en gelijkheid van behoorlijk bestuur omdat ze beleidsmaker van ruimtelijke processen is, regulator is van wettelijke instrumenten en aanbieder van producten en diensten waarmee kwaliteit en differentiatie gestuurd kan worden. Haar **privaatrechtelijke belang** richt zich op de rol als initiator van ontwikkelingen op bepaalde locaties om aan ruimtebehoeften te voldoen en als risicodragers bij uitgifte van gronden met bijbehorende grondexploitatie.

De onderstaande methoden kunnen door de gemeenten worden aangewend om de kosten te verhalen op marktpartijen bij de ontwikkeling van een plangebied.

Bij **gronduitgifte** door de gemeente kan deze de kosten van openbare voorzieningen verdisconteren in de uitgifte prijs. Hierbij wordt gehandeld als een private partij maar moeten ook de regels als publieke partij ook nageleefd worden.

Bij **kostenverhaal via de grondexploitatie** wordt een overeenkomst gesloten op basis van een exploitatieverordening en is op basis van vrijwilligheid. Hierin worden de voorwaarden en voorschriften gesteld over de voorzieningen en het aandeel kosten van voorzieningen en openbaar nut waaraan moet worden voldaan wanneer de gemeente toestemming voor het plan zal geven. Deze kosten worden ten laste gebracht van de grond welke worden vastgelegd in een exploitatieovereenkomst welke is vastgelegd tussen de gemeente en ontwikkelaar. Wanneer een ontwikkelaar onverschuldigde betalingen heeft gedaan kunnen deze terug gevorderd worden via de rechter. De Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft een model exploitatie verordening opgezet met daarin de te verhalen kosten. Bij de toepassing van de exploitatieovereenkomst kunnen over het algemeen meer kosten worden vergoed dan bij de heffing van baatbelasting.

Door **baatbelasting** te heffen kan de gemeente de kosten afdwingen welke zijn gemoeid bij de aanleg van openbare voorzieningen waarvan degene die het onroerend goed bezit gebaat hebben. Deze methode wordt gebruikt wanneer de gronduitgifte of exploitatieovereenkomst niet gebruikt konden worden. De baatbelasting wordt bepaald op basis van het profijtbeginsel van een nieuwe of bestaande voorziening van openbaar belang zoals wegen, groen en parkeerplaatsen. De kosten voor onderhoud kunnen niet verhaald worden maar de kosten voor verbetering van de functies wel. De toewijzing van baatbelasting aan bovenwijkse voorzieningen is lastig doordat de concrete baten lastig zijn te bewijzen. De baat moet dan ook concreet en aantoonbaar zijn wil het voor baatbelasting in aanmerking komen en zal gedifferentieerd worden naar ligging ten opzichte van de voorziening. Het besluit tot baatbelasting moet genomen voordat de voorzieningen getroffen worden en wordt vastgelegd in een bekostigingsbesluit met daarin de omschrijving van de voorzieningen, kosten en het gebate gebied.

Via de **grondexploitatiewet** wordt er gestreefd naar een beter kostenverhaal. Het doel is om de free-riders toch tot kostenverhaal te dwingen wanneer er geen vrijwillige overeenstemming is bereikt zodat gemeenten met een actief of passief grondbeleid hetzelfde resultaat kunnen behalen. Dit publiekrechtelijke instrument biedt mogelijkheden voor kostenverhaal, verevening en locatie-eisen bij particuliere grondexploitaties en om vertraging in het proces te voorkomen bij een aangewezen bouwplan.

Er is een duidelijke afbakening van verhaalbare kosten opgesteld en verevening binnen en bovenplanse kosten zodat onrendabele gronden niet overblijven en alleen gronden met hoge rendementen gekocht worden waardoor een eerlijke kostenverdeling ontstaat. Ook kunnen er locatie-eisen worden opgenomen ten aanzien van de uitvoering waarvan enkele in het bestemmingsplan worden opgenomen en enkele niet. Hierdoor komt sociale woningbouw en particulier opdrachtgeverschap beter van de grond. De uitgiftecategorieën worden door onderhandeling en uitgangspunten vastgelegd in het exploitatieplan welke verplichte en facultatieve onderdelen er uitgevoerd zullen worden en staan vermeld in de vorm van een raming per eenheid bouwcategorie in de grondexploitatieopzet en worden van te voren betaald. De categorieën met de hoogste opbrengstpotentie geven de hoogste exploitatiebijdrage.

