

Risico's binnen het vastgoedontwikkelingsproces

Een ontwerpend onderzoek naar de risico's die behoren in een QuickScan

G.L. Klaassen

Colofon

Risico's binnen het vastgoedontwikkelingsproces

Een ontwerpend onderzoek naar de risico's die behoren in een QuickScan

Datum	05-04-2016
Auteur	Gijs Klaassen
Studentnummer	s1609319
Adres	Eerste Helmersstraat 9-3 1054 CX Amsterdam
Stage bedrijf	Coresta Group
Adres	Science Park Eindhoven 5008 5692 EA Son
Universiteit	Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit	Ruimtelijke Wetenschappen
Studierichting	Master Vastgoedkunde
Begeleiders	M. Stijnenbosch Prof. dr. ir. A. J. van der Vlist
2^e Beoordelaar	Prof. dr. E. Nozeman
Adres	Landleven 1 9747 AD Groningen

coresta.
return on real estate®



Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de risico's van een vastgoedontwikkeling en heeft als hoofdvraag: Wat zijn de meest relevante risicofactoren die in een zo vroeg mogelijk stadium van een vastgoedontwikkeling geïnventariseerd en geëvalueerd dienen te worden ten behoeve van een QuickScan? Er is nog maar weinig onderzocht over wanneer een risico optreedt in het proces en op welke wijze deze risico's al voor de initiatieffase geïnventariseerd en geëvalueerd kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is om de QuickScan te genereren om hier beter inzicht in te verschaffen.

Allereerst is daarom in de literatuur onderzocht wat de eigenschappen van risico's in het ontwikkelingsproces zijn, uit welke fasen dit ontwikkelingsproces bestaat, wat de meest relevante risico's zijn en wanneer deze zich voordoen. Hieruit is gebleken dat risico's in een vastgoedontwikkeling van invloed zijn op het uiteindelijke resultaat in termen van kosten, tijd en kwaliteit. In de initiatieffase is het nog (relatief) eenvoudig om op risico's te anticiperen. Wanneer het proces verder gevorderd is, is dit moeilijker. Dus hoe eerder een risico kan worden herkend, hoe eerder ermee kan worden omgegaan en hoe gunstiger dit is voor het eindresultaat.

De risico's kunnen variëren in de vier hoofdfasen die de vastgoedontwikkeling doorloopt. Daarom verschuift de risicofocus per fase. De focus ligt in de initiatieffase op de omgevingsrisico's en verschuift naarmate het project vordert naar de organisatierisico's. Tijdens de realisatiefase en exploitatiefase ligt de focus op organisatie- en projectrisico's. Uit de literatuur is gebleken dat de meest relevante risico's de veranderingen in het ontwerp, risico's rondom de aannemer, risico's rondom de planning, bouwterreinmanagement en –condities en risico's rondom de opdrachtgever zijn.

In aanvulling op de literatuur is via meervoudige casestudies onderzocht wat de meest relevante risico's zijn in verschillende projecten. Daarnaast is in de praktijk onderzocht welke risicofactoren wanneer in het proces spelen en of deze kunnen worden voorzien. De uitkomsten van dit praktijkonderzoek en de uitkomsten van de literatuur zijn gebruikt in de QuickScan. Het praktijkonderzoek bestaat uit dertien diepte-interviews die horen bij zes casestudies. In aanvulling op de literatuur is gebleken dat het overheidsbeleid, vondsten van archeologische waarde, bodemvervuiling en de wettelijke regelgeving relevante risicofactoren zijn. Volgens de experts zijn de omgevingsrisico's en de projectrisico's het meest relevant. Dit houdt in dat de externe, door de partijen niet te beïnvloeden risico's als meest bedreigend en de organisatierisico's als het minst bedreigend worden ervaren.

Het onderzoek bestaat uit dertien interviews, waardoor het als een indicatief onderzoek kan worden beschouwd en niet als representatief voor heel Nederland kan worden gezien. Een aanbeveling voor verder onderzoek kan daarom een groter aantal casestudies zijn. Hiermee wordt de onderzoekspopulatie vergroot en bestaat de mogelijkheid uitspraken te doen voor bijvoorbeeld een gemeente of bepaalde regio.

Inhoudsopgave

COLOFON	2
SAMENVATTING	3
1 INLEIDING	5
1.1 MOTIVATIE	5
1.2 LITERATUURREVIEW	6
1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLING	9
1.4 ONDERZOEKSMETHODE	10
1.5 AFBAKENING	11
1.6 LEESWIJZER	12
2 THEORETISCH KADER	13
2.1 RISICO VOOR DE VASTGOEDONTWIKKELAAR	13
2.2 REVIEW VAN DE LITERATUUR	16
2.3 DE MEEST RELEVANTE RISICO'S EN TIMING	21
2.4 VERSCHUIVING VAN DE FOCUS OP DE RISICO'S	24
2.5 CONCLUSIE	25
3 METHODE	26
3.1 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	26
3.2 HET INTERVIEW	29
3.3 DE CASES	29
4 RESULTATEN UIT DE PRAKTIJK	35
4.1 RESULTATEN PER CASE	35
4.2 SYNTHESE EN QUICKSCAN	47
5 CONCLUSIE	58
5.1 CONCLUSIE	58
5.2 DISCUSSIE	59
5.2.1 BEPERKINGEN	59
5.2.2 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	60
LITERATUUR	61
BIJLAGEN	64
BIJLAGE A RISICO'S UIT DE LITERATUUR	64
BIJLAGE B RISMAN-CATEGORIEËN	68
BIJLAGE C INTERVIEWVRAGEN	70
BIJLAGE D UITGEWERKTE INTERVIEWS	71

1 Inleiding

1.1 Motivatie

De toenemende structurele leegstand¹ zet eigenaren, gebruikers en beleidsmakers aan het denken over alternatieve mogelijkheden voor vastgoed. Om leegstand tegen te gaan is herontwikkeling veelal noodzakelijk. Hoe leegstaand vastgoed door middel van herontwikkeling weer goed in de markt kan worden gezet, is een vraag waarmee vastgoedeigenaren bij vastgoedontwikkelaars komen. Kenmerkend aan een te realiseren vastgoedontwikkeling is het beperkte inzicht in de risico's die ermee gepaard gaan. Deze risico's spelen op verschillende momenten in het ontwikkelingsproces en variëren per ontwikkelingsfase.

De vier hoofdfasen van vastgoedontwikkeling zijn volgens de vastgoedcyclus de initiatieffase, de ontwikkelingsfase, de realisatiefase en de exploitatie- ofwel beheerfase. In deze fasen zijn veel mogelijke risicofactoren denkbaar die van invloed zijn op de voortgang, inkomsten en financieringskosten van de vastgoedontwikkeling. Deze risicofactoren kunnen van bijvoorbeeld technische, milieukundige of juridische aard zijn en zijn afhankelijk van het type vastgoed en het type gebruiker. De risicofactoren kunnen ertoe leiden dat een project niet (langer) haalbaar is en soms zelfs geen doorgang kan vinden. Hoe eerder de risicofactoren bekend zijn, hoe eerder duidelijk is of een ontwikkeling haalbaar is of niet.

Het is dan ook gewenst om de te verwachten risicofactoren in een vroeg stadium te kunnen herkennen, om er indien mogelijk op in te kunnen spelen. Een QuickScan is hier een geschikt middel voor. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de literatuur en praktijk door de voornaamste risicofactoren in het ontwikkelingsproces volgens de literatuur en de praktijk uit te werken en te integreren in een bruikbare QuickScan. Deze QuickScan kan voorafgaand aan de initiatieffase gebruikt worden om een inschatting te geven van de haalbaarheid van een vastgoedontwikkeling.

¹ Gebouwen die gedurende meerdere jaren op de vrije markt worden aangeboden maar fysiek leeg staan.

1.2 Literatuurreview

In deze paragraaf wordt beknopt de wetenschappelijke literatuur besproken die wordt gebruikt voor het theoretisch kader van dit onderzoek. Er wordt besproken wat de risicofactoren bij vastgoedontwikkelingen zijn en waarop deze risicofactoren invloed uitoefenen. De verschillende classificaties van de risico's volgens verschillende onderzoeken worden kort besproken en de paragraaf wordt afgesloten met een korte conclusie.

Met het begrip risico wordt een onzekere gebeurtenis aangeduid die een positief of negatief effect op een te realiseren vastgoedontwikkeling kan hebben. Risico is de eenheid van drie componenten: risicofactor, ongeval en verlies. De risicofactoren leiden tot ongevallen (Xiang et al., 2012). Deze ongevallen veroorzaken onverwachte verliezen. In de literatuur is onderzoek gedaan naar de risicofactoren in vastgoedontwikkeling. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het uiteindelijke projectresultaat beïnvloed wordt door vertraging, kostenoverschrijding en kwaliteit (Khumpaisal, 2010; Subramanyan, 2012).

Het managen van de risicofactoren is een van de meest relevante taken in de ontwikkelingsindustrie omdat dit het uiteindelijke resultaat van het project beïnvloedt (Dey, 2009). Risicomanagement heeft als doel om risicofactoren op tijd te identificeren, zodat hierop ingespeeld kan worden. Zo onderscheidt Rebeiz (2012) in een onderzoek naar risicofactoren in bouwprojecten vier hoofdcategorieën: oncontroleerbare risico's, controleerbare maar ongedefinieerde risico's, verwachte risico's en controleerbare inherente risico's.

Zavadskas (2010) daarentegen classificeert risico's in drie groepen: externe risico's, interne risico's en projectrisico's. Onder de externe risico's vallen politieke, economische, maatschappelijke (sociale) risico's en de weersomstandigheden. Externe risicofactoren (systematische risico's) zijn oncontroleerbaar en vereisen daardoor een continue observatie en voorspelling. Onder de interne risico's vallen materiaalrisico's, projectteamrisico's, bouwplaatsrisico's en het informatierisico. Interne (onsystematische) risicofactoren zijn relatief beter te beïnvloeden dan externe risicofactoren en variëren per project (Tah et al., 2000). Schieg (2006) schaaft de volgende risico's onder veelvoorkomende interne risico's: kwaliteitsrisico's, personeelsrisico's, kostenrisico's, deadlinerisico's en risico's van strategische beslissingen. Onder de projectrisico's vallen de tijdsrisico's, bouwkostenrisico's, werkkwaliteitsrisico's, constructierisico's en technische risico's (Schieg, 2006).

Risicofactoren worden ook geclassificeerd in categorieën op basis van hun herkomst. In onderzoek door Loizou (2012) zijn de hoofdbronnen van de risico's geclassificeerd in de volgende categorieën; financiële oorzaken, grondkosten, constructieproblemen, timing, vastgoedprijzen en sociaaleconomische oorzaken.

Een ander voorbeeld van classificatie van de risicofactoren is de indeling volgens de STEEP-factoren (Khumpaisal, 2010). Dit zijn de Social (maatschappelijk), Technological (technisch), Environmental (omgeving), Economic (economisch) en Political (politiek) factoren. Deze indeling is veelgebruikt bij ontwikkelaars tijdens haalbaarheidsstudies. Een andere veelgebruikte indeling voor risicomanagement is de RISMAN-methode (Well-Stam, 2003). Deze risicomanagementmethode komt grotendeels overeen met de indeling van de STEEP-factoren. De RISMAN-risicocategorieën zijn politiek, financieel-economisch, juridisch, technisch, organisatorisch, ruimtelijk en maatschappelijk.

Uit onderzoek van Khumpaisal (2010) blijkt dat risico's geïnterpreteerd kunnen worden naar de verwachtingen van de beslissingsmakers. In deze context zijn risico's multidimensionaal, wat betekent dat risico's verschillend kunnen worden geïnterpreteerd door verschillende personen in verschillende contexten.

Een indeling naar de relevantie van de risicofactoren is gemaakt in een onderzoek van Ramanathan (2012). In dit onderzoek zijn 41 studies wereldwijd vergeleken. De meest relevante risicofactoren zijn ingedeeld in 18 categorieën. De 5 categorieën die de meest gebruikte risicofactoren omvatten, zijn gerelateerd aan de eigenaar, de aannemer, het design, de arbeid en het contract. Uit ditzelfde onderzoek is gebleken dat de in totaal 18 verschillende categorieën per land waar de ontwikkeling plaatsvindt verschillen wat betreft de mate van belang. Daarnaast zijn de categorieën project- en locatiespecifiek en kunnen ze op verschillende manieren gewaardeerd worden. Deze waardering in mate van relevantie die is toegekend aan de risicofactoren verschilt per studie.

Chen et al. (2009) hebben door middel van onderzoek een lijst met 29 risicofactoren opgesteld die veelvuldig voorkomen in vastgoedontwikkelingen. Khumpaisal et al. (2010) hebben eenzelfde soort lijst samengesteld van 31 risicofactoren aan de hand van de STEEP-factoren. In onderzoek van Le-Hoai et al. (2008) is een vijftal groepen naar mate van relevantie opgesteld voor risico's in vastgoedontwikkelingen. Deze groepen zijn (1) slecht bouwplaatsmanagement, (2) slecht projectmanagement, (3) financiële moeilijkheden bij de eigenaar, (4) financiële moeilijkheden bij de aannemer en (5) wijzigingen in het ontwerp. In onderzoek van Doloi (2012) is dan weer een drietal factoren als meest relevant opgesteld: (1) complexiteit in het ontwerp, (2) financiële structuren, (3) overheidsbeleid.

Olowale et al. (2010) hebben het onderzoek naar risicofactoren gesplitst in risicofactoren met invloed op de tijdsoverschrijdingen van een project en risicofactoren met invloed op de kosten van het project. Opvallend is dat de meest relevante risicofactoren in beide gevallen terugkomen, alleen op een andere plek in de lijst. De risicofactoren met betrekking tot de tijd zijn (1) veranderingen in het ontwerp, (2) onjuiste beoordeling van de projectduur, (3) complexiteit van de werken, (4) risico's en onzekerheden geassocieerd met het project, (5) non-prestaties van onderaannemers. De risicofactoren die invloed hebben op de kosten van een project zijn (1) veranderingen in het ontwerp, (2) risico's en onzekerheden geassocieerd met het project, (3) onjuiste beoordeling van de projectduur, (4) non-prestaties van onderaannemers en (5) complexiteit van de werken.

Er kan geconcludeerd worden dat er verschillende manieren zijn om risico's te identificeren, de bijbehorende risicofactoren te herkennen en daarmee de mogelijke gevolgen ervan aan te wijzen. Ook is het duidelijk dat deze gevolgen bij een vastgoedontwikkeling uiteindelijk in een overschrijding van kosten, het niet halen van het geplande tijdsschema of slechte kwaliteit van het eindproduct kunnen resulteren. In de meeste gevallen is er sprake van een combinatie van deze factoren. In de literatuur is onderzoek naar de risico's in relatie tot vastgoedontwikkelingen veelvoorkomend. Zowel de risico's, risicofactoren en gevolgen van risico's zijn onderzocht, resulterend in verschillende visies. Door deze verschillende visies op risico's en risicofactoren te bestuderen kan de methode om deze risicofactoren in een vroegtijdig stadium te identificeren, de QuickScan, worden verbeterd.

Er is minder onderzoek gedaan naar het moment waarop een risico optreedt in een vastgoedontwikkeling. In een onderzoek van Kenniscentrum PPS (2004) gebeurt dit wel. Daarin wordt gesteld dat de focus op het type risico's verschuift naarmate het project vordert. Zo ligt in de initiatiefase de focus op omgevingsrisico's. Tijdens de haalbaarheidsfase ligt de focus deels op omgevingsrisico's, deels op organisatorisico's en wordt er geanticipeerd op projectrisico's. In de realisatie- en exploitatiefase ligt de focus op organisatie- en projectrisico's. Ward et al. (1995) hebben in hun studie naar risico's per fase in de vastgoedontwikkeling een gedetailleerdere indeling geformuleerd. Zij delen de vier hoofdfasen op in acht kleinere fasen: concept, design, plan, allocation, control, deliver, review, support.

Er zijn dus veel verschillende risicofactoren denkbaar die op kunnen treden tijdens een vastgoedontwikkeling. In de literatuur worden deze risicofactoren verschillend ingedeeld en geclassificeerd aan de hand van verschillende methoden. Er is weinig onderzocht over wanneer een risico optreedt in het proces en of deze risico's al voor de initiatiefase geïnventariseerd en geëvalueerd kunnen worden. Door middel van een literatuuronderzoek in combinatie met een praktijkonderzoek wordt hier een aanvulling op gedaan. Deze aanvulling wordt uitgewerkt in de vorm van een QuickScan. Om dit doel te bereiken worden de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek beantwoord, die in de volgende paragraaf worden besproken.

1.3 Doel- en vraagstelling

In deze paragraaf wordt de opzet van dit onderzoek en de daarbij horende hoofd- en deelvragen kort besproken. Het doel van dit onderzoek is om een QuickScan te genereren ten behoeve van vastgoedontwikkelingen. Deze QuickScan heeft als doel de risico's in een zo vroeg mogelijk stadium in het ontwikkelingsproces te duiden, waardoor er op tijd kan worden gereageerd. Deze QuickScan biedt beter inzicht in de wijze waarop risico's al voor de initiatieffase geïnventariseerd en geëvalueerd kunnen worden.

De hoofdvraag die aansluit op de doelstelling luidt als volgt:

Wat zijn de meest relevante risicofactoren die in een zo vroeg mogelijk stadium van een vastgoedontwikkeling geïnventariseerd en geëvalueerd dienen te worden ten behoeve van een QuickScan?

Om tot een antwoord op deze hoofdvraag te komen, worden er drie deelvragen gesteld, te weten:

1. Wat zijn de meest relevante risicofactoren beschreven in de literatuur, die horen bij de fasen van vastgoedontwikkeling?
2. Hoe kunnen deze risicofactoren in de beginfase vastgesteld worden en hoe zijn deze risicofactoren te herkennen?
3. Welke risicofactoren horen in een QuickScan en hoe ziet deze eruit?