Samenvattend betekent dit een beter kostenverhaal, verevening en locatie-eisen door het opstellen van een exploitatieplan. Hierbij vervalt de verplichting om een exploitatieverordening op te stellen. Verder blijft de onderhandelingsruimte tussen gemeente en ontwikkelaar voor een succesvolle locatieontwikkeling bestaan. Daarnaast moet het exploitatieplan onherroepelijk zijn voordat er een bouwvergunning afgegeven kan worden. Dit exploitatieplan wordt vastgesteld wanneer de marktpartijen en gemeente niet vrijwillig tot overeenstemming kunnen komen en bevat een exploitatieopzet met daarin de inbrengwaarde van de grond, verwervingskosten en raming van de kosten. De toepassing van het exploitatieplan wordt kenbaar gemaakt aan de betreffende gronden en wordt gelijktijdig met het bestemmingsplan vastgesteld waarna herziening binnen een jaar mogelijk is en waartegen beroep mogelijk. De betaling van de bijdrage is gekoppeld aan de bouwvergunning en bij wanbetaling volgt een bouwstop of beslag op de bankgarantie. Via het exploitatieplan worden de noodzakelijke kosten voor de fysieke omgeving, planontwikkelingskosten, planschade en bovenwijkse voorzieningen in rekening gebracht. Hierbij gelden de profijt, toerekenbaarheid en proportionaliteit als uitgangspunten waarbij de categorieën met de hoogste opbrengsten het meeste bijdragen. De definitieve doorberekening van de plankosten in de grondexploitatie gebeurt dus op basis van vooraf bepaalde producten en activiteiten, de producten en activiteiten die niet op de lijst voorkomen zullen betaald worden door de algemene dienst. De hoogte van de plankosten zijn afhankelijk van het investeringsvolume in het project. Over het algemeen worden alleen de civieltechnische investeringen meegenomen in de berekening, maar in sommige gevallen worden ook de voorbereidings- en planontwikkelingskosten meegenomen.

7.5. Samenwerkingsverbanden met gemeente

Bij een **joint-venture** richten de marktpartijen en gemeenten een grondexploitatie maatschappij op die functioneert als een grondbedrijf. De marktpartijen en gemeenten leveren hun gronden voor een voorafgestelde prijs in en die worden dan bouwrijp gemaakt en uitgegeven. Hierbij zijn de beide partijen verantwoordelijk voor de grondexploitatie. Deze grondexploitatie maatschappij verdeelt de risico's en zeggenschap. Na uitgifte van de kavels worden deze bebouwd door de marktpartijen en blijft het openbaar gebied in eigendom van de gemeente. Bij deze samenwerking wordt de zeggenschap en het risico verdeeld tussen beide partijen.

Bij het aangaan van een **bouwclaim model** verkopen de marktpartijen hun grondposities tegen afgesproken prijzen aan de gemeente en krijgen daar bouwvolume voor terug in het plan. Hierbij is het bouw- en woonrijp maken en de grondexploitatie geheel in gemeentelijke handen. De bouwrijpe grond wordt door de marktpartijen gekocht en binnen de wettelijke kaders ontwikkeld en de gemeente houdt de openbare ruimtes in bezit. Hierbij draagt de gemeente de grondexploitatie risico's en de marktpartijen de verwervingsrisico's. De sturing van ruimtelijke ontwikkelingen door de gemeente is hierdoor groter. De zeggenschap en het risico blijven dan ook grotendeels bij de gemeente. Een veel voorkomende situatie voor een gemeente kan zijn dat een locatie te duur is, maar dat ze de locatie wel graag wil kopen en dus met een investeringsdilemma zit. Wanneer een ontwikkelaar de locatie dan koopt en doorverkoopt met een verlies aan de gemeente, maar hier een bouwclaim voor terug krijgt, kan de ontwikkelaar dit verlies doorberekenen in een disagio in de te bouwen woningen. Zo houdt de gemeente haar zeggenschap en de ontwikkelaar zijn productie. Deze methode wordt voornamelijk gebruikt bij uitleglocaties.