1.4 Onderzoeksmethode

Dit is een ontwerpend onderzoek. Ontwerpend onderzoek is praktijkgericht onderzoek dat dicht bij explorerend onderzoek staat. Ontwerpend onderzoek heeft als doel om oplossingen te vinden voor problemen in het werkveld. In deze thesis ligt de oplossing in de te ontwikkelen QuickScan, die in de praktijk toepasbaar is. Dit ontwerpende onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit een theoretisch kader. Hierin wordt onderzoek gedaan naar risicofactoren in een vastgoedontwikkeling in de bestaande wetenschappelijke literatuur. Dit literatuuronderzoek geeft antwoord op de eerste deelvraag:

1. Wat zijn de meest relevante risicofactoren beschreven in de literatuur, die horen bij de fasen van vastgoedontwikkeling?

Het tweede deel van dit onderzoek bestaat uit een praktijkonderzoek. In dit praktijkonderzoek wordt een antwoord op de tweede en derde deelvraag gezocht. Door middel van meervoudige casestudies met interviews wordt onderzocht of de bij deelvraag 1 gevonden risico's terugkomen en hoe deze zijn te herkennen in de praktijk. De tweede deelvraag luidt:

2. Hoe kunnen deze risicofactoren in de beginfase vastgesteld worden en hoe zijn deze risicofactoren te herkennen?

Door de opgedane kennis uit de literatuur te vergelijken met de praktijk komen overeenkomsten en verschillen naar voren. Deze vergelijking vindt plaats via diepte-interviews met experts die werkzaam zijn in de vastgoedontwikkelingssector. Deze interviews zijn gekoppeld aan verschillende casestudies. Door experts van verschillende partijen en instanties te interviewen komen verschillende risico's aan het licht. Vervolgens wordt de derde deelvraag beantwoord, die luidt:

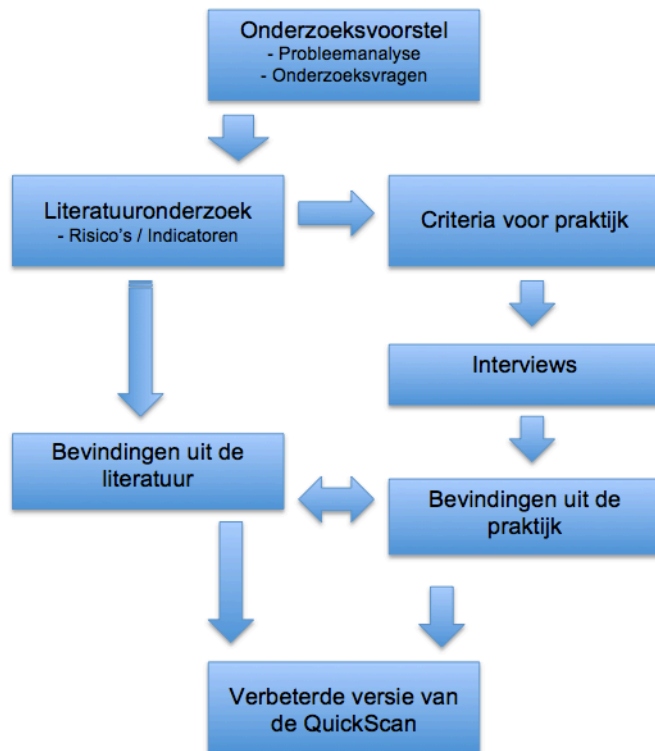
3. Welke risicofactoren zijn te onderkennen die in een QuickScan horen en hoe ziet deze eruit?

Uit de praktijk zal blijken welke risico's voorkomen en of hier in het proces rekening mee kan worden gehouden. In de QuickScan staan de meest relevante risicofactoren die in dit onderzoek gevonden zijn. Deze QuickScan is zodoende opgebouwd door middel van een combinatie van de bevindingen uit de literatuur en de praktijk.

Na beantwoording van de drie deelvragen kan een antwoord op de hoofdvraag worden geformuleerd. De hoofdvraag luidt:

Wat zijn de meest relevante risicofactoren die in een zo vroeg mogelijk stadium van een vastgoedontwikkeling geïnventariseerd en geëvalueerd dienen te worden ten behoeve van een QuickScan?

Het onderzoeksconcept is schematisch weergegeven in figuur 1.1.



Figuur 1.1 – Schematische weergave onderzoeksmethode

1.5 Afbakening

Dit onderzoek richt zich op de risico's die veelvuldig voorkomen in vastgoedontwikkelingen en volgens zowel de literatuur als de praktijk relevant zijn vanuit het oogpunt van de ontwikkelaar. Daar risico's onuitputtelijk zijn, is ervoor gekozen om op de meest relevante en meest voorkomende risico's de focus te leggen.

Binnen het praktijkonderzoek worden verschillende partijen per casestudy geïnterviewd. Dit resulteert waarschijnlijk in een breder spectrum van risicofactoren. Wanneer meer verschillende risicofactoren naar voren komen, wordt de QuickScan vollediger. Daarnaast is dit onderzoek niet gericht op de vraag welke betrokken partij verantwoordelijk is voor de betreffende risico's. De risicoallocatie en de daarbij behorende pre-kwalificatie-eisen van de betrokken partijen vallen dus buiten dit onderzoek.

In het theoretisch kader komen drie hoofdzaken aan de orde waarop risico's van invloed kunnen zijn, te weten tijd, kosten en kwaliteit. De focus ligt echter op de eerste twee hoofdzaken, omdat deze duidelijk zijn vast te stellen en te onderscheiden. Verandering van de kwaliteit is een subjectief gevolg van een eventueel opgetreden risico. Tevens blijkt uit de literatuur dat de risicofactoren die van invloed zijn op de kwaliteit eveneens de tijdsoverschrijdingen en kostenoverschrijdingen veroorzaken. Hieruit blijkt dat kwaliteitsverandering een gevolg is van de twee hoofdzaken tijd en kosten.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uitgewerkt. Hierin worden de risicofactoren bij vastgoedontwikkelingen uiteengezet zoals beschreven in de wetenschappelijke literatuur. In de conclusie van dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethodiek beschreven. Het gaat hierbij om de casestudies, waarin interviews met experts werkzaam bij verschillende partijen uit de praktijk worden afgenomen. De meest relevante uitkomsten van deze interviews worden per case beschreven in hoofdstuk 4. Tevens wordt in hoofdstuk 4 de link gelegd tussen de literatuur en de praktijk. De uitkomsten van de interviews worden vergeleken met de opgedane kennis en informatie uit hoofdstuk 2. Zo worden de risicofactoren die van toepassing zijn op een vastgoedontwikkeling duidelijk. Deze risicofactoren worden in hoofdstuk 4 verwerkt in het eindproduct van dit onderzoek: de QuickScan. Hoofdstuk 5 beschrijft vervolgens de conclusie van dit onderzoek door de beantwoording van de hoofdvraag. Daarnaast zijn de beperkingen van dit onderzoek in de discussie opgenomen met daaruit voortkomende aanbevelingen voor verder onderzoek.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de bestaande wetenschappelijke literatuur onderzocht om te achterhalen welke risicofactoren als relevant worden beschouwd voor een vastgoedontwikkeling. Hiermee wordt de eerste deelvraag beantwoord, die luidt: wat zijn de meest relevante risicofactoren beschreven in de literatuur, die horen bij de fasen van vastgoedontwikkeling? Aan het eind van dit hoofdstuk geeft een korte conclusie antwoord op deze deelvraag.

2.1 Risico voor de vastgoedontwikkelaar

In de literatuur worden verschillende faseringen voor vastgoedontwikkelingen beschreven. Het aantal gehanteerde fasen varieert. Volgens deze theorieën doorlopen vastgoedontwikkelingen achtereenvolgens de onderstaande fasen tot de uiteindelijke oplevering van het project. Zoals in tabel 2.1 is te zien, verschillen de indelingen in de benaming en de faseopdeling. Echter, de theorieën doorlopen de verschillende fasen achtereenvolgens met een overeenkomstig einddoel: de exploitatie.

Tabel 2.1 - Verschillende fasen van de vastgoedontwikkeling (Nozeman, 2010, eigen bewerking).

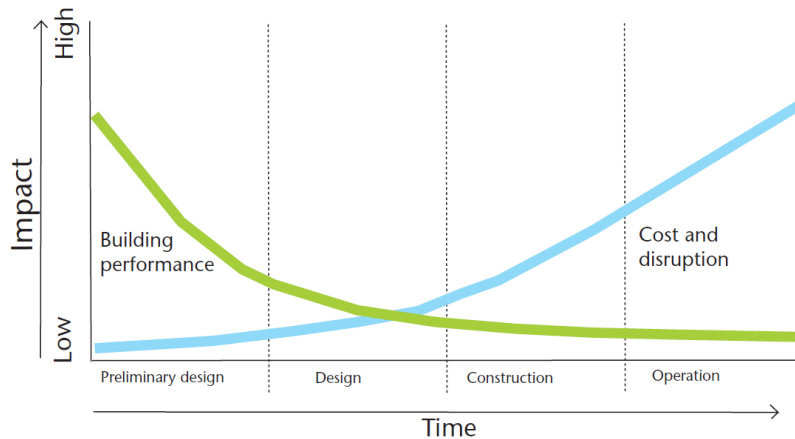
Van Beukering	Miles	Nozeman	Van Gool	Wilkinson/Reed
1. Programma (initiatief, haalbaarheidsstudie, projectdefinitie)	1. Opperen van ideeën	1. Initiatief- of startfase	1. Initiatief	1. Initiatie
	2. Verfijning van het idee			2. Evaluatie
	3. Haalbaarheids-toets			3. Acquisitie (legal, bodem, funding)
2. Ontwerp (structuurontwerp, Voorlopig Ontwerp, Definitief Ontwerp)	4. Contract-onderhandelingen	2. Ontwikkelings-fase	2. Contracten	4. Ontwerp- en begrotingskosten
	5. Hanteren van formeel commitment			5. Vergunningen
3. Uitwerking (bestek, prijsvorming, werkvoorbereiding)				6. Commitment
4. Realisering (uitvoering, oplevering)	6. Bouw	3. Realisatiefase	3. Realisatie	7. Uitvoering
	7. Oplevering en formele opening			
5. Gebruik en beheer (gebruik en beheer, sloop)	8. Property-, asset- en portfolio-management	4. Exploitatie/beheerfase	4. Afzet	8. Verhuur/beheer/dispositie

De fasen zijn bedoeld om meerdere sturings- en beslismomenten in het proces aan te brengen. Er is sprake van interactie en onderlinge samenhang tussen verschillende functies en actoren in de gehele ontwikkelingscyclus (Nozeman, 2010). Miles (2001) onderschrijft dit; de ontwikkelaar neemt beslissingen met de gedachte dat de implicaties hiervan niet alleen van invloed zullen zijn op de fase waarin de beslissing genomen wordt, maar voor alle daaropvolgende fasen, dus voor de gehele cyclus van het project. Aan het eind van iedere fase kan de ontwikkelaar besluiten met het project door te gaan en er verder in te investeren. Dit zijn de go/nogomomenten voor de betrokken actoren (Gehner, 2008).

Om tot een goede weergave te komen van onzekerheden en risico's bij vastgoedontwikkeling, moet het ontwikkelingsproces als een geheel gezien worden. Daarnaast bevat iedere fase van de ontwikkeling specifieke risico's op verschillende vlakken, zoals fysieke risico's of risico's op het gebied van wet- en regelgeving. Deze risico's maken deel uit van het gehele proces en kunnen daarmee invloed op latere fasen van het proces hebben (Loizou, 2012). Als de grootte of complexiteit van een project toeneemt, worden de risico's en de gevolgen hiervan eveneens groter (Zavadskas, 2010). Risico's kunnen heel concreet zijn en direct met het project samenhangen, maar risico's kunnen ook relatief abstract zijn en verder van het project afstaan (Kenniscentrum PPS, 2004).

In de beginfase van de vastgoedontwikkeling zijn er verschillende details waarover beslissingen gemaakt moeten worden om het project vorm te geven. Dit betekent dat een plan dat minder ver tot in detail is uitgewerkt meer informatieverzameling vereist. Hiertegenover staat dat meer vrijheid in het beginstadium van een project ook meer vrijheid in eventuele aanpassingen betekent. Het project is dan nog flexibel voor aanpassingen, die voortkomen uit risicoanalyses. De initiatiefase is in dit opzicht een zeer relevante fase voor de ontwikkelaar. De beslissingen die in deze fase worden genomen hebben ingrijpende gevolgen voor de vervolgfases. De te maken kosten die nodig zijn om eventuele aanpassingen te doen in het ontwerp zijn nog relatief laag. Deze kosten en verstoringen nemen toe naarmate de tijd vordert en het project verder gerealiseerd is.

Het effect op de bouwkwaliteit verloopt precies andersom. De aanpassingen in het ontwerp zijn in de initiatiefase zowel technisch als kwalitatief goed door te voeren. Naarmate de ontwikkeling meer voortgang kent worden de aanpassingen in het ontwerp moeilijker door te voeren zonder de bouwprestatie technisch of kwalitatief negatief te beïnvloeden. Figuur 2.1 geeft dit verloop weer.

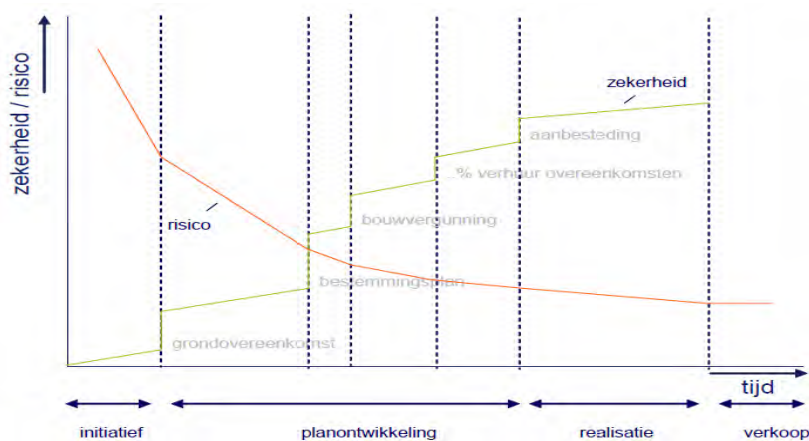


Figuur 2.1 – Weergave verloop 'impact van de kosten en verstoring op een project' en de 'impact op de bouwprestatie van een project' ten opzichte van de tijd (Bron: Ristimäki, 2014)

In de initiatieffase is de onzekerheid wat betreft het optreden van onverwachte gebeurtenissen het grootst (zie figuur 2.2). In de initiatieffase moeten namelijk nog onderzoeken worden gedaan. Niet alle risico's zijn bekend en geanalyseerd, wat tot de onzekerheid leidt. Hoe verder het ontwikkelproces gevorderd is, hoe meer details binnen de verschillende fasen duidelijkheid hebben gekregen en zijn onderzocht, waardoor de zekerheid toeneemt. Dit maakt dat de beslissingen die genomen moeten worden in de initiatieffase van een project relevant zijn. De kosten om aanpassingen in het ontwerp te doen als een onzekere gebeurtenis zich voordoet zijn op dit moment namelijk het laagst en de beïnvloedbaarheid is het hoogst. Naarmate de tijd voortschrijdt, neemt de mate waarin het eindresultaat van het project beïnvloedbaar is af. Daarmee neemt de mate van beheersing van een geconstateerd risico ook af. Dit houdt in dat een zo volledig mogelijke risicoanalyse, die uitgevoerd wordt in een zo vroeg mogelijke fase, de meeste gelegenheid biedt voor het maken van de juiste beslissingen.

Volgens het RICS (2014) is het van belang om vooral de aandacht te vestigen op de meest relevante risico's. Het is niet kosteneffectief om het gehele risicoregister² actief te beheren. Enkel de risico's waarvan de grootste dreiging uitgaat behoeven deze aanpak. Dit voorkomt onnodige inspanningen omtrent het beheer van minder relevante risico's. Dit betekent echter niet dat er niet op deze minder dreigende risico's hoeft te worden gelet. Zelfs als een risico minder relevant wordt bevonden na de risico-identificatie en de daaropvolgende risicoanalyse, mag deze niet worden verwaarloosd (RICS, 2014). De variabelen die naar voren zijn gekomen uit de risicoanalyse die het grootste effect hebben op de verandering van de mogelijke uitkomsten zijn relevant. Als deze bekend zijn, ontstaat de mogelijkheid om de variabelen waar het risico het hoogst is, te verlagen of uit te sluiten (Loizou, 2012).

² Lijst van risicofactoren die mogelijk voor kunnen komen in desbetreffend project, opgesomd op basis van eerder bedreven risico-identificatiemethoden.



Figuur 2.2 - Toenemende zekerheid in het ontwikkelproces (Huisman, 2007)

Naarmate het proces vordert zijn de te nemen maatregelen - in het geval dat een onverwachte gebeurtenis optreedt - steeds moeilijker te implementeren. Daarnaast zijn de effecten van deze maatregelen mogelijk niet groot genoeg meer. Daarom is het van belang dat bij een vastgoedontwikkeling eerst alle mogelijke risico's in alle stadia van het vastgoedproces in kaart worden gebracht (van Dalen, 2010). Figuur 2.2 geeft het verloop van de zekerheid en de risico's weer in de verschillende fasen van de vastgoedontwikkeling. Uit de figuur is af te lezen dat het risico daalt en de zekerheid stijgt naarmate het project in de tijd vordert.

2.2 Review van de literatuur

Vrijwel alle studies naar risico's in vastgoedontwikkeling onderzoeken de risicofactoren die invloed uitoefenen op een of meer van de drie hoofdzaken: kostenoverschrijding, tijdsoverschrijding en kwaliteitsvermindering. In tabel 2.2 zijn de risicofactoren uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken opgenomen. De onderzoeken zijn in kolom 1 weergegeven en hebben betrekking op zowel tijdsoverschrijding als kostenoverschrijding. Wanneer dit niet het geval is, staat achter de auteur van het onderzoek tussen haakjes aangegeven op welke van de aspecten het onderzoek zich richt. De vijf meest relevante risicofactoren uit ieder onderzoek staan in de tweede tot en met de zesde kolom weergegeven. Deze risicofactoren zijn in een top vijf gerangschikt op de mate waarin ze relevant zijn. Achter elke risicofactor is door middel van afkortingen (zie toelichting onder tabel 2.2) aangegeven of het gaat om een omgevingsrisico, organisatierisico of projectrisico. Onder de tabel staat een verdere uitleg over de totstandkoming van de risico's.

Tabel 2.2 – Risicofactoren en risicocategorieën uit de literatuur

Onderzoek	De vijf meest relevante risicofactoren per onderzoek				
	1	2	3	4	5
Khumpaisal et al. (2010)	Economische factoren (Om)	Politieke factoren (Om)	Maatschappelijke factoren (Om)	Omgevingsfactoren (Om)	Technische factoren (Pr)
Ramanathan et al. (2012)	Opdrachtgever (Or)	Aannemer (Or)	Ontwerp (Pr)/ Uitrusting (Pr)	Arbeid (Or)	Contractuele relaties (Or)/Consultant (Om)
LeHoai et al. (2008)	Gebrekkig bouwplaatsmanagement en toezicht (Or)	Gebrekkige projectmanagementassistentie (Or)	Financiële moeilijkheden bij de eigenaar/opdrachtgever (Om)	Financiële moeilijkheden bij de aannemer (Om)	Wijzigingen in het ontwerp (Pr)
Kaming et al. (1997)	Veranderende materiaalkosten ten gevolge van inflatie (Om)	Onnauwkeurigheid in de raming (Pr)	Gebrek aan ervaring met het projecttype (Or)		
Doloi (2012)	Wijzigingen van het ontwerp (Pr)	Financiële structuur (Om)	Overheidsbeleid (Om)	Conditie van de bouwplaats/ Technische veroudering (Or)	Marktdynamiek (Om)
Olawale et al. (2010) (Tijd)	Wijzigingen in het ontwerp (Pr)	Onjuiste beoordeling van de projectduur (Or)	Complexiteit van de werken (Pr)	Risico's en onzekerheden geassocieerd met het project (Pr)	Non-prestaties van onderaannemers en toeleveranciers (Or)
Olawale et al. (2010) (Kosten)	Wijzigingen in het ontwerp (Pr)	Risico's en onzekerheden geassocieerd met het project (Or) (Om)	Onjuiste beoordeling van de projectduur (Or)	Non-prestaties van onderaannemers en toeleveranciers (Or)	Complexiteit van de werken (Pr)
Sambasivan (2007) (Tijd)	Onjuiste planning (Or)	Bouwplaatsmanagement (Pr)	Inadequate ervaring van de aannemer (Or)	Financiering en betaling van het gerealiseerde werk (Or)	Onderaannemers (Or)
Acharya et al. (2006) (Tijd)	Publieke onderbrekingen (Om)	Veranderingen op de bouwplaats (Pr)	Falen tot verkrijgen grond (Or)	Onrealistische tijdsplanning (Or)	Fouten in het ontwerp (Pr)
Lo (2006) (Tijd)	Inadequate bronnen door aannemer/tekort aan kapitaal (Or)	Onvoorziene bodemcondities (Pr)	Uitzonderlijk lage biedingen (Om)	Onervaren aannemer (Or)	Werken in strijd met bestaande functies (Pr)
Fandi (2006) (Tijd)	Vorbereiding en goedkeuring tekeningen (Or)	Inadequate planning van het project (Or)	Langzaam beslissingsproces opdrachtgever (Or)	Tekort aan mankracht (Or)	Slecht toezicht en slecht management (Or)
Sweis (2007) (Tijd)	Financiële moeilijkheden bij aannemer (Om)	Te veel wijzigingen door opdrachtgever (Pr)	Slechte planning van het project bij aannemer (Or)	Aanwezigheid van ongeschoold personeel (Or)	Tekort aan technische professionals bij aannemer (Or)
Koushki (2005) (Tijd)	Wijzigingen in ontwerp (Pr)	Financiële moeilijkheden (Om)	Gebrek aan ervaring bij opdrachtgever (Or)	Materialen (Pr)	Weersomstandigheden (Om)
Frimpong (2003)	Betalingsmoeilijkheden (Om)	Slecht contractmanagement (Or)	Inkoop materiaal (Or)	Inflatie (Om)	Financiële moeilijkheden bij aannemer (Om)
Aibinu (2006) (Tijd)	Financiële moeilijkheden bij aannemer (Om)	Financiële moeilijkheden bij opdrachtgever (Om)	Incomplete tekeningen van architect (Or)	Langzaam werken door onderaannemers (Or)	Problemen in bouwmaterialen/bouwwerkzaamheden (Om)

(Pr) = Projectrisico

(Om) = Omgevingsrisico

(Or) = Organisatie- en managementrisico

Khumpaisal et al. (2010) hebben onderzoek gedaan naar de impact van risico's op vastgoedontwikkelingen aan de hand van informatie verkregen van experts die werkzaam zijn in de vastgoedontwikkelingssector. Zij hebben onderzoekers, projectmanagers, ingenieurs, architecten en beslissingsnemers geïnterviewd. Het onderzoek maakt gebruik van de STEEP-indeling voor risico's. STEEP is een categorisering van risicofactoren in 5 categorieën; Social (maatschappelijk), Technological (technisch), Environmental (omgeving), Economical (economisch) en Political (politiek). In totaal verdelen de auteurs 31 risicofactoren over deze 5 STEEP-categorieën. Zij doen dit in termen van de waarschijnlijkheid van het optreden van een risico en de consequenties van een opgetreden risico binnen een van de STEEP-categorieën.

De ondervraagden zien de economische categorie als de gevaarlijkste categorie, gevolgd door de politieke categorie. Als derde noemen zij de maatschappelijke categorie, als vierde de omgevingscategorie en als laatste en dus als minst bedreigend noemen zij de technische categorie. Er is niet gevraagd naar de mate van relevantie van de risicofactoren per STEEP-factor. In het onderzoek van Khumpaisal et al. (2010) zijn 31 risicofactoren als veelvoorkomend beschreven. Deze zijn meegenomen in de lijst met risicofactoren en categorieën, die is weergegeven in de tabel in bijlage A. De tabel in bijlage A vormt de basis voor de uiteindelijke QuickScan.

Andere studies gebruiken ook categorieën om de risicofactoren in onder te verdelen (Well-Stam, 2003; Khumpaisal et al., 2010; Ramanathan et al., 2012). De RISMAN-methode werkt net als de methode van Ward et al. (1995) met verschillende categorieën waarin risico's liggen. Deze RISMAN-methode lijkt op de STEEP-categorisering. De categorieën die volgens de RISMAN-methode gebruikt worden zijn (1) Politiek/bestuurlijk, (2) Financieel/economisch, (3) Juridisch/wettelijk, (4) Technisch, (5) Organisatorisch, (6) Geografisch/ruimtelijk en (7) Maatschappelijk. De RISMAN-methode verbindt geen gradaties aan de mate waarin bepaalde categorieën relevant zijn. Deze gradaties van relevante categorieën dienen door de actieve partijen bij desbetreffend project zelf ingevuld en beoordeeld te worden.

In het onderzoek van Ramanathan et al. (2012) zijn 41 onderzoeken wereldwijd onderzocht. Deze studies hebben onderzoek verricht naar vertragingfactoren en factoren die leiden tot kostenoverschrijdingen in vastgoedontwikkeling. Het doel van deze studies was om de risicofactoren te achterhalen die vertragingen of kostenoverschrijdingen veroorzaken. Vervolgens werd bepaald of deze risicofactoren herkend werden in projecten die op het moment van onderzoek gerealiseerd werden. Vertragingen gaan vrijwel altijd gepaard met kostenoverschrijdingen en zijn daarom niet apart gehouden in de categorie-indelingen.

Een aantal van de 41 onderzoeken zijn opgenomen in tabel 2.2. Dit zijn de onderzoeken die volgens Ramanathan et al. (2012) het meest relevant zijn en op dit onderzoek het meest aansluiten. De risicofactoren uit alle 41 geanalyseerde onderzoeken zijn in 18 groepen geclassificeerd. Vervolgens zijn deze groepen ingedeeld op hoe vaak zij in de 41 onderzoeken als risicogroep zijn voorgekomen. Van de 18 groepen zijn er 7 op plaats 1 tot en met 5 gekomen, te weten: risico's

rondom de opdrachtgever (1), risico's rondom de aannemer (2), risico's rondom het ontwerp (3), risico's van de uitrusting van actieve partijen (3), arbeidsrisico's (4), risico's rondom consultants (5) en risico's voortkomend uit contractuele relaties (5). De 18 verschillende categorieën hebben geresulteerd in een lijst met 113 risicofactoren, die zijn ingedeeld naar categorie en op volgorde van relevantie binnen die categorie. Deze 113 risicofactoren, die vallen binnen de 18 categorieën van het onderzoek, zijn meegenomen in de tabel in bijlage A en daarmee verwerkt in de vernieuwde QuickScan in hoofdstuk 4.

Het onderzoek naar de risicofactoren die kostenoverschrijdingen en tijdsoverschrijdingen veroorzaken, uitgevoerd door Le-Hoai et al. (2008), richt zich vooral op de constructiefase van vastgoedontwikkelingen. Door eerdere onderzoeken te analyseren en vragenlijsten bij vastgoedontwikkelaars af te nemen, hebben de auteurs een aantal risicofactoren geïdentificeerd. Hieruit is gebleken dat vijf oorzaken zowel het meest frequent als het meest relevant zijn, te weten: (1) gebrekkig bouwplaatsmanagement en toezicht, (2) gebrekkige assistentie van het projectmanagement, (3) financiële moeilijkheden bij de eigenaar of opdrachtgever, (4) financiële moeilijkheden bij de aannemer en (5) wijzigingen in het ontwerp. Le-Hoai et al. (2008) stellen dat de kosten- en tijdsoverschrijdingen veelal veroorzaakt worden door mensen. Deze overschrijdingen zijn ook van invloed op de kwaliteit van het project. De auteurs zien tijdsoverschrijdingen en kostenoverschrijdingen dan ook mede als een vorm van afname in de kwaliteit.

Kaming et al. (1997) hebben onderzoek gedaan naar de factoren die van invloed zijn op de kosten- en tijdsoverschrijdingen bij vastgoedontwikkelingen in Indonesië. De auteurs hebben interviews afgenomen met verschillende projectleiders. Daaruit is naar voren gekomen dat de dominante factoren die vertragingen in de tijd met zich meebrengen de volgende zijn: wijzigingen in het ontwerp, gebrekkige arbeidsproductiviteit, inadequate planning en tekorten in resources. De dominante factoren in het geval van kostenoverschrijdingen zijn de toename van materiaalkosten ten gevolge van inflatie, inaccuraten inschattingen van benodigde materialen en de mate van complexiteit van het project. In het geval van zowel tijd- als kostenoverschrijdingen samen, zijn de meest relevante factoren de veranderende materiaalkosten ten gevolge van inflatie, onnauwkeurigheid in de raming en een gebrek aan ervaring met het projecttype.

Doloi (2012) heeft onderzocht wat de meest relevante risico's in vastgoedontwikkelingen zijn met betrekking tot de kosten, tijd en operationele prestatie. Uit zijn onderzoek is gebleken dat de complexiteit van het ontwerp, de financiële structuur en het overheidsbeleid de drie hoofdfactoren zijn die risico's meebrengen voor de tijd, kosten en de operationele prestatie tezamen. Daarnaast zijn er relevante risicofactoren voor de tijdsprestatie, namelijk de condities van de bouwplaats en de complexiteit van het ontwerp. Uit het onderzoek van Doloi bleek dat de marktdynamiek de meest kritieke factor voor de kosten en operationele prestatie is. Vervolgens is op basis van een regressiemodel de aanwezigheid van geschillen tussen partijen als een relevante factor aangewezen voor zowel de kosten als de tijd. Daarnaast heeft technische veroudering een significante invloed op de operationele prestaties. Ook is uit het onderzoek gebleken dat de kans groot blijkt te

zijn dat een risico ook de operationele prestatie (ook na de constructiefase) beïnvloedt wanneer deze zich voordoet met betrekking tot de kosten of tijdsplanning. De risico's met betrekking tot de kosten zijn in het algemeen kritieker dan die met betrekking tot het tijdsschema of de operationele prestaties. Als de risico's met betrekking tot de projectkosten onder controle gehouden kunnen worden, dan heeft dit voordelen voor de tijdscontrole en daarmee ook voor de operationele prestatie (Doloi, 2012).

Olawale et al. (2010) hebben onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om projecten te controleren in termen van tijd en geld. De auteurs hebben enquêtes afgenomen en diepte-interviews gehouden met ervaren vastgoedontwikkelaars in het Verenigd Koninkrijk. Daarbij hebben zij een literatuuronderzoek uitgevoerd om risicofactoren op te stellen en deze lijst voor te leggen aan de te interviewen personen. Uit dit literatuuronderzoek komen zestig risicofactoren naar voren die de kosten en het tijdschema kunnen beïnvloeden. Overeenkomende risicofactoren zijn zoveel mogelijk samengevoegd. Zo is er uiteindelijk een lijst van 20 risicofactoren overgebleven.

Vervolgens is de respondenten gevraagd deze risicofactoren op volgorde te zetten van invloed die zij hebben op de kosten en op het tijdsschema van een project. Hieruit is gebleken dat de volgende vijf groepen het meest van invloed zijn op het tijdsschema van een project: (1) veranderingen in het ontwerp, (2) onjuiste beoordeling van de projectduur, (3) complexiteit van de werken, (4) risico's en onzekerheden geassocieerd met het project en (5) non-prestaties van onderaannemers en toeleveranciers. Voor wat betreft de kosten bleken de volgende vijf factoren het meest van invloed: (1) veranderingen in het ontwerp, (2) risico's en onzekerheden geassocieerd met het project, (3) onjuiste beoordeling van de projectduur, (4) non-prestaties van onderaannemers en toeleveranciers en (5) complexiteit van de werken. Opvallend is dat in beide opsommingen dezelfde factoren terugkomen, echter in een andere volgorde. Dit impliceert dat de factoren die invloed hebben op de tijd automatisch ook op de kosten invloed hebben en andersom.

Concluderend kan worden gesteld dat tijdens de fasen die een vastgoedontwikkeling doorloopt verschillende risicofactoren kunnen optreden. Uit onderzoek blijkt dat er in de initiatieffase nog een groot risico bestaat op ongewenste gebeurtenissen en de zekerheid daarmee laag is. Naarmate de ontwikkeling vordert neemt het risico af en neemt de zekerheid toe. Door de bestaande literatuur te onderzoeken zijn de meest relevante risicocategorieën naar voren gekomen. Deze categorieën zijn veranderingen in het ontwerp, risico's rondom de aannemer, risico's rondom de planning, bouwterreinmanagement en -condities en risico's rondom de opdrachtgever. Deze risicocategorieën zijn in paragraaf 2.3 verder toegelicht.

2.3 De meest relevante risico's en timing

De meest relevante risico's zijn risico's die de tijdsduur, kosten en kwaliteit van het uiteindelijke resultaat negatief kunnen beïnvloeden. Tabel 2.2 geeft de meest relevante en veelvoorkomende risico's en risicocategorieën volgens de literatuur weer. De risico's en categorieën die in deze tabel het meest voorkomen zijn hieronder in vijf categorieën beschreven. Deze worden in dit onderzoek dan ook als de meest relevante risicocategorieën beschouwd. De risico's van deze categorieën kunnen verschillende oorzaken hebben. Deze oorzaken zijn in de beschrijvingen toegelicht met voorbeelden uit de literatuur. De volledige lijst met risico's, risicofactoren en voorbeelden is te vinden in bijlage A. In tabel 2.2 is achter de auteurs in de eerste kolom tussen haakjes aangegeven waarop het betreffende onderzoek is gericht: kosten, tijd of kwaliteit.

Opvallend is dat geen enkel onderzoek alleen op de kwaliteit is gericht. Ook zijn er weinig onderzoeken die zich enkel focussen op de kosten van een project. In verschillende onderzoeken wordt dan ook geconstateerd dat de risico's wat betreft tijdsoverschrijding en kostenoverschrijding met elkaar verbonden zijn (Le-Hoai, 2008; Ramanathan, 2012). De tijd is het meest onderzochte gevolg voor vastgoedontwikkelingen wanneer op één enkel gevolg gefocust wordt. De meeste onderzoeken richten zich tegelijk op de risico's en de gevolgen, zonder te onderscheiden welk risico waarop van invloed is.

Een uitzondering hierop vormt het onderzoek van Olowale et al. (2010). Hierin zijn risicofactoren die betrekking hebben op kostenoverschrijdingen apart van risicofactoren met betrekking op tijdsoverschrijdingen onderzocht. De meest relevante risicofactoren blijken dezelfde te zijn voor de tijdsoverschrijding en de kostenoverschrijding. Met andere woorden: als een tijdsoverschrijding plaatsvindt, dan gaat dit vrijwel altijd gepaard met een kostenoverschrijding. Om deze reden worden de risico's met betrekking tot zowel de kosten- als de tijdsoverschrijdingen veelal samengenomen in de literatuur.

1. Veranderingen in het ontwerp

Veranderingen in het ontwerp brengen volgens de literatuur de meeste kans op tijds- en kostenoverschrijdingen met zich mee. De veranderingen in het ontwerp kunnen afkomstig zijn van de aannemer of de opdrachtgever, of gevolg zijn van onverwachte omstandigheden. Hierbij kan worden gedacht aan een stijging van de grondwaterstand, geologische problemen in de bodem of problemen met de (reeds aanwezige) fundering. Een andere oorzaak is het te laat of helemaal niet doorkrijgen van informatie met betrekking tot het ontwerp van andere partijen. Ook kan het voorkomen dat er een fout in het ontwerp gemaakt is of dat het ontwerp onpraktisch blijkt te zijn. Dit kan voortkomen uit een gebrek aan ervaring bij de ontwerpende partij.

2. Risico's rondom de aannemer

De tweede grootste oorzaak van vertragingen en kostenoverschrijdingen zijn risico's rondom de aannemer. Een relevante oorzaak hiervan is het ontstaan van financiële problemen bij de aannemer of onderaannemer. Onstabiel of slecht management van de aannemer op de bouwplaats kan leiden tot vertragingen in de bouw. Daarnaast kan er sprake zijn van een gebrek aan ervaring bij de aannemer, wat kan leiden tot fouten in de bouw, een onjuiste planning en moeilijkheden in de constructiemethode.