Door het stellen van randvoorwaarden in een **concessiemodel** stuurt de gemeente de ruimtelijke ontwikkeling. De marktpartijen ontwikkelen op basis van een visie een prijsvraag of tendersysteem waarna voor eigen rekening en risico bouwlocaties worden ontwikkeld waarmee moet worden voldaan aan de prestatie-eisen. De gemeente verkoopt de grond aan de private partijen, maakt deze bouw- en woonrijp en ontwikkelt het vastgoed. Deze integrale plannen worden door de marktpartijen uitgevoerd en de gemeente neemt de openbare ruimten terug. Hierbij staat de overdracht van de zeggenschap en de risico's van de gemeente naar de private partijen centraal.

7.6. Grondprijsberekeningen

Er bestaan verschillende methoden om de grondprijs te berekenen, waaronder de volgende:

Residuele waarde methode: De waarde van de grond wordt afgeleid van de kosten en opbrengsten van de bestemming. De residuele waarde is dan het verschil tussen de vrij op naam prijs en de bouwkosten inclusief bijkomende kosten en is opbrengst gerelateerd. Dit geeft de relatie tussen grondprijs en bestemming duidelijk weer. De vraag naar een product bepaalt uiteindelijk de grondprijs.

Er zijn een aantal residuele varianten waarbij de grondprijs vooraf kan worden vastgesteld, afhankelijk is van een kostenindex, achteraf wordt vastgesteld aan de hand van de werkelijke kosten of door middel van een residuele grondquote. Deze vorm van prijsvorming is sterk afhankelijk van de marktprijsveranderingen en is gebaseerd op het totaalproduct.

Comparatieve methode: Door vergelijkbare stukken grond met dezelfde bestemmingsmogelijkheid met elkaar te vergelijken kan de waarde worden bepaald. Hierdoor kan snel een marktconforme waarde worden vastgesteld. Deze methode wordt vaak gebruikt als ondersteuning van andere waardebepalende methoden. Deze methode wordt vaak gebruikt bij uitgifte van particuliere bouw kavels. De prijs van de bouwgrond staat hier centraal.

Grondquote: Bij de grondquote methode wordt de prijs van de grond bepaald aan de hand van een percentage van de vrij op naam prijs van het onroerend goed. Deze methode wordt door gemeentes nog wel eens gehanteerd wat de kwaliteit niet ten goede komt door het vaste percentage.

Kostprijsbenadering: De totale kosten van het verwerven, bouwrijp-, woonrijp maken, rentekosten en overige plankosten bepalen de prijs van de grond. Dit bepaald de minimumprijs om geen verlies te maken. Hierbij wordt vaak een onderscheid gemaakt per m² te betalen prijs naar type woning.

Vaste grondprijs: Een vast bedrag per woning of m² op basis van gemiddelde, minimale kostprijs of op basis van de werkelijke kosten welke afhankelijk is van de functie. Deze methode komt voornamelijk voor bij gemeenten voor vaststelling van de grondprijs voor sociale woningbouw, gebaseerd op het oude besluit woninggebonden subsidies waardoor bijgedragen wordt aan een goede woningbouw en woningverbetering met als doel het bevorderen van nieuwbouw.

Tender: Hierbij worden meerdere marktpartijen uitgenodigd om in onderlinge concurrentie een bod te doen op de grond op basis van een bouwprogramma. Hierbij geldt het hoogste bod als grondprijs en wordt vaak gecombineerd met een ontwikkelingscompetentie met als basis een programma van eisen. Deze methode heeft als doel om voor de opdrachtgever een beste oplossing voor het probleem te geven binnen de gestelde randvoorwaarden.