3. Risico's rondom de planning

Als derde is onjuiste planning een overkoepelende categorie. Deze categorie kent verschillende oorzaken, die kunnen liggen bij de opdrachtgever, de ontwerpende partij of de aannemer. Het gaat hierbij om inaccuraten tijdsplanningen of kostenramingen als gevolg van onder andere foutieve informatie, gebrek aan informatie of gebrek aan ervaring van betrokken partijen. De foutieve planningen kunnen voortkomen uit veranderingen in wachttijden voor materialen, uitlopende testprocedures of ongelukken tijdens de bouw. Ook zijn wachttijden voor de goedkeuring van materialen, tekeningen of veranderingen in het ontwerp van invloed op de planning.

4. Bouwterreinmanagement en -condities

De vierde categorie bestaat uit een combinatie van bouwterreinmanagement en de condities van het bouwterrein. Ontoereikend bouwterreinmanagement en toezicht zorgt ervoor dat het bouwterrein te langzaam in gereedheid wordt gebracht en pas laat vrij kan worden gegeven. Als gevolg hiervan ontstaan er vertragingen. Dit ontoereikende management op het bouwterrein resulteert in trage beslissingen, late instructies en te laat toezicht op cruciale momenten. Gebrek aan ervaring bij het bouwterreinmanagement resulteert daarnaast in te late leveringen of materiaaltekorten. Andere bronnen van vertragingen die te maken hebben met het bouwterrein, zijn problemen met de omliggende kavels, burens en omwonenden. Ook onvoorziene bodemcondities kunnen opspelen en leiden tot overschrijdingen in kosten of tijd.

5. Risico's rondom de opdrachtgever

Als laatste relevante oorzaak is de opdrachtgever uit de literatuur naar voren gekomen. Veel van de risicofactoren van deze categorie komen overeen met de risicofactoren die horen bij de aannemer. Financiële moeilijkheden van de opdrachtgever zijn net als bij de aannemer van grote invloed op de doorlooptijd van een vastgoedontwikkeling. Daarnaast is de ervaring ook bij de opdrachtgever van invloed op de ontwikkeling. Veranderingen in het ontwerp door de opdrachtgever vertragen een project. Daarnaast veroorzaakt langzame goedkeuring op zaken als te gebruiken materialen of veranderingen in het ontwerp vertragingen. De snelheid waarmee de opdrachtgever beslissingen neemt is ook een relevante factor voor de doorlooptijd van de ontwikkeling. Ten slotte zijn een onrealistische contractduur en een onrealistische eis voor het eindresultaat bronnen voor tijds- en kostenoverschrijdingen.

Naast de vijf hierboven beschreven risicogroepen geldt dat communicatie een relevant criterium is op alle vlakken in het ontwikkelingstraject en in alle verschillende bouwperioden. Ook na het beëindigen van de bouwwerkzaamheden is het belangrijk om een goede communicatie tussen de betrokken partijen te onderhouden in verband met geschillen die achteraf kunnen ontstaan (Zavadskas, 2010).

Daarnaast moet gedurende de hele ontwikkeling rekening worden gehouden met de menselijke onderlinge relaties. Het is relevant om het menselijke element mee te nemen in het ontwikkelingsproces. Het ontwikkelingsproces wordt namelijk veelal gezien als fysiek en financieel, maar de materialen zijn op zichzelf niet in staat een eindproduct te fabriceren. Hiervoor zijn menselijke handelingen nodig. Het management en de besluitvorming in de ontwikkeling worden gekarakteriseerd door complexe menselijke relaties in organisaties. Bij veranderingen tijdens de bouw zijn de kosten het grootste risico, maar een niet goed lopende relatie tussen de verschillende betrokken partijen in een project kunnen op de lange termijn kostbaarder zijn. Een transparant en controleerbaar bouwproces is dus van belang (Loizou, 2012).

Zoals in paragraaf 2.1 is beschreven, doorloopt iedere vastgoedontwikkeling de fasen van de vastgoedcyclus. Per hoofdfase van deze cyclus, verschuift de risicofocus. Zo ligt de focus in de initiatieffase op de omgevingsrisico's. Deze verschuift naarmate het project vordert naar de organisatierisico's. Tijdens de realisatiefase en exploitatiefase ligt de focus op organisatie- en projectrisico's (Kenniscentrum PPS, 2004).

De risico's hebben in de initiatieffase vooral te maken met het proces. Dit soort risico's bepaalt wat de kansen van het project zijn om van de grond te komen. In de initiatieffase zijn omgevingsrisico's, politieke risico's, bestuurlijke risico's, samenwerkingsrisico's en maatschappelijke risico's relevant. Deze risico's zijn niet te beïnvloeden en worden ook wel externe risico's genoemd. Tijdens de haalbaarheidsfase (onderdeel van de initiatieffase) komt de nadruk grotendeels op de organisatierisico's te liggen. Het betreft hier risico's op het gebied van processen die lopen binnen het project. Deze organisatierisico's liggen in het samenwerkingsproces van de betrokken actoren en spelen tot de eindfase van het project. Vervolgens komen in de eindfase ook de projectrisico's in beeld. Projectrisico's hangen samen met het project, waarbij de bron en de gevolgen van de risico's binnen de systeemgrenzen van het project liggen.

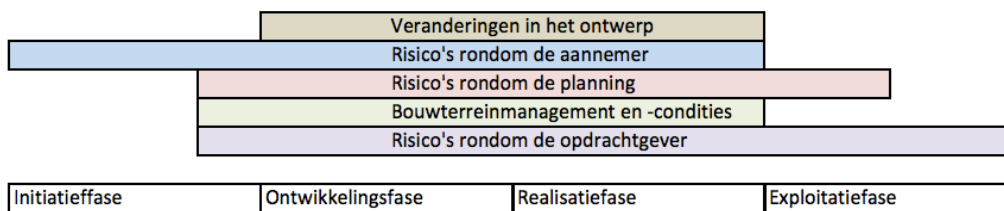
Ward et al. (1995) hebben het risicomanagement in het perspectief van de levenscyclus van een ontwikkeling onderzocht. Zij benadrukken dat de focus van de risico's die horen bij een project veelal ligt op de fysieke kant van het project. Het is echter zo dat de meest relevante risico's ("key-risks") vooral liggen binnen de organisatie van het proces. De procesrisico's zijn erg relevant in het verloop van de fasen in het proces en vallen binnen de organisatierisico's.

De verschuiving van de focus op omgevingsrisico's, organisatierisico's en projectrisico's wordt in het onderzoek van Ward et al. (1995) in kleinere stappen beschreven. Zij onderscheiden de fasen concept, design, plan, allocation, control, deliver, review en support. Bij hen is de initiatiefase de conceptfase. Tot de ontwikkelingsfase behoren de fasen design, plan en allocation, tot de realisatiefase behoort de fase control, en deliver, review en support vormen de exploitatiefase.

De richtingen waaruit de risico's komen tijdens het proces zijn multidimensionaal. Dit houdt in dat ze geïnterpreteerd moeten worden vanuit verschillende dimensies. Het gaat om fysieke, functionele, technologische, locatie, timings-, economische, financiële en omgevingsdimensies. De indeling in categorieën van Ward et al. (1995) is bedoeld om in een vroeg stadium de procesrisico's te interpreteren vanuit de verschillende dimensies.

2.4 Verschuiving van de focus op de risico's

Tijdens het proces verschuift de focus op de verschillende risicogroepen. Dit betekent niet dat de risicogroepen waar de focus niet op ligt, niet voor kunnen komen. De vijf meest relevante risico's kunnen worden ingedeeld naar de fasen van deze focusverschuiving. Zo wordt duidelijk op welke risico's volgens de literatuur de focus op dient te liggen. De volgende figuur (2.3) geeft aan op welke momenten in het proces de focus op welke risico's ligt.



Figuur 2.3 – Focus op de relevante risico's tijdens het proces

Uit de figuur komt naar voren dat de uit de literatuur relevant gebleken risicocategorieën gedurende een groot deel van het proces in beeld zijn. De risico's rondom de veranderingen in het ontwerp vallen onder de organisatierisico's en spelen vooral in de ontwikkelingsfase en realisatiefase van het project een rol. Tijdens de haalbaarheidsfase ligt de focus echter op alle risico's behalve op de veranderingen in het ontwerp. De veranderingen in het ontwerp zijn op dat moment in het proces nog geen groot risico, daar de aanpassingen nog relatief gemakkelijk zijn door te voeren in de tekeningen en plannen. Dit risico komt naar voren in de ontwikkelingsfase en blijft van belang tot de exploitatiefase, wanneer de bouw afgerond is en veranderingen aan het ontwerp niet meer mogelijk zijn.

De risico's rondom de aannemer zijn in alle fasen tot de exploitatiefase relevant. In deze laatste fase is de aannemer klaar met het project en zijn hiermee de verantwoordelijkheden van de aannemer afgedaan. De opdrachtgever daarentegen kan nog wel risico's meebrengen in de laatste fase. In deze exploitatiefase is de opdrachtgever nog verantwoordelijk voor de exploitatie en het beheer.

De risico's rondom de planning lopen vanaf de haalbaarheidsfase tot halverwege de exploitatiefase. In de eerste fasen van de ontwikkeling is het van belang de planning te handhaven in verband met ongewenste tijdoverschrijdingen en daarbij komende kostenoverschrijdingen. In de exploitatiefase komen de risico's rondom de planning ten einde omdat het object gerealiseerd is en de planning voor de constructie dan is afgerond. De risico's wat betreft het bouwterreinmanagement en de condities van het bouwterrein spelen in de ontwikkelingsfase en de realisatiefase, in de tijd dat de constructie plaatsvindt. In de exploitatiefase zijn deze werkzaamheden afgerond en is ook het (voormalige) bouwterrein ontwikkeld tot wat er in het ontwerp was voorgeschreven.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is er door middel van literatuuronderzoek een antwoord gevormd op de eerste deelvraag, die luidt: *wat zijn de meest relevante risicofactoren beschreven in de literatuur, die horen bij de fasen van vastgoedontwikkeling?* De ongewenste situaties die zich voor kunnen doen zijn in negatieve zin van invloed op de kosten, tijdsduur en kwaliteit van het uiteindelijke resultaat. De oorzaken van de risico's zijn van uiteenlopende aard. Uit de literatuur is gebleken dat de meest relevante risicofactoren (1) veranderingen in het ontwerp, (2) risico's rondom de aannemer, (3) risico's rondom de planning, (4) bouwterreinmanagement en –condities en (5) risico's rondom de opdrachtgever zijn.

Op deze vijf meest relevante risicofactoren wordt in een groot deel van het proces gefocust. Tijdens de haalbaarheidsfase ligt de focus op alle risico's, behalve op de veranderingen in het ontwerp. In de initiatieffase spelen de risico's rondom de aannemer tot de exploitatiefase. In de haalbaarheidsfase komen de risico's rondom de planning, opdrachtgever en het bouwterrein hierbij. Deze lopen verder door in het proces, tot en met de exploitatiefase. In de ontwikkelingsfase spelen ook de veranderingen in het ontwerp een rol. Deze risico's zijn aanwezig tot en met de realisatiefase. Een duidelijk onderscheid tussen de invloed die een risico heeft op de kosten, tijd of kwaliteit is niet eenduidig vast te stellen. De risico's zijn veelal op alle drie de factoren van invloed.

Om ook op de tweede deelvraag (*Hoe kunnen deze risicofactoren in de beginfase vastgesteld worden en hoe zijn deze risicofactoren te herkennen?*) een antwoord te geven, wordt een praktijkonderzoek uitgevoerd. Nu de meest relevante risico's en het moment waarop zij zich voor kunnen doen in het proces uit de literatuur bekend zijn, worden zij meegenomen als indicatie voor het onderzoek in de praktijk. Het praktijkonderzoek bestaat uit casestudies met diepte-interviews met experts. Daarmee wordt een beeld gevormd van de meest relevante risico's uit de praktijk. Deze informatie uit de praktijk en de kennis die opgedaan is in het literatuuronderzoek worden samengebracht in de uiteindelijke QuickScan.

3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het praktijkonderzoek beschreven. Hiermee wordt inzicht verkregen in de risicofactoren die spelen bij een vastgoedontwikkeling. De selectieprocedure van de cases en de experts voor de diepte-interviews wordt in de eerste paragraaf beschreven. De tweede paragraaf bevat de verantwoording van het interview en de gestelde vragen. De derde paragraaf behandelt de cases, in de vorm van een korte beschrijving van elke case gevolgd door een vergelijking van de cases.

3.1 Onderzoeksmethodologie

Het ontwerp onderzoek gaat uit van multiple casestudies. De casestudies hebben als doel om de risicofactoren in hun context te achterhalen. Deze informatie wordt vergaard door diepte-interviews bij experts af te nemen die werkzaam zijn geweest binnen een van de betreffende cases. Door verschillende experts uit het vakgebied te interviewen die werkzaam zijn bij verschillende actoren, komen verschillende perspectieven en resultaten naar voren. In dit onderzoek is gekozen voor opdrachtgevers, gemeenten, aannemers, woningcorporaties en vastgoedadviseurs. Bij elke case worden twee of meer personen geïnterviewd die binnen het betreffende project werkzaam zijn geweest bij een partij die betrokken was bij het ontwikkelingsproces. Hierdoor komen verschillende risico's naar voren en wordt duidelijk welk risico voor welke partij relevant blijkt. Op deze manier ontstaat er inzicht in de meest relevante risicofactoren in een zo vroeg mogelijk stadium van het ontwikkelingsproces volgens verschillende partijen.

Figuur 3.1 geeft een overzicht van de zes cases en de bijbehorende interviews. De cases worden weergegeven in een ovaal en de geïnterviewde experts in een ruit onder de betreffende case. Op aanbeveling van de eerste begeleider (M. Stijnenbosch) van dit onderzoek wordt besloten om de sneeuwbal methode toe te passen in de selectie van de cases en de experts. Mede in verband met de (beperkt) beschikbare tijd voor dit onderzoek wordt gekozen voor deze sneeuwbal methode, waarbij gebruik wordt gemaakt van het bestaande netwerk van de begeleider van dit onderzoek en de auteur. De cases worden geselecteerd op aanraden van een relatie uit het netwerk van de begeleider van dit onderzoek en de auteur. De sneeuwbal methode wordt gestart bij de eerste begeleider van dit onderzoek. Op basis van deze sneeuwbal methode worden zes cases uitgekozen om in dit onderzoek te behandelen.



Figuur 3.1 – Geselecteerde cases en bijbehorende experts

De cases dienen te voldoen aan een viertal criteria. Ten eerste dienen de projecten de initiatieffase van de ontwikkeling te hebben doorlopen. Ten tweede moet de planning van de start van de bouw van de projecten in 2010 of later zijn. Ten derde dient de case een vastgoedontwikkeling te betreffen voor de woningmarkt in de vorm van appartementen. Ten vierde en laatste moeten de cases gelegen zijn in de provincie Noord-Brabant of de provincie Utrecht.

Bij de cases worden vervolgens experts geselecteerd om een diepte-interview bij af te nemen. Zoals eerder beschreven wordt ervoor gekozen om experts te interviewen die werkzaam zijn bij verschillende partijen die actief waren in het ontwikkelingsproces van de cases. Er worden twee criteria aan deze experts gesteld. Allereerst moet de expert voorafgaand aan of tijdens de initiatieffase van het betreffende project werkzaam zijn geweest. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat deze eerste fase relevant is met betrekking tot de risico's (zie figuur 2.2). Daarnaast moet de expert op beslissingsniveau werkzaam zijn geweest, zodat hij de risicofactoren goed kan beschrijven.

De sneeuwbalmethode wordt gestart via het netwerk van de begeleider. De eerste expert die benaderd wordt is J.B. Benraad, die werkzaam was bij de eerste geselecteerde case: Luifelstede te Nieuwegein. Door op deze manier de selectie van de cases te laten verlopen, ontstaat een variëteit aan vastgoedontwikkelingen. Deze verschillende vastgoedontwikkelingen kennen verschillende achtergronden, wat veelzijdige data-uitkomsten in de hand werkt. Dit is gunstig voor de QuickScan.

Na de selectie van de eerste case (Luifelstede, Nieuwegein) vindt een interview met J.B. Benraad plaats. Naar aanleiding van de politieke situatie binnen deze case en op aanbevelen van J.B. Benraad wordt een expert van de gemeente geïnterviewd. Deze expert is betrokken geweest bij Bakemonde (Nieuwegein), tegelijk een van de aanbevolen cases van J.B. Benraad. Bakemonde lijkt op Luifelstede wat betreft de transformatie, al bestaat er een groot verschil in de context van de cases. Hierdoor zijn beide cases interessant voor dit onderzoek. Voor de Bakemondecase wordt naast een expert van de gemeente ook een expert van de opdrachtgever (Jutphaas (M. van Dijk)) geïnterviewd.

Vervolgens is door middel van de sneeuwbalmethode de case Schuyt & Brugwachter (Son en Breugel) geselecteerd. Hierbij worden experts geïnterviewd die werkzaam zijn bij de gemeente, de opdrachtgever en de architect. Voor de case Wonen op het Spoor worden de aannemer en de opdrachtgever geïnterviewd. Binnen dit project is een kantoorvilla herontwikkeld. Hierbij wordt als expert de eigenaar van desbetreffend herbestemmingsbureau geïnterviewd. Als laatste is de case Oranjerijck (Zeist) aanbevolen door J.B. Benraad. Oranjerijck is interessant vanwege de luxeappartementen die zijn gerealiseerd, wat deze case anders dan de andere maakt. Bij deze case worden de aannemer en de opdrachtgever als experts geïnterviewd. Ten slotte worden twee experts geïnterviewd die horen bij de case Breda Vooruit in Noord-Brabant. De eerste expert betreft de directeur van de betrokken investeringsmaatschappij en de tweede expert is werkzaam bij de in de ontwikkeling betrokken aannemer.

Deze werkwijze resulteert in dertien interviews bij zes verschillende cases, die weergegeven zijn in onderstaande tabel 3.1. De zes cases worden verder uitgewerkt in paragraaf 3.3 en de analyse van de bijbehorende interviews wordt uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Tabel 3.1 – Geïnterviewde experts

Expert	Bedrijf/Instelling	Project	Rol/Functie	Datum interview
J-B. Benraad	Transformatie-team	Luifelstede	Partner Transformatieteam (Tevens initiatiefnemer)	1-9-2014
S. Siebers	Gemeente Nieuwegein	Luifelstede/ Bakenmonde	Beleidsadviseur Ruimtelijke ordening	24-9-2-14
M. van Dijk	Jutphaas wonen	Bakenmonde	Hoofd Vastgoed Jutphaas wonen	10-10-2014
L. de Wit	Vidès	Wonen op het spoor	Directeur Vidès	2-10-2014
A. van Bekkum	Van Bekkum Bouw	Wonen op het spoor	Directeur van Bekkum Bouw	3-10-2014
W. Renders	CRA Vastgoed	Schuyt en Brugwachter	(Directie)Manager Woningontwikkeling CRA Vastgoed	9-9-2014
P. Keysers	Bedaux de Brouwer Architecten	Schuyt en Brugwachter	Senior Architect Bedaux de Brouwer Architecten	4-9-2014
Anoniem A	Gemeente	Schuyt en Brugwachter	-	9-9-2014
Anoniem B	Gemeente	Schuyt en Brugwachter	-	3-9-2014
R. Hauwé	Bouwbedrijf Pennings	Oranje Rijk	Planontwikkelaar Bouwbedrijf Pennings	15-10-2014
H. Peters	Plan Vastgoed	Oranje Rijk	Directeur Plan Vastgoed	15-10-2014
Hans de Wilde	DW Investments	Breda Vooruit	Directeur DW Investments	23-10-2015
M. Roelofs	Dura Vermeer	Breda Vooruit	Hoofd Klant en Markt	06-11-2015

Twee experts, die werkzaam zijn bij een gemeente, wensen anoniem te blijven. Om de anonimiteit te waarborgen zijn deze personen als “anoniem A” en “anoniem B” aangegeven. Alle experts worden in hun eigen werkomgeving geïnterviewd. De duur van een interview wordt geschat op 1 tot 1,5 uur. Het doel van het onderzoek en de onderwerpen die aan bod komen tijdens de interviews worden van tevoren aan de experts bekendgemaakt. De interviews worden met goedkeuring van de geïnterviewde persoon opgenomen op een recorder.

3.2 Het interview

Bij het exploratieve karakter van dit onderzoek passen non-directieve interviews. De interviews worden hierbij niet volledig door de interviewer gestuurd (Eurib, 2010). Daarom worden semigestructureerde interviews afgenomen. Op deze manier kan de geïnterviewde persoon zo ruim mogelijke antwoorden geven met een eigen interpretatie (Baarda et al, 2007).

De uit de literatuur gekomen bevindingen vormen de basis voor de interviewvragen. Om een goede aanvulling op de literatuur te vormen voor de QuickScan, worden de interviewvragen gesteld aan de hand van de categorieën volgens de RISMAN-methode. Op deze manier worden alle mogelijke risicocategorieën bespreekbaar. Door de categorieën aan te duiden in het interview komen de meest relevante risico's uit de categorie naar voren. Wanneer er geen relevante risico's worden geconstateerd in een bepaalde RISMAN-categorie, dan kan het gesprek vorderen naar een voor de case wel interessante RISMAN-categorie.

Allereerst worden de expert vragen gesteld met betrekking tot zijn functie, werkzaamheden en bedrijf. Hierna wordt gevraagd naar een korte ontstaansgeschiedenis van de betreffende case. Verder gaat de aandacht uit naar de manier waarop het bedrijf of de instantie waar de expert werkzaam is, risico's identificeert. Daarna worden de vragen aan de hand van de RISMAN-categorieën gesteld. Deze RISMAN-categorieën zijn uitgewerkt in bijlage B. De expert wordt gevraagd welke risico's zich binnen de categorieën voor hebben gedaan in het betreffende project. Het is daarbij relevant op welke van de drie hoofdzaken de ongewenste gebeurtenis invloed uit heeft geoefend; de tijd, de kosten of de kwaliteit. Ook wordt de mening van de experts gevraagd over de bruikbaarheid en het nut van een QuickScan. Het volledige vragenschema is terug te vinden in Bijlage C.

3.3 De Cases

De cases zijn allen gelegen in de provincies Utrecht en Noord-Brabant. De cases worden in deze paragraaf kort omschreven om de context duidelijk weer te geven.

Luifelstede, Nieuwegein

Luifelstede is van origine een kantoorgebouw uit de jaren negentig. Het was bedoeld als goede locatie voor bedrijven die zich niet in de Randstad konden of wilden vestigen, maar wel centraal in Nederland. Luifelstede is gelegen in een strook van kantoorgebouwen rondom het centrum van Nieuwegein. Een groot deel van deze gebouwen staat momenteel (gedeeltelijk) leeg. Luifelstede is goed bereikbaar met de auto en het openbaar vervoer en ligt nabij het stadscentrum van Nieuwegein. Dit maakt Luifelstede aantrekkelijk voor de doelgroep van starters. De nabije aanwezigheid van (spoor)wegen zijn echter wel een bron van geluidsoverlast.

Het gebouw is kwalitatief nog in een goede staat, wat herontwikkeling interessant maakt. Deze herontwikkeling in de vorm van een transformatie brengt een functieverandering van het pand met zich mee. Bij de transformatie van een kantoorpand naar een residentieel complex zijn de wet- en regelgeving omtrent de geluid- en brandveiligheidseisen van belang. Hiermee moet in het ontwerp rekening worden gehouden. Daarnaast dienen de bestaande installaties te worden aangepast, zodat deze geschikt zijn voor de woonfunctie. De bestemming 'kantoor' die het gebouw kent hoeft niet te worden nageleefd; er is toestemming om te transformeren naar 'wonen'. Ook onderzoeken naar flora en fauna, archeologie of andere bodemeigenschappen zijn niet van toepassing in deze case. Ten tijde van de ontwikkeling van dit project speelt de crisis wel een rol. Dit uit zich in dit geval in het politieke spanningsveld rondom de transformatie van Luifelstede. Dit spanningsveld is ontstaan in verband met een achterliggend gebied, dat deel uitmaakt van een grote geplande gebiedsontwikkeling. In dit gebied zijn enkele jaren geleden al woningen gesloopt met het oog op deze gebiedsontwikkeling. De gebiedsontwikkeling heeft echter (nog) geen doorgang kunnen vinden. De ontwikkeling van Luifelstede ondervindt hier hinder van.

Bakenmonde, Nieuwegein

Bakenmonde is net als Luifelstede een kantoorgebouw in Nieuwegein dat leeg is komen te staan. Het doel is om dit voormalige kantoorgebouw te transformeren naar nieuwe woningen voor de huurders van woningcorporatie Jutphaas Wonen. In het kantoorgebouw zijn 106 appartementen gepland. Om dit aantal appartementen te kunnen huisvesten wordt het bestaande gebouw door middel van optopping van een extra etage voorzien.

Ook bij deze transformatie zijn de wet- en regelgeving wat betreft de brandveiligheid en het geluid van belang. Door het ombouwen van het gebouw en de extra verdieping moeten de constructie en het draagvermogen onderzocht worden. Ook de aanwezige installaties zoals liften moeten worden onderzocht. Daarnaast spelen juridische zaken rondom de optopping van het gebouw een rol. Naast deze juridische verplichtingen moet de extra etage voldoen aan ontwerpeisen vanuit de lokale overheid. Door de optopping is de kans op bezwaren vanuit de omgeving aanwezig. De vraag naar appartementen in de sociale sector is groot in Nieuwegein. Het afzetrisico is daardoor klein. De aanwezige infrastructuur zorgt net als in de case Luifelstede ook hier voor een goede bereikbaarheid, maar ook voor de mogelijkheid op overlast hiervan in de vorm van geluid.

Oranjerijck, Zeist

In Kerckebosch, een wijk in Zeist, is een kleinschalig luxeappartementencomplex genaamd Oranjerijck gerealiseerd. Het gebouw is gelegen in een bosrijk gebied. Het complex is opgebouwd uit vier woonlagen, met op de begane grond, de eerste en de tweede verdieping 12 appartementen. Op de bovenste etage liggen 2 penthouses. De doelgroep bestaat uit senioren van 55 jaar en ouder. Op de kavel stond een oude villa, die voor de realisatie van dit project moest worden gesloopt. Deze sloop kon in combinatie met de bouw van het nieuwe appartementencomplex leiden tot bezwaren van buitenaf. Tevens hebben er bodemonderzoeken plaatsgevonden naar de eventuele aanwezigheid van resten van archeologische waarde. De aanleg van de oprijlaan is door monumentaal bosgebied gerealiseerd, waarvoor een vergunning benodigd was. Onder de technische aspecten van dit appartementencomplex valt de parkeerkelder onder het gebouw. Daarnaast kent het gebouw een keuzemogelijkheid voor de potentiële koper om (deels) over de indeling van een appartement te beslissen. Dit betekent dat het gebouw een aangepast ontwerp kent. Het bestemmingsplan was voordat de ontwikkeling begon al gewijzigd door de lokale overheid en dit betekent dat er geen bestemmingsplanwijzigingen doorgevoerd mochten worden.

Wonen op het spoor, Houten-Castellum

'Wonen op het spoor' betreft een woonwijk langs het spoor tussen Utrecht en Culemborg. De woonwijk is vlakbij station Houten-Castellum gelegen en daardoor goed bereikbaar met het openbaar vervoer. Op het plangebied zijn verschillende typen woningen, appartementen en kantoorvilla's gerealiseerd. Er is voor gekozen om de woningen die het dichtst op het spoor staan op een afstand van elf meter van het spoor te bouwen. Dit is wettelijk gezien het uiterst toegestane. Vanzelfsprekend is het spoor daardoor een invloedrijk aspect wat betreft geluids- en trillingsoverlast. Daarnaast spelen ook veiligheidsregelgevingen een rol.

De case richt zich op een van de langs het spoor gebouwde panden. Het betreft een kantoorvilla die herontwikkeld is naar startersappartementen, met op de begane grond een viertal kantoorruimtes. De voormalige kantoorbestemming is omgezet in een woon-werkbestemming. De grote vraag naar startersappartementen heeft dit idee doen ontstaan en het afzetrisico was dus beperkt. Ook in deze transformatie van een kantoor naar woningen was de technische en bouwkundige staat van het pand van belang. De installaties moesten voldoen aan de voor de nieuwe bestemming gestelde eisen. Daarnaast moest de geluidsoverlast gemeten worden en zo nodig worden beperkt in verband met de nieuwe bestemming. De bestemmingsplanwijziging die doorgevoerd moest worden ten behoeve van de herontwikkeling kon bezwaren uit de directe omgeving met zich meebrengen.

Schuyt & Brugwachter, Son en Breugel

De appartementencomplexen Schuyt & Brugwachter (Kanaaldijk-Noord in Son en Breugel) vormen een geheel met het later gebouwde appartementencomplex de Kapteyn op het voormalige Hiva-industrieterrein. In de twee woontorens van zes en zeven verdiepingen zijn zowel sociale huurappartementen als vrijesector huurappartementen gerealiseerd. Beide complexen bieden seniorenhuisvesting. Het Hiva-terrein had voorheen de bestemming wonen en werken. Ten behoeve van de

woontorens moest dus een bestemmingsplanwijziging worden doorgevoerd. Daarnaast is er bij een oud-industrieterrein kans dat er vervuiling aanwezig is. Er zijn dan ook bodemonderzoeken uitgevoerd naar eventuele vervuiling en archeologische resten.

Het terrein ligt aan het Wilhelminakanaal en wordt door de gemeente gezien als de 'entree' van Son. Al in 1999 bestond het plan om op dit terrein een aantal woningen te ontwikkelen met daarachter een kleine bedrijfshal voor de plaatselijke bedrijven. De gemeente was echter van mening dat dit terrein wel geschikt is voor woningbouw, maar niet voor bedrijvigheid. Uiteindelijk is overeengekomen om de woontorens te realiseren zoals ze er nu staan. Deze hoge woontorens hebben invloed op de directe omgeving, in de zin dat er bezwaren geuit hadden kunnen worden.

Dit project heeft een lange doorlooptijd gehad. Daarnaast kende het project een lange aanlooptijd. Het duurde namelijk lang voordat er een uitvoerbaar plan lag, waar ook de gemeente mee akkoord wilde gaan. Deze langdurige planvorming heeft ervoor gezorgd dat de markt ondertussen kon veranderen. Door de veranderende markt bestond er een andere vraag en ook de visie van de gemeente op dit gebied veranderde. Een gevolg hiervan is dat er verschillende plannen zijn gemaakt voor het plangebied.

Breda Vooruit, Breda

Breda Vooruit is een nieuwbouwproject in het centrum van Breda bestaande uit verschillende typen woningen en commerciële ruimten. Het plangebied betreft een oud rangeerterrein van de Nederlandse Spoorwegen (NS). Aanvankelijk had de gemeente Breda een ontwikkelingsovereenkomst met de NS. Het bestemmingsplan was toentertijd gemaakt op basis van een toenmalig te realiseren plan. Uiteindelijk is echter besloten de ontwikkelingen om bepaalde redenen niet door te zetten. De gemeente heeft het kavel vervolgens te koop aangeboden ten behoeve van woningbouw, aansluitend bij het geldende bestemmingsplan. Bij dit project zijn er moeilijkheden geweest in de beginfase van de bouw; tegen de verwachtingen in bleken er kabels en leidingen in de grond aanwezig te zijn. Hierdoor heeft de bouw vertraging opgelopen en zijn extra kosten gemaakt.

Breda Vooruit betreft een project dat in verschillende fasen wordt gerealiseerd. De eerste fase (133 woningen) is gestart in april 2014 en wordt opgeleverd in maart 2016. De tweede fase (95 woningen) is gestart in september 2015 en de oplevering daarvan vindt naar verwachting in juli 2017 plaats. Het gehele project bestaat uit 228 woningen, waaronder appartementen, stadsvilla's en commerciële ruimtes. De woningen worden ontwikkeld voor zowel de huur- als de koopsector en zijn gericht op verschillende doelgroepen, waaronder gezinnen, starters en ouderen. De commerciële ruimten bevinden zich in de plint van het gebouw en beslaan ruim 1000 m². De verhuur en verkoop van de woningen verloopt voorspoedig. De verhuur van de commerciële plint verloopt daarentegen minder goed; hiervoor is nog geen potentiële huurder gevonden.

In onderstaande tabel 3.2 zijn de kenmerken van de zes cases opgenomen. Op basis van de tabel worden de cases hieronder kort vergeleken voordat de interviews plaatsvinden.

Tabel 3.2 – Kenmerken van de verschillende cases

	Oranjerijk	Luifelstede	Bakenmonde	Wonen op het spoor	Schuyt & Brugwachter	Breda Vooruit
Plaats	Zeist	Nieuwegein	Nieuwegein	Houten	Son & Breugel	Breda
Geplande start bouw	Jun. 2013	Dec. 2010	Dec. 2014	Jun. 2011	Jan. 2010	Apr. 2014
Geplande oplevering	Dec. 2014	Jan. 2012	Dec. 2015	Apr. 2012	Jan. 2011	Mrt. 2016
Doorlooptijd in maanden (gepland)	18	13	12	10	12	23
Uiteindelijke start bouw	Jun. 2013	N.v.t.	Jan. 2015	Jul. 2011	Mei. 2010	Aug. 2014
Uiteindelijke oplevering	Sept. 2014	N.v.t.	Nov. 2015 (gepland)	Jun. 2012	Jul. 2011	Mei. 2016 (gepland)
Doorlooptijd in maanden (uiteindelijk)	15	N.v.t.	11 (gepland)	11	14	21**
Begrote kosten	3.000.000	N.v.t.	18.513.000	2.500.000	- *	55.000.000
Uiteindelijke kosten	3.000.000	N.v.t.	18.623.000	2.550.000	- *	- **
Transformatie/ Nieuwbouw	Nieuwbouw	Transformatie	Transformatie	Transformatie	Nieuwbouw	Nieuwbouw
Aantal eenheden	14	98	106	24	74	228
Doelgroep	Senioren	Starters	Sociale huur	Starters	Senioren	Verschied
Weg/spoor	-	(Spoor)weg	(Spoor)weg	Spoor	-	-
Wijzigingen in ontwerp	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Bestemmingsplan-wijziging noodzakelijk	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Flora/fauna-onderzoek	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
Bodemonderzoek	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja

* Informatie over de begrote en uiteindelijke kosten van de case Schuyt & Brugwachter is niet beschikbaar.

** Uiteindelijke opleveringsmaand en uiteindelijke bouwkosten van de case Breda Vooruit zijn nog niet bekend.

De kenmerken van de casestudies zijn in tabel 3.2 opgesteld. Drie van de zes cases betreffen een nieuwbouwproject. De overige drie cases betreffen een transformatieproject. De omvang van de ontwikkelingen loopt uiteen van 14 tot 228 wooneenheden. De hierbij gepaard gaande kosten lopen zodoende ook uiteen. De case Luifelstede heeft tot op heden nog geen doorgang kunnen vinden, waardoor over zowel de tijdsplanning als de kosten niets bekend is.

Wat betreft de tijdsplanning kennen de cases Wonen op het Spoor, Bakenmonde en Schuyt & Brugwachter respectievelijk 10, 12 en 12 maanden doorlooptijd. Deze tijdspannen liggen relatief dicht bij elkaar. OranjeRijck en Breda Vooruit wijken hier met respectievelijk 18 en 23 maanden het meest van af.

OranjeRijck is de enige case waarin er minder tijd voor de realisatie nodig bleek dan gepland. OranjeRijck is drie maanden sneller klaar dan de initiële planning. Voor Breda Vooruit geldt dat de uiteindelijke doorlooptijd nog niet bekend is, daar het project nog niet geheel is afgerond. Het lijkt er echter op dat dit project twee maanden vlotter afgerond zal zijn dan gepland. Ook kan Bakenmonde sneller gerealiseerd worden dan gepland wanneer de huidige planning kan worden gehandhaafd. Bakenmonde is dan een maand sneller klaar dan de initiële planning.