In onderstaande tabel is een overzicht te zien met de berekeningsmethoden en eigenschappen hiervan. Deze zijn tegen elkaar afgezet om hierin inzicht te verkrijgen. Het overzicht geeft een totaal beeld van de voor- en nadelen van een berekeningsmethode voor het vaststellen van de grondprijs. ja (+) nee (-) n.v.t. (0).

Berekeningstype	Bevordert de kwaliteit	Onderhandelbaarheid	Zekerheid over de grondopbrengst	Complexiteit
1. Residu vooraf	+	+	+	+
2. Residu index	+	+	-	-
3. Residu achteraf	+	+	-	-
4. Residu quote	-	+	-	-
5. Grondquote	-	0	-	-
6. Comparatief	+	-	+	+
7. Kostprijs	+	-	+	+
8. Vaste grondprijs	+	-	+	+
9. Tender	0	-	+	+

Tabel 7; Grondprijs berekeningsmethoden

8. Definities

Gebouwde omgeving:

Het bebouwde oppervlak en het geheel aan gebouwen en infrastructuur, dat daarop aanwezig is. [Nozeman, 2007]

Onroerend goed:

De grond, de daarop aanwezige infrastructuur en gebouwen en al hetgeen daarmee in juridische termen aard en nagelvast is verbonden. Hierbij gaat het om het onplaatsbare, locatiegebonden zaken. [Nozeman, 2007]

Vastgoed:

Gebouw of opstal en overige bouwwerken van verschillende functies.

De eigenschappen van vastgoed zijn de hoge waarde per object, niet gestandaardiseerd, imperfecte markt, hoge transactiekosten, grote verschillen per regio en een actief management noodzakelijk. [Hart, H.W. ter, 1987]

Vastgoedmarkt:

De markt waar de vraag naar en het aanbod van vastgoed samenkomen met haar vele lokale en regionale deelmarkten en segmenten zoals soort vastgoed, opdrachtgever of eigendomssituatie wat wordt bepaald door de locatieafhankelijkheid van het vastgoed. [Nozeman, 2007]

Markt waar vastgoed wordt verhandeld tussen vragers en aanbieders en een prijs tot stand komt. [Oude Veldhuis, 2001]

Vastgoedsector:

Omvat alle bedrijven en instellingen die zich bezighouden met het ontwikkelen, beheren, exploiteren van vastgoedobjecten dan wel betrokken zijn bij het kopen en verkopen ervan [Nozeman, 2007]

Vastgoedproces:

Het vastgoedproces omvat de verschillende stadia in de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van het vastgoed. Deze stadia kennen vele variaties en een veelheid aan betrokken partijen. [Nozeman, 2007]

Projectontwikkeling:

Alle activiteiten gericht op het toevoegen van waarde aan een locatie door voor eigen rekening en risico nieuw vastgoed te realiseren dan wel functiewijziging van bestaand vastgoed tot stand te brengen [Nozeman, 2007]

Kort betekent dit dat projectontwikkeling is het risicodragend initiëren, ontwikkelen en realiseren van vastgoed is. [Gehner, 2003]

Acquisitiefase

In de initiatiefase / acquisitiefase 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 globaal idee gevormd, de kansen en de haalbaarheid in beeld gebracht door middel van 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. [Fokkema, 2000; Nozeman, 2007]

Risico

Een risico is opgebouwd uit een kans en een gevolg waarbij een waarschijnlijkheid- en waardecomponent wordt benoemd. [Well-Stam, 2003] Aanvullend hierop is er een oorzaakgevolg keten welke gevormd wordt door de bron, gebeurtenis en het effect. [Gehner, 2003]

Projectrisico

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. [ten Gevers, 2001]

Risicomanagement

Risicomanagement is het onderkennen en beheersen van risico's en onzekerheden tijdens de realisatie van projecten met als doel de kans op een succesvol verloop te vergroten. [Gevers, 2001, Gehner, 2003].

Risicoanalyse

Een risicoanalyse is het systematisch in kaart brengen van risico's wat gebeurt door identificatie, analyse, beoordeling, ontwikkeling beheersmaatregelen, implementatie beheersmaatregelen en rapportage en evaluatie van risico's. [Ten Gevers, 2001, Well-stam, 2003, Gehner, 2003]