De cases Wonen op het Spoor en Schuyt & Brugwachter hebben respectievelijk een en twee maanden tijdsoverschrijding ondervonden in het ontwikkelingsproces. Daarnaast is het opvallend dat vijf van de zes cases niet in de geplande maand gestart is met bouwen. Bij alle cases behalve OranjeRijck is de start van de bouw met een maand of langer uitgesteld. Bij OranjeRijck is wel in de geplande maand gestart met de bouw.

Bij in ieder geval drie van de zes cases zijn de geplande kosten overschreden, namelijk bij de cases Wonen op het Spoor, Bakenmonde en Breda Vooruit. De tijdsoverschrijding is een oorzaak geweest voor de kostenoverschrijding voor case Wonen op het Spoor. Daarnaast is ook de bestemmingsplanwijziging een vertragende factor geweest.

Ondanks de waarschijnlijkheid dat Bakenmonde binnen het tijdschema blijft is er al sprake van een overschrijding in de kosten. Deze overschrijding kan eventueel nog groter worden. De hoogte van de uiteindelijke kosten van case Breda Vooruit (totale project) is nog niet bekend, omdat het project nog niet volledig gerealiseerd is.

Bij case OranjeRijck is niet van de geplande kosten afgeweken. De kortere duur van de vastgoedontwikkeling heeft dus geen kostenbesparing teweeggebracht. De te verwachten kostenbesparing door de tijdswinst kan teniet zijn gedaan door de verandering in het ontwerp.

Door middel van de interviews wordt in het volgende hoofdstuk uitgezocht of de vijf in de literatuur gevonden risicocategorieën ook zijn voorgekomen in de zes cases. Tevens wordt onderzocht of deze vijf risicocategorieën invloed hebben gehad op de opgelopen vertragingen en kostenoverschrijdingen.

4 Resultaten uit de praktijk

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. In paragraaf 4.1 worden de risicofactoren van de cases beschreven die in de interviews naar voren komen. Van de interviews is in bijlage D een uitgebreide uitwerking te vinden. Per case worden de risico's beschreven aan de hand van de RISMAN-categorieën. Daarnaast worden de risico's per case in relatie met de tijd, kosten en kwaliteit in een tabel weergegeven. In paragraaf 4.2.1 volgt een synthese en de uiteindelijke QuickScan wordt weergegeven in paragraaf 4.2.2. De tweede deelvraag (*Hoe kunnen deze risicofactoren in de beginfase vastgesteld worden en hoe zijn deze risicofactoren te herkennen?*) wordt beantwoord in de synthese. Door de QuickScan op te stellen wordt er antwoord gegeven op de derde deelvraag: *welke risicofactoren zijn te onderkennen die in een QuickScan horen en hoe ziet deze eruit?*

4.1 Resultaten per case

In deze paragraaf worden de resultaten per case uitgewerkt. Hierbij worden enkel de meest relevante risico's voor de cases beschreven. Deze worden per case weergegeven in een tabel en ingedeeld per fase.

Luifelstede, Nieuwegein

De start van de transformatie van Luifelstede was gepland voor eind 2010. De transformatie is echter op het moment van schrijven nog niet gestart. De begrote en de uiteindelijke kosten zijn dus niet bekend. De plannen zijn echter al wel ontwikkeld en de initiatieffase is reeds doorlopen. Hierdoor zijn de te verwachten en (een deel van de) opgetreden risicocategorieën binnen deze case bekend. Deze risicocategorieën komen aan bod in de interviews met de betrokkenen. Hieronder staan de risicocategorieën beschreven.

Juridisch

In de transformatie van het kantoorpand moeten aanpassingen gedaan worden om de wet- en regelgeving rondom het geluid en de brandveiligheid te kunnen naleven. Het oude kantoorpand was oorspronkelijk ontworpen met een andere bestemming en diende daarmee een andere doelgroep. De vereisten rondom het geluid en de brandveiligheid verschillen per bestemming. Daarnaast brengt het spoor, dat op geringe afstand van het gebouw loopt, de noodzaak van vooronderzoeken met zich mee. Deze vooronderzoeken moeten bepalen welke aanpassingen aan het gebouw er eventueel nodig zijn bij de transformatie naar appartementen. In de Luifelstedecase is een vergunningsaanvraag niet nodig, wat dus niet tot vertragingen of langlopende procedures leidt.

Financieel

De herontwikkeling van Luifelstede ging niet door, voornamelijk vanwege de economische crisis. Achter Luifelstede bevindt zich een terrein waar voormalige woningen in opdracht van de gemeente zijn gesloopt ten behoeve van een toentertijd geplande gebiedsontwikkeling. Door het toeslaan van de crisis is de groei en daarmee de vraag in het gebied achtergebleven op de verwachtingen. Door deze situatie is de noodzaak om zowel Luifelstede als het erachter gelegen gebied te ontwikkelen afgezwakt. Daardoor is er binnen de gemeente politieke onenigheid

ontstaan over de toekomst van deze plannen. Doordat het project nog niet van start is gegaan zijn andere financiële risico's niet van toepassing.

Maatschappelijk

Door het feit dat de transformatie niet is doorgestaan zijn er geen maatschappelijke risicofactoren te bespreken.

Politiek

Zoals onder het financiële kopje is aangegeven, is er binnen de gemeente een politiek spanningsveld ontstaan over de toekomst van de plannen rondom Luifelstede. Dit spanningsveld houdt in dat er (nog) geen overeenstemming over de juiste beslissing is. Deze beslissing behelst de keuze tussen het ontwikkelen van Luifelstede, wat betekent dat een leegstaand kantoorpand op de korte termijn getransformeerd wordt naar appartementen, of het uitvoeren van de gebiedsontwikkeling van het terrein achter Luifelstede. Bij deze gebiedsontwikkeling zou Luifelstede eventueel betrokken kunnen worden. Het overheidsbeleid (ten dele ten gevolge van de crisis) is in deze case de enige belemmerende factor geweest, aangezien dit spanningsveld op het moment van schrijven nog bestaat.

Organisatorisch

De partijen die de transformatie uit zouden voeren hebben veel overlegd, ondanks het feit dat het plan nog geen doorgang heeft gevonden. De plannen zijn al gereed en het ontwerp is daarmee af, inclusief bijbehorend marktonderzoek en bijbehorende tekeningen. Ondanks de vele communicatie tussen de partijen heeft het plan nog geen doorgang ondervonden.

Ruimtelijk

Met de dichtbij gelegen autoweg en spoorweg is in de plannen rekening gehouden, omdat beide mogelijk geluidsoverlast kunnen veroorzaken. Ook is er onderzoek gedaan naar de externe veiligheid in verband met de spoorweg. Er hoefden echter geen aanpassingen gemaakt te worden naar aanleiding van dit onderzoek.

Technisch

Bij een transformatie spelen technische aspecten een grote rol, daar het om aanpassingen aan een reeds bestaand gebouw gaat. De risico's hangen grotendeels af van de bouwtechnische staat van het gebouw. Hierop heeft de leeftijd van het gebouw dan weer veel invloed. De draagconstructie moet worden gecontroleerd, evenals de aanwezige installaties. Voor de aanwezige installaties moet worden onderzocht of de capaciteit voldoende is voor de nieuw in te plannen functie die het plan voorschrijft.

In tabel 4.1 zijn de risico's weergegeven die horen bij Luifelstede, zoals blijkt uit de interviews. De risico's zijn ingedeeld naar RISMAN, tijd of kosten en de fase waarin ze optreden.

Tabel 4.1 – Risico's Luifelstede

RISMAN	Risico	Tijd/Kosten	Fase
Juridisch	Wettelijke vereisten: brandveiligheid, geluid	Tijd	Initiatief
Financieel	Crisis	Kosten	Alle
Maatschappelijk	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Politiek	Overheidsbeleid	Tijd	Initiatief
Organisatorisch	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Ruimtelijk	Auto/Spoorwegen (Externe veiligheid)	Kosten	Initiatief
Technisch	Technische staat van het gebouw en van aanwezige installaties	Kosten	N.v.t.

Bakenmonde, Nieuwegein

Bakenmonde betreft net als Luifelstede een leegstaand kantoorpand te Nieuwegein. Het pand wordt getransformeerd naar een complex met sociale huurwoningen voor de huurders van woningcorporatie Jutphaas Wonen.

Juridisch

Net als bij Luifelstede geldt voor deze transformatie dat het gebouw aan de wettelijke vereisten moet voldoen wat betreft de brandveiligheid, geluids- en milieueisen. Specifiek voor deze case is het feit dat er een vergunning moest worden aangevraagd ten behoeve van de extra te bouwen etage op het bestaande gebouw. Vanuit de directe omgeving kwamen bezwaren hiertegen, waardoor het proces is vertraagd. Uiteindelijk is de omgevingsvergunning beschikbaar gesteld en is de bouw van start gegaan.

Financieel

De oplevering van Bakenmonde staat gepland in november 2015. De begrote kosten zijn op dit moment al overschreden. De bouw duurt volgens de planning nog ruim twee maanden. In die tijd kunnen de kosten eventueel nog verder toenemen. De kostentoeename brengt echter geen problemen met zich mee, omdat de financiële situatie van de opdrachtgever en de aannemer goed is. De werkzaamheden rondom de bouw van het project zijn op het moment van schrijven nog aan de gang. De bouw lijkt voorspoedig te verlopen.

Maatschappelijk

Zoals in de juridische categorie al aangestipt is, zijn er vanuit de directe omgeving bezwaren geweest met betrekking tot de aangevraagde omgevingsvergunning. Door een goede communicatie met de directe omwonenden te onderhouden zijn de bezwaren getemperd. Daarmee is de vertraging uiteindelijk minimaal gebleven.

Politiek

Het Bakenmondeproject ligt politiek gezien zeer gunstig, omdat dit project sociale huurwoningen betreft, wat past binnen de gemeentelijke wensen. Vanwege dit gunstige politieke klimaat is de vergunning voor de optopping dan ook beschikbaar gesteld. Daarnaast behoeft de betreffende buurt sociale huurwoningen. Ook daarom is het plan snel goedgekeurd.

Organisatorisch

Tijdens het gehele proces hebben de betrokken partijen goed gecommuniceerd. De partijen hebben bijvoorbeeld vooraf afspraken gemaakt. Het plan van eisen is hierdoor bijvoorbeeld minimaal gewijzigd.

Ruimtelijk

Een groot risico was de geluidsoverlast die in het gebouw zou kunnen ontstaan door de dichtbijgelegen autoweg. Kantoorgebouwen zijn veelal gelegen langs een grote auto(snel)weg, zo ook Bakenmonde. Door aanwezigheid van de Rijksweg A2 op geringe afstand en de eisen rondom geluidsoverlast van de (lokale) overheid, zijn er aanpassingen aan het gebouw nodig geweest om het leefbaar te maken. Het is gebleken dat de omstandigheden in het pand voor werk acceptabel waren, maar voor wonen onacceptabel. De aanpassingen hebben kostenverhogend gewerkt tijdens het ontwerp.

Technisch

Het grote technische risico bij deze case is de opbouw van een verdieping op het bestaande kantoorgebouw. Vanwege het extra gewicht dat een dergelijke optopping met zich mee brengt, is de technische staat van het gebouw van groot belang. Verdere technische aspecten, zoals installaties, zijn ook relevant, omdat deze aan de vereisten moeten voldoen. Ook in dit project speelt het geluid van de autoweg dat toegelicht is onder de ruimtelijke risico's als technisch aspect mee in het ontwerp.

In tabel 4.2 zijn de risico's weergegeven die horen bij Bakenmonde en afkomstig zijn uit de interviews. De risico's zijn ingedeeld naar RISMAN, tijd of kosten en de fase waarin ze optreden.

Tabel 4.2 – Risico's Bakenmonde

RISMAN	Risico	Tijd/Kosten	Fase
Juridisch	Wettelijke vereisten: brandveiligheid, geluid Vergunning optopping	Kosten Tijd	Initiatief Ontwikkeling
Financieel	Crisis	Kosten	Alle
Maatschappelijk	Bezwaar i.v.m. vergunning optopping	Tijd	Ontwikkeling
Politiek	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Organisatorisch	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Ruimtelijk	Autoweg (geluid)	Kosten	Initiatief
Technisch	Technische staat van het gebouw en van aanwezige installaties. Bouw van extra verdieping	Kosten Kosten	Initiatief Ontwikkeling

OranjeRijck, Zeist

Het luxe appartementencomplex OranjeRijck te Zeist betreft een nieuwbouwproject in een bosrijk gebied. Op het perceel is een oude villa gesloopt voordat de bouw plaats kon vinden.

Juridisch

De kavel is gelegen in een bosrijk gebied, waardoor het noodzakelijk was om een aantal monumentale bomen te kappen. Voor het kappen van deze bomen was een

vergunning nodig, die tot bezwaren vanuit de omgeving leidde. Daarnaast was het nodig om de toegangsweg naar het appartementencomplex te kunnen realiseren. Hiervoor was een inritvergunning noodzakelijk, die eveneens tot bezwaren uit de omgeving heeft geleid.

Financieel

De markt was vanwege de financiële crisis een bemoeilijkende factor toen de grond in 2010 werd aangekocht. De hoge verkoopprijzen van de appartementen hebben bovendien niet bijgedragen aan een snelle verkoop. De bouw is gestart op het moment dat er slechts een appartement was verkocht. Op het moment van schrijven is de helft van de appartementen verkocht. Een tegenvallende verkoop is een risico dat de opdrachtgever bewust heeft genomen. De bouwkosten daarentegen leiden niet tot financiële risico's; ze waren begroot op € 3 miljoen en bedragen uiteindelijk ook € 3 miljoen.

Maatschappelijk

De aanvragen van de inritvergunning en de kapvergunning hebben tot bezwaren geleid. Een milieuvereniging en een bewonersvereniging hebben bezwaar gemaakt tegen het kappen van de bomen. Uiteindelijk heeft dit voor ongeveer drie maanden vertraging gezorgd. In die periode is doorgewerkt aan het Definitieve Ontwerp en de bouwaanvraag en zo is de uiteindelijke vertraging beperkt gebleven.

Politiek

De gemeente heeft het plan en het ontwerp in vroegtijdig stadium goedgekeurd. Ook daarna zijn er geen politieke problemen ontstaan. De gemeente gaf de vergunning voor de inrit bijvoorbeeld snel af.

Organisatorisch

De wijzigingen in het proces en in het ontwerp zijn minimaal gebleven. Enkel de meer flexibele indeling van de appartementen om de potentiële koper meer keuzevrijheid in de indeling van het appartement te bieden heeft tot een duurdere constructie geleid dan gepland. De tijdsplanning van het project is verlopen zoals vooraf gepland en zelfs korter uitgevallen. De uiteindelijke start van de bouw is in de geplande maand aangevangen en uiteindelijk is het complex drie maanden eerder opgeleverd dan gepland. Er is dus tijd gewonnen op het vooraf ingeplande tijdsschema.

Ruimtelijk

De opdrachtgever heeft in 2010 het OranjeRijckperceel aangekocht. Dit was nadat de gemeente een bestemmingsplanwijziging door had gevoerd. De opdrachtgever heeft het risico op vertragingen door een bestemmingsplanprocedure op deze manier uit kunnen sluiten. De bodem is onderzocht door een partij die daarin is gespecialiseerd. Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat een archeologisch bodemonderzoek niet nodig was. De grondwaterstand was op deze manier ook bekend, waarop de plannen van de onderliggende parkeerkelder zijn aangepast. Hierdoor zijn er tijdens de constructie geen moeilijkheden ontstaan.

Technisch

Alvorens het nieuwe gebouw kon worden geplaatst, moest een oude villa gesloopt worden. In deze villa was asbest aanwezig, die veilig verwijderd moest worden. Tijdens de sloop bleek een grotere hoeveelheid asbest in het oude gebouw aanwezig dan op voorhand werd verwacht. Dit heeft tot hogere kosten geleid. Een ander technisch aspect heeft te maken met de beoogde doelgroep. Voor de doelgroep van 55-plussers is een effectief ontwerp ontwikkeld met veel keuzevrijheid voor toekomstige bewoners en zo min mogelijk constructieve belemmeringen. Deze aanpassingen aan het ontwerp hebben geresulteerd in een duurdere constructie dan oorspronkelijk gepland was. Van tijdsoverschrijding is echter geen sprake geweest.

In tabel 4.3 zijn de risico's weergegeven die horen bij OranjeRijck, zoals blijkt uit de interviews. De risico's zijn ingedeeld naar RISMAN, tijd of kosten en de fase waarin ze optreden.

Tabel 4.3 – Risico's OranjeRijck

RISMAN	Risico	Tijd/Kosten	Fase
Juridisch	Aanvraag kapvergunning Aanvraag inritvergunning	Tijd Tijd	Initiatief Initiatief
Financieel	Markt i.v.m. crisis, Langzame verkoop appartementen	Kosten	Exploitatie
Maatschappelijk	Bezwaren op kapvergunning	Tijd	Ontwikkeling
Politiek	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Organisatorisch	Wijziging ontwerp indeling appartementen	N.v.t.	N.v.t.
Ruimtelijk	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Technisch	Bij sloop oude villa meer asbest aangetroffen dan verwacht Verandering indeling appartementen	Kosten Kosten	Ontwikkeling Ontwikkeling

Wonen op het Spoor, Houten-Castellum

Wonen op het Spoor betreft een transformatie van een kantoorvilla naar “starterskantoren” met daarboven gelegen startersappartementen. De kantoorvilla is gelegen in een vijftien jaar geleden gerealiseerde wijk met kantoren en woningen. De naam ‘Wonen op het Spoor’ geeft al aan dat op zeer korte afstand een spoorweg is gelegen.

Juridisch

De spoorweg die dicht langs de huizen en kantoren loopt, heeft gezorgd voor veel verplichtingen wat betreft de regelgeving. Zowel de eisen voor externe veiligheid als de geluidseisen moesten aan de normen voldoen. Daarnaast gold in deze transformatie, net als bij de voorgaande transformatiecases, dat aan de regelgeving rondom de brandveiligheid moest worden voldaan. Dit gold ook voor de geluidseisen aan een leefbare woonsituatie.

Financieel

De vraag naar startersappartementen in de buurt was groot en het afzetrisico was daarmee klein. De realisatie in combinatie met een aantal starterskantoren in het

gebouw heeft de doelgroep vergroot. De appartementen waren binnen korte tijd verkocht. Financiële moeilijkheden zijn bij de opdrachtgever of de aannemer zodoende niet aan de orde geweest.

Maatschappelijk

In de directe omgeving was draagvlak voor de transformatie aanwezig. De omwonenden waren positief over de plannen, daar het voormalig kantoorpand leegstond. Een nieuwe impuls in de wijk in een vorm als deze werd goed opgenomen.

Politiek

De wijziging van de bestemming was een langlopend proces. Dit kwam doordat de gemeente weerstand bood tegen het verdwijnen van arbeidsplaatsen. Toen na veel overleg duidelijk was dat er ook een viertal starterskantoren zouden worden gerealiseerd en daarmee de afname in arbeidsplaatsen gering was, stemde de gemeente met de plannen in.

Organisatorisch

De ontwikkeling is uitgevoerd onder leiding van de opdrachtgever, waar intern een architect werkzaam is. Dit heeft continu overleg mogelijk gemaakt, wat vertragingen op dit vlak heeft uitgesloten. De communicatie met de gemeente heeft een rol gespeeld bij de wijziging van de bestemming. De gemeente is pas akkoord gegaan toen bekend was dat een aantal arbeidsplaatsen bleef bestaan.

Ruimtelijk

De transformatie kent in de ruimtelijke categorie geen bijzonderheden die risico's hebben veroorzaakt. Onderzoeken naar bodem, flora en fauna waren niet nodig, omdat de oude kantoorvilla recent (+/- 15 jaar geleden) gerealiseerd was en de onderzoeken toentertijd waren uitgevoerd.

Technisch

Technisch had deze transformatie dezelfde aandachtspunten als de eerder besproken transformatiecases. Een van deze aandachtspunten betrof de technische staat van het gebouw. De constructie en de installaties moesten nog in goede staat zijn en waar nodig aangepast of vervangen worden. De aanwezige installaties voldeden niet meer aan de normen, waardoor ze niet geschikt waren voor de nieuwe bestemming. Daarnaast was het geluid een relevant punt van aandacht. Door de dichtbij het pand gelegen spoorweg moesten hier aanpassingen voor worden gedaan. Naast het geluid zorgde de spoorweg voor trillingen in het pand. Dit kon worden opgelost door het plaatsen van speciale rubbers tussen een aantal constructiepunten.

In tabel 4.4 zijn de risico's weergegeven die horen bij de case 'Wonen op het Spoor' zoals blijkt uit de interviews. De risico's zijn weergegeven en ingedeeld naar RISMAN, tijd of kosten en de fase waarin ze optreden.

Tabel 4.4 – Risico's Wonen op het Spoor

RISMAN	Risico	Tijd/Kosten	Fase
Juridisch	Wettelijke vereisten: brandveiligheid, geluid	Tijd	Initiatief
Financieel	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Maatschappelijk	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Politiek	Overheidsbeleid i.v.m. de wijziging van het bestemmingsplan	Tijd	Initiatief
Organisatorisch	In verband met bestemmingsplanwijziging veel overleg gevoerd met gemeente	Tijd	Initiatief
Ruimtelijk	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Technisch	Technische staat van het gebouw en van de aanwezige installaties. Oplossen trillingen afkomstig van het spoor.	Kosten Kosten	Initiatief Realisatie

Schuyt & Brugwachter, Son en Breugel

De locatie waarop Schuyt & Brugwachter gerealiseerd is, is het zogenoemde Hiva-terrein. Dit is een voormalig industrieterrein, dat voorheen de bestemming wonen en werken kende. De locatie is in 1999 verworven door een vastgoedontwikkelaar, met het toenmalig plan een aantal woningen met daarachter een kleine bedrijfshal voor de plaatselijke bedrijven te ontwikkelen. Uiteindelijk is een tweetal woontorens met appartementen gerealiseerd en zijn er plannen voor een derde woontoren. Het planningsproces heeft lang geduurd.

Juridisch

Het plan heeft meerdere vormen gekend. Oorspronkelijk was het plan om losse woningen te realiseren met een middelgrote bedrijfshal erachter. De locatie had immers de bestemming wonen en werken. Uiteindelijk is dit plan afgewezen door de gemeente en zijn de woontorens het plan geworden. Tijdens de lange planvormingsperiode zijn de wet- en regelgevingen aangepast. Daarnaast waren er vergunningen nodig voor de milieuwetgeving en heeft archeologisch vooronderzoek plaatsgevonden.

Financieel

De veranderende markt ten gevolge van de financiële crisis heeft invloed gehad op de plannen. Mede vanwege de lange duur van het planvormingsproces is dit een financiële factor geweest. Een van de betrokken partijen is tijdens de economische crisis failliet gegaan. Dit bedrijf heeft een doorstart gemaakt, waardoor alle informatie rondom dit project beschikbaar bleef en de schade beperkt.

Maatschappelijk

De woontorens zijn bestemd voor 55-plussers. In Son en Breugel was een grote vraag naar appartementen vanuit deze doelgroep. Er was dan ook draagvlak bij het vragende publiek aanwezig. Echter, omwonenden hebben bezwaar gemaakt tegen de hoogte van de torens. Voor Son en Breugel zijn het hoge gebouwen en voor de directe omgeving was dit een reden tot bezwaar. Dit bezwaar is afgewezen, maar

heeft er wel voor gezorgd dat er procedures moesten worden doorlopen, wat tot vertraging heeft geleid.

Politiek

De gemeente heeft veel invloed uitgeoefend op de planvorming van het gebied. Het eerste plan is door de gemeente afgewezen. De gemeente vond de plannen voor een bedrijfshal niet goed, omdat de locatie daar volgens hen niet geschikt voor was. Het gebied is namelijk gelegen langs het Wilhelminakanaal en wordt als de 'entree' van het dorp gezien. Bovendien wilde de gemeente de bedrijvigheid ten zuiden van het kanaal huisvesten.

Organisatorisch

Tussen de aankoop van de kavel en de uiteindelijke start van de bouw zat een lange tijd. Dit kwam door de crisis, veranderende wet- en regelgevingen en veranderende wensen van de gemeente. Daarnaast was de markt ook aan veranderingen onderhevig. Dit vergde veel communicatie tussen de betrokken partijen. Tijdens het project ging een partij failliet vanwege de economische crisis. Dit bedrijf is door middel van een doorstart verder gegaan en zo is de informatie van dit project beschikbaar gebleven voor de overige partijen.

Ruimtelijk

Tijdens de planvorming is de wet- en regelgeving omtrent archeologische vondsten veranderd. Als gevolg hiervan zijn er proefsleuven in het plangebied gegraven, waarbij archeologische vondsten zijn gedaan. Daardoor waren opgravingen noodzakelijk, wat voor een stagnatie in de bouw heeft gezorgd. Uiteindelijk heeft dit in een vertraging van een viertal maanden geresulteerd. Ook zijn de kosten voor deze archeologische onderzoeken en opgravingen voor rekening van de eigenaar van de grond, wat vanzelfsprekend een kostenverhoging met zich meebrengt. Tevens zijn resten van asbest gevonden in de bodem van het terrein. De bodem moest daarom deels worden gesaneerd. Dit heeft een korte vertraging teweeggebracht en heeft ook geleid tot extra kosten.

Technisch

De twee woontorens zijn dicht bij het Wilhelminakanaal gelegen. In verband met het grondwaterpeil is extra aandacht naar de constructiemethode gegaan. Het was van tevoren bekend dat deze duurdere constructiemethode nodig was. Dit was vooraf in de begroting meegenomen.

In tabel 4.5 zijn de risico's weergegeven die horen bij de case Schuyt en Brugwachter, zoals blijkt uit de interviews. De risico's zijn ingedeeld naar RISMAN, tijd of kosten en de fase waarin ze optreden.

Tabel 4.5 – Risico's Schuyt & Brugwachter

RISMAN	Risico	Tijd/kosten	Fase
Juridisch	Tijdens de langdurige planvormingen is de wet- en regelgeving veranderd	Tijd/Kosten	Initiatief/ Ontwikkeling
	Aanvraag vergunning Archeologisch onderzoek	Tijd Tijd/Kosten	Initiatief Realisatie
Financieel	Crisis, faillissement partij	Tijd	Ontwikkeling
Maatschappelijk	Bezwaar omwonenden op vergunningaanvraag	Tijd	Ontwikkeling
Politiek	Overheidsbeleid, geen bedrijvigheid toegestaan op plangebied	Tijd	Initiatief/ Ontwikkeling
Organisatorisch	Verandering wet- en regelgeving was van invloed op de ontwikkeling	Tijd/Kosten	Initiatief
	Faillissement van een partij	Tijd	Ontwikkeling
Ruimtelijk	Archeologische vondsten	Tijd/Kosten	Realisatie
	Asbestvervuiling in bodem	Tijd/Kosten	Realisatie
Technisch	Grondwaterpeil	Kosten	Realisatie

Breda Vooruit, Breda

Het project Breda Vooruit betreft een grootschalig nieuwbouwproject in het centrum van Breda. Het bouwterrein beslaat een oud rangeerterrein voor treinen van de Nederlandse Spoorwegen. De wooneenheden zijn bestemd voor zowel verhuur als verkoop. Om het risico voor de ontwikkelaars op voorhand te verkleinen is voor de start van de bouw gezocht naar een of meerdere beleggers. Er zijn twee beleggers gevonden, die een deel van de te realiseren woningen voor de start van de bouw hebben aangekocht. Deze twee beleggers hebben in totaal 228 woningen afgenomen bestemd voor de verhuur.

Juridisch

Reeds in het verleden is het idee ontstaan om het oude rangeerterrein te benutten voor de realisatie van woningen met een commerciële plint. Deze wens sluit aan bij de visie van de gemeente voor dit plangebied en is met Breda Vooruit in vervulling gegaan. De bestemming was dan ook al geschikt voor dit huidige plan. De vergunningen die benodigd waren voor dit plan zijn ook zonder noemenswaardige tegenslagen verworven.

De kavel zou bouwrijp opgeleverd worden, maar toen begonnen was met de bouw van de funderingen kwamen in de grond achtergebleven kabels en leidingen tevoorschijn. Deze vondst valt onder de maatschappelijke categorie, maar heeft wel tot een juridische zaak geleid. Deze aangetroffen kabels en leidingen waren bij de aankoop van de grond namelijk niet vermeld. Momenteel loopt een juridische zaak over wie de verantwoordelijke partij is en de gemaakte kosten moet betalen die zijn gemaakt voor het weghalen van de kabels en leidingen en de nodige aanpassingen in het ontwerp.

Financieel

Tijdens de bouw van het project Breda Vooruit is sprake geweest van prijsstijgingen van de begrote materialen. Hierdoor zijn de kosten hoger uitgevallen dan begroot. Daarnaast is ook het ontwerp achteraf gezien te uitbundig geweest, in de zin van de gebruikte technieken, materialen en het ontwerp in het algemeen. Ook het conflict over wie de verantwoordelijke partij is voor de kosten van het verwijderen van de aangetroffen kabels en leidingen heeft extra kosten met zich meegebracht. Welke partij uiteindelijk als verantwoordelijke partij wordt aangewezen en de kosten hiervan moet dragen, is nog ongewis. Een financiële meevaller was dat de woningen zeer snel verkocht of verhuurd waren. Het prijsniveau van de woningen was dus marktconform of misschien wel onder de marktprijs.

Maatschappelijk

Voor Breda Vooruit was genoeg draagvlak aanwezig, zowel bij de gemeente, die de locatie speciaal voor een project als dit had bestemd, als bij de omwonenden. Uit de snelle verkoop van de verschillende typen woningen is daarnaast gebleken dat er een grote behoefte bestond aan de verschillende woningtypen van het project. De centrale ligging in de binnenstad van Breda heeft hiermee te maken, evenals de aanwezigheid van het openbaar vervoer op korte afstand.

Politiek

Op politiek vlak zijn er geen procedures geweest die het project hebben belemmerd. Het voorgestelde plan is ontworpen op basis van de geldende bestemming en is dan ook geschikt voor deze locatie. Daarnaast zijn de benodigde vergunningen snel en zonder bezwaren van buitenaf toegekend aan de initiatiefnemers.

Organisatorisch

De aangetroffen kabels en leidingen in de grond hebben ook op organisatorisch vlak de nodige consequenties met zich meegebracht. De aanwezigheid van deze kabels en leidingen heeft geleid tot noodgedwongen aanpassingen in het ontwerp. Deze aanpassingen hebben niet op het ontwerp zelf (esthetisch) invloed gehad, maar zijn nodig geweest om de constructieve veiligheid te kunnen waarborgen. Vanwege de aangetroffen kabels en leidingen kon het oorspronkelijke bouwschema niet volgens planning worden gehandhaafd. Hierdoor konden bepaalde constructieve verstevigingen niet volgens het bestaande plan worden aangebracht. Om de veiligheid van de constructie toch te kunnen waarborgen, zijn tijdelijke constructieve verstevigingen aangebracht, die later weer moesten worden verwijderd. Organisatorisch is dit een grote opgave geweest, wat heeft geresulteerd in hogere kosten en vertraging.

Ruimtelijk

Zoals eerder al aangegeven zijn de aangetroffen kabels en leidingen in de grond een oorzaak van kosten- en tijdsoverschrijdingen geweest. Na een verkennend vooronderzoek zijn er geen verdere problemen in de bodem geconstateerd.

Technisch

Als gevolg van de aangetroffen kabels en leidingen is de bouw van het complex anders verlopen dan op voorhand was gepland. Door een andere volgorde van de werkzaamheden kon de constructieve veiligheid in het geding komen. Om de

constructieve veiligheid te kunnen garanderen, zijn er tijdelijke extra verstevigingswerken in het gebouw aangebracht. De aanpassingen die hierdoor aan het bestaande ontwerp moesten worden gedaan, hebben gezorgd voor hogere kosten. Buiten deze extra werken bleek als gevolg van prijsstijgingen dat het gekozen ontwerp te duur was. Hierdoor moesten tijdens de werken enkele aanpassingen worden gedaan aan de te gebruiken materialen. Uiteindelijk is bepaald waar de kosten in het ontwerp konden worden verminderd, zonder afbreuk te doen aan de vereisten van het gebouw.

In tabel 4.6 zijn de risico's weergegeven die horen bij de case Breda Vooruit, zoals uit de interviews blijkt. De risico's zijn weergegeven en ingedeeld naar RISMAN, tijd of kosten en de fase waarin ze optreden.

Tabel 4.6 – Risico's Breda Vooruit

RISMAN	Risico	Tijd/kosten	Fase
Juridisch	Procedures i.v.m. de kosten van de verwijdering aangetroffen kabels en leidingen in de bodem	Tijd/Kosten	Initiatief/ Ontwikkeling
Financieel	Prijsstijgingen (Te) duur ontwerp Kosten conflict i.v.m. bodem	Kosten Kosten Kosten	Ontwikkeling Initiatief/ Ontwikkeling
Maatschappelijk	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Politiek	Geen bijzonderheden	N.v.t.	N.v.t.
Organisatorisch	Aanpassingen ontwerp i.v.m. constructieve veiligheid Aanpassen materialen i.v.m. prijsstijgingen	Tijd/Kosten Tijd/Kosten	Initiatief/ Ontwikkeling Initiatief/ Ontwikkeling
Ruimtelijk	Aangetroffen kabels en leidingen in bodem	Tijd/Kosten	Initiatief/ Ontwikkeling
Technisch	Constructieve extra's i.v.m. veiligheid Aanpassingen materialen i.v.m. prijsstijgingen	Tijd/Kosten Tijd/Kosten	Initiatief/ Ontwikkeling Initiatief/ Ontwikkeling

4.2 Synthese en QuickScan

In paragraaf 4.2.1 wordt de synthese beschreven van de opgedane kennis uit de interviews in relatie tot de risico's in een vastgoedontwikkeling uit de praktijk. In paragraaf 4.2.2 wordt de QuickScan opgesteld, waarmee een antwoord wordt gevormd op de derde deelvraag; *Welke risicofactoren zijn te onderkennen die in een QuickScan horen en hoe ziet deze eruit?*

4.2.1 Synthese

Tijdens de interviews van de casestudies zijn verschillende risico's en risicofactoren ter sprake gekomen. Deze worden hieronder beschreven en ingedeeld naar de RISMAN-categorieën. Vervolgens wordt een vergelijking met de opgedane kennis uit de literatuur gemaakt.

Juridisch

In de juridische categorie zijn de wettelijke vereisten voor het geluid en de brandveiligheid de meest voorkomende risicofactoren. Vooral bij de transformatiecases komen risico's uit de juridische categorie terug. De te transformeren kantoorgebouwen liggen veelal in de buurt van grotere auto- of spoorwegen. Daarnaast verandert de bestemming van het gebouw. Om de externe veiligheid te garanderen en geluidsoverlast tegen te gaan, moeten er dus aanpassingen gedaan worden. Deze aanpassingen aan het gebouw zijn in de initiatieffase al te herkennen en door middel van vooronderzoeken op te nemen in het definitieve ontwerp.

Daarnaast is het aanvragen van verschillende soorten vergunningen een veelvoorkomend risico. Het gevolg hiervan is dat er procedures volgen, die veel tijd in beslag nemen. De tijd die de procedure in beslag neemt is van tevoren tot op zekere hoogte bekend, als bij de lokale overheid geïnformeerd wordt. Echter, als bijvoorbeeld omwonenden een bezwaar indienen, dan is niet vooraf te bepalen hoeveel tijd dit kost.

Daarnaast is de verandering van wet- en regelgeving een gebeurtenis die gevolgen voor een ontwikkeling kan hebben. Een voorbeeld is de case Schuyt & Brugwachter. Deze case kende een langdurige planvorming en onderwijl is de wet- en regelgeving rondom archeologie aangepast. Dit heeft gezorgd voor vertraging en kostenoverschrijding.

Als laatste kunnen onvoorziene gebeurtenissen binnen een ontwikkelingsproces leiden tot juridische procedures tussen partijen. Dit is bijvoorbeeld van toepassing op de case Breda Vooruit. De grond die door de ontwikkelaar is aangekocht bleek niet volledig bouwrijp te zijn, wat hoge kosten en vertragingen met zich mee heeft gebracht. De juridische procedure die hierop volgde is nog bezig; welke partij de verantwoordelijkheid heeft voor de gemaakte kosten om de kavel alsnog bouwrijp te maken, moet nog blijken.

Financieel

De marktvaart ten gevolge van de economische crisis heeft bij de meeste cases een rol gespeeld. Deze categorie blijft voor het hele proces van invloed en kan niet aan een specifieke fase van het proces toegeschreven worden. In de case OranjeRijck

kwam naar voren dat de afzet in de exploitatiefase bemoeilijkt werd door de financiële crisis. De helft van de appartementen is op het moment van schrijven verkocht. Bij de case Breda Vooruit daarentegen is de verkoop van de woningen zeer voorspoedig verlopen. Zowel de typen woningen als de locatie bleken zeer gewild in Breda. Wellicht had de verkoopprijs zelfs hoger kunnen liggen, maar dan bestaat het risico dat de woningen minder snel verkocht worden. Een ander mogelijk gevolg van de financiële crisis is in de case van Schuyt & Brugwachter opgetreden, namelijk het faillissement van een van de betrokken partijen. In de overige cases zijn geen faillissementen geweest bij betrokken partijen.

Maatschappelijk

Binnen de maatschappelijke categorie is de kans op bezwaren vanuit de directe omgeving het grootste risico. In vrijwel iedere case is er bij de vergunningstoekenning een bezwaar vanuit de omgeving geweest. Dit werkt vertragend en vindt plaats in de ontwikkelingsfase. Er kan rekening worden gehouden met de kans op vertraging ten gevolge van bezwaren, maar het is niet precies te voorspellen hoe lang deze zal zijn. Dit maakt de gevolgen lastig in te schatten. Daarom raden experts inspraak van de omgeving voorafgaand aan de aanvang van de bouw van een project aan. Er moet naar de omwonenden geluisterd worden en zij moeten bij het project worden betrokken. Meerdere experts hebben aangegeven dat dit de kans op bezwaren vanuit de omgeving verkleint.

Politiek

Binnen de politieke categorie speelt het overheidsbeleid een grote rol. Vergunningen moeten worden toegekend en het ontwerp moet passen binnen de wet- en regelgeving en het bestemmingsplan. De wensen van de gemeente moeten worden nageleefd en de plannen erop aangepast. Daarnaast kan binnen de gemeente zelf wrijving zijn, waardoor het onduidelijk is wat de gemeente toestaat en wat niet. Een goed voorbeeld hiervan is de case Luifelstede, die tot op heden nog niet is uitgevoerd. De procedures die doorlopen moeten worden bij bestemmingsplanwijzigingen nemen veel tijd in beslag en werken een tijdsoverschrijding dan ook in de hand. De fasen waarin dit zich voordoet zijn vooral de initiatief- en ontwikkelingsfase.

Organisatorisch

Op organisatorisch vlak speelt het overleg met de gemeente een grote rol in het geval van een bestemmingsplanprocedure. Ook bij de aanvraag van vergunningen is er veel communicatie tussen de opdrachtgever en de lokale overheid. Deze communicatie kan stroef verlopen, wat een langdurig proces in de hand werkt. Een bijkomend risico hiervan is dat een langdurig planvormingsproces kan betekenen dat ondertussen de markt verandert. Een verandering van de markt kan de vraag naar het geplande object doen veranderen. Een ander voorbeeld dat is opgetreden en bij sommige cases van invloed is geweest is een economische crisis. Een mogelijk gevolg hiervan is dat een in het proces betrokken partij failliet gaat. Dit was het geval bij Schuyt & Brugwachter. Ook kan de gemeentelijke wens betreffende een bepaald plangebied aan veranderingen onderhevig zijn. Deze gebeurtenissen zijn vooral van invloed op de tijdsplanning van het ontwikkelingsproces en spelen dan ook in het planvormingsproces, tijdens de initiatief- en ontwikkelingsfase. Ook wanneer aanpassingen worden doorgevoerd in het ontwerp of in het Plan van Eisen, komt hier

organisatorisch werk bij kijken. Alle partijen moeten goed op de hoogte zijn van de aanpassingen. Bij de case Breda Vooruit bijvoorbeeld zijn aanpassingen in de te gebruiken materialen gemaakt en dit heeft organisatorisch veel om handen gehad.

Ruimtelijk

Ruimtelijke risico's die voortkomen uit de cases zijn de reeds aanwezige spoor-, water- en autowegen rondom het plangebied of in de buurt van het te transformeren object. Vooral de spoor- en autowegen komen veel voor en brengen externe veiligheidseisen met zich mee. De gebouwen moeten voldoen aan de regelgeving wat betreft het geluid en de veiligheid. De aanpassingen om aan de regelgeving te voldoen spelen vooral mee in het ontwerp en het materiaalgebruik en zorgen voor hogere kosten. Dit speelt in de ontwikkelingsfase. De aanwezigheid van spoor- of autowegen is al in de initiatiefase bekend.

Daarnaast speelt de bodem een relevante, maar moeilijk te voorspellen rol. De bodem moet in sommige gevallen onderzocht worden op de eventuele aanwezigheid van vervuiling of resten van archeologische waarde. Pas wanneer er resten van archeologische waarde of vervuiling in de bodem aan wordt getroffen, is te ramen wat de kosten- en tijdsverschrijding ten gevolge hiervan is.

Als laatste bestaat de mogelijkheid dat er een flora- en faunaonderzoek plaats moet vinden. Dit is in de initiatiefase na enig vooronderzoek bekend. Het hangt af van de uitkomst hiervan wat de kosten zijn. Bij de case Breda Vooruit zijn bijvoorbeeld kabels en leidingen aangetroffen in de grond. Hierdoor zijn meer kosten gemaakt en was er tijd benodigd om dit te verwijderen. Daarnaast heeft dit de geplande werkzaamheden en faseringen van het project beïnvloed en zo organisatorisch en technisch extra werk opgeleverd.

Technisch

Voor de technische categorie zijn de technieken en de bouwmethode van belang. Deze technieken zijn van tevoren uitgewerkt in een plan en in het geval van een verandering in het ontwerp blijkt in hoeverre deze methode aangepast dient te worden. Een aanpassing heeft vooral gevolgen voor de kosten en vaak ook voor de tijd. Bij transformaties heeft men te doen met een bestaand gebouw, waarvan de technische staat van groot belang is. Wanneer tijdens de bouw blijkt dat de technische staat minder is dan verwacht, dan veroorzaakt dit hogere kosten en vertragingen. Deze technische risicofactoren komen vooral voor tijdens de ontwikkelings- en realisatiefase van het proces. Dit was duidelijk te zien in de case van Breda Vooruit, waarbij aanpassingen in de constructies moesten worden gemaakt vanwege het feit dat het gebouw niet volgens het bestaande plan gebouwd kon worden.

Conclusie synthese

De tijdens de interviews naar voren gekomen risico's zijn voor een groot deel in te passen in de meest relevante risico's uit de literatuur. Volgens de geïnterviewde experts omvatten de omgevingsrisico's en de projectrisico's de meeste risico's. Dit houdt in dat de externe, door de partijen zelf niet te beïnvloeden risico's, als het meest bedreigend worden gezien. De organisatierisico's zijn daarentegen het minst genoemd. Deze risico's zijn te beïnvloeden door de expert of een instelling zelf. Ontwerpgerelateerde risicofactoren zijn in meerdere cases aan bod gekomen, net als risico's rondom de opdrachtgever.

Wat in de literatuur nauwelijks besproken is, maar waar in de meeste cases wel sprake van is, is het overheidsbeleid. Het gaat dan om de vergunningen die moeten worden aangevraagd en de bezwaren van buitenaf die hierbij kunnen worden ingediend. Daarnaast is in de cases enkele malen gerefereerd aan de risico's van bodemvervuiling of archeologische vondsten. Ook deze risico's zijn niet veelvuldig in de literatuur voorgekomen. In de cases zijn moeilijkheden naar voren gekomen die aan de aannemer gerelateerd zijn. In de literatuur is dit een van de vijf meest relevante risico's gebleken. Dit is als volgt te verklaren: wanneer dit risico voorkomt, heeft het een groot gevolg, maar wanneer het niet voorkomt, behoeft het geen analyse.

Wat betreft de relatie tussen de fasen en de daarin spelende risico's komen de literatuur en de praktijk grotendeels overeen. De risico's die speelden of spelen in de cases vinden plaats in een meerderheid van de fasen die een vastgoedontwikkeling doorloopt. Zoals in paragraaf 2.3 beschreven, ligt de focus in de praktijk ook op meerdere risico's tegelijk en op meerdere fasen.

4.2.2 QuickScan

De QuickScan die in dit hoofdstuk beschreven wordt volgt de risicocategorisering zoals door RISMAN is opgesteld.

Binnen de verschillende cases is duidelijk naar voren gekomen dat de risico's op juridisch vlak, zoals het verkrijgen van vergunningen of het wijzigen van een bestemmingsplan, van invloed zijn op het tijdschema. Deze risico's spelen in beide soorten ontwikkelingen die in dit onderzoek zijn onderzocht: transformatie en nieuwbouw. Het politieke risico is hier voor een deel mee verweven. De omgang met en invloed van de lokale overheden, zoals gemeenten, provincies of bijvoorbeeld waterschappen, is van belang om een vergunning te verkrijgen of een bestemmingsplanwijziging door te voeren. Door middel van vooronderzoek, gericht op de veiligheidseisen, geluidseisen en milieueisen, kan in een vroeg stadium al een beeld ontstaan of vergunningen aan dienen te worden gevraagd.

De mate van tijdverlies die door het proces van vergunningaanvragen of bestemmingsplanwijzigingen zou kunnen ontstaan, is minder goed te voorzien. Hierbij is de opdrachtgever afhankelijk van andere partijen, vooral in de ontwikkelingsfase. Mochten er in het vooronderzoek echter bepaalde zaken onjuist ingeschat worden, dan kan dit later een kosten- of tijdsoverschrijding tot gevolg hebben.

Voorts zijn er maatschappelijke risico's die in alle zes cases voorgekomen. Dit zijn risico's in de vorm van bezwaren vanuit de directe omgeving. Deze bezwaren hebben vooral invloed op het tijdschema van een project en doen zich voor in de ontwikkelingsfase. Op organisatorisch vlak komt het contact met de lokale overheid wederom terug in het geval van een bestemmingsplanprocedure of vergunningaanvraagprocedure. Organisatorisch gezien is de communicatie tussen alle betrokken partijen relevant. Hoe beter de communicatie is, hoe minder misverstanden tussen de partijen ontstaan, met fouten in het proces tot gevolg. Deze gebeurtenissen zijn vooral van invloed op de tijdsplanning van het ontwikkelingsproces en spelen dan ook in het planvormingsproces, tijdens de initiatief- en ontwikkelingsfase. In de case OranjeRijck heeft een goede communicatie bijvoorbeeld gezorgd dat er geen tijdsoverschrijdingen hebben plaatsgevonden, ondanks de veranderingen in het ontwerp. In de case Breda Vooruit is duidelijk naar voren gekomen dat veranderingen in het ontwerp in zowel materiaalgebruik als constructieve veranderingen organisatorisch veel werk meebrengen. In deze case hebben de constructieve werken veel tijd- en kostenoverschrijdingen betekend.

Tijdens vooronderzoeken is in te schatten wat de eventuele kosten zijn van de aanpassing van het ontwerp. Wanneer tijdens dit vooronderzoek de risicofactoren correct in kaart zijn gebracht en de bijbehorende kosten juist ingeschat worden, dan is dit risico te voorzien en kan hier rekening mee worden gehouden.

Het financiële risico rondom de opdrachtgever en de aannemer is in de zes cases eenmaal ter sprake gekomen. In verband met de financiële crisis is een partij binnen de case Schuyt & Brugwachter namelijk failliet gegaan. Voorafgaand aan de start is echter een selectiemethode met pre-kwalificatie-eisen gehanteerd, waardoor inzicht in de financiële status van de deelnemende partijen verkregen is. Dit zorgt ervoor dat gebeurtenissen als deze beperkt kunnen worden. Daarnaast heeft Breda Vooruit te maken met prijsstijgingen van materialen, waardoor de begroting veranderd is en het project met hogere kosten zit opgezadeld. Er zijn aanpassingen gedaan aan het ontwerp in de vorm van andere materialen, zonder de vereisten van het product te verminderen. De kwaliteit, veiligheid en luxe moeten worden gewaarborgd.

De ruimtelijke risico's in de cases zijn voornamelijk de reeds aanwezige spoor-, water- en autowegen rondom het plangebied of in de buurt van het te transformeren object. De nodige aanpassingen om aan de regelgeving te voldoen komen in de ontwikkelingsfase aan bod. Echter, deze zijn door middel van een vooronderzoek te onderkennen. De bodem speelt echter een moeilijk te voorspellen rol. Pas wanneer tijdens opgravingen of bodemonderzoeken een archeologische vondst of een vorm van vervuiling in de bodem aan wordt getroffen, is te ramen wat de kosten- en tijdsoverschrijding zal zijn. Dit speelt in de ontwikkelingsfase en is dus van tevoren lastig te voorspellen.

Binnen de technische categorie is in de cases een onderscheid te maken tussen de nieuwbouw- en transformatiecases. In de transformatiecases speelt het bestaande te transformeren object een grote rol, daar de staat van het gebouw een groot deel van

het plan beïnvloedt. In geval van nieuwbouw zijn de technische zaken een minder grote risicofactor. Dit komt doordat bij nieuwbouw de technische eisen in de constructie kunnen worden opgenomen zoals gewenst, in tegenstelling tot transformatie, waarbij het in het bestaande gebouw moet worden ingepast. Echter, de case Breda Vooruit heeft duidelijk laten zien dat er wel degelijk sprake kan zijn van complicaties, die tot extra tijd en kosten leiden. Wanneer technische gebreken zich voordoen, kunnen problemen in de transformaties ontstaan. Deze komen tijdens de ontwikkelings- en realisatiefase van het proces voor. De problemen brengen veelal zowel kostenoverschrijdingen als tijdsoverschrijdingen met zich mee.

De risicocategorieën en risicofactoren die volgens de literatuur relevant zijn, zijn ook in de praktijk herkend. Uit de praktijk is gebleken dat het overheidsbeleid een grotere rol speelt dan in de literatuur naar voren is gekomen. De risico's rondom de aannemer zijn in de cases minder naar voren gekomen als een relevant risico, evenals de risico's rondom het bouwterreinmanagement en de bouwterreincondities. Veranderingen in het ontwerp zijn zowel in de cases als in de literatuur als een relevante risicocategorie onderkend. Deze risicocategorieën met bijbehorende risicofactoren die veelvuldig terugkeren in zowel de praktijk als de literatuur, worden gebundeld in de QuickScan. Met deze QuickScan kan bij aanvang van een project na worden gegaan met welke oorzaken in zekere mate rekening dient te worden gehouden. De bevindingen uit de literatuur en de praktijk zijn in onderstaande tabel uitgewerkt tot een QuickScan die voor vastgoedontwikkelingen te gebruiken is.

De QuickScan (tabel 4.6) is ingedeeld naar de RISMAN-categorieën. Deze zijn in de eerste kolom weergegeven. Daarnaast zijn de risico's met de bijbehorende risicofactoren onderverdeeld naar de categorieën waar zij in thuishoren. Daarachter zijn voorbeelden beschreven, allen afkomstig uit de praktijk en de literatuur. In tabel 4.6 zijn in de laatste kolommen de zes cases opgenomen. Deze laatste kolommen geven aan of het in de QuickScan genoemde risico is opgetreden in het ontwikkelingsproces met "O?". De kolom met "R?" geeft aan of dit risico van tevoren bekend was en of er rekening mee is gehouden. Deze kolommen zijn ingevuld met een N of een J, welke staan voor "Nee" of "Ja". De opvallende uitkomsten hiervan zijn gekleurd weergegeven en onder de tabel nader toegelicht.

Tabel 4.6 – QuickScan

RISMAN	Risiko	Risicofactor	Voorbeeld	OranjeRijk		Wonen oh S		Luifelst.		Bakern.		Schuyt & B		Breda V			
				O?	R?	O?	R?	O?	R?	O?	R?	O?	R?	O?	R?		
Juridisch	Regelgeving	Niet (tijdig) verkrijgen vergunning Veranderende regelgeving in de tijd	Brandveiligheid	N	J	N	J	J	J	N	N	N	N	N	N	N	
			Parkernormen	N	J	N	J	J	J	J	J	N	N	N	N	N	N
			Geluidsnormen	N	J	N	J	J	J	J	J	N	N	N	N	N	N
			Bouwbesluit	N	J	N	J	N	N	N	J	N	N	N	N	N	N
			Geplande werken in strijd met bestaande functies	N	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N		
Financieel	Markt/Atzetrisico Financiële moeilijkheden	Ten gevolge van de crisis Bij eigenaar / aannemer / onderaannemer	Langdurige leegstand na realisatie	J	N	N	N			N	N	N	N	N	J		
			Falissement bij een actieve partij in het proces	N	J	N	J			N	N	N	N	N	N	N	
			Langzame betalingen afgerond werk	N	J	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Onrealistische contractduur ingecaluleerd	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Duurder materiaal	N	N	N	N			N	N	N	N	N	J		
			Ten gevolge van veranderingen materiaalgebruik	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Duurder materiaal	N	N	N	N			N	N	N	N	N	J		
Politiek	Overheidsbeleid Gemeentelijk proces		Bepaalde bestemming niet toegewezen krijgen	N	N	J	N	N	N	N	N	J	N	N	N		
			Wensen gemeente niet duidelijk voor een plangebied	N	J	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	
Maatschappelijk	Draagvlak	Bazwaren/publieke onderbrekingen	Omwonenden zijn tegen vergunning	J	N	N	J			J	J	J	J	N	J		
			Politiek is tegen ontwikkeling	N	N	N	J	J	J	N	N	J	N	N	N	N	
Organisatorisch	Doelgroep Bouwplaats	Verandering doelgroep met de tijd Slecht toezicht/management op bouwplaats	Doelgroep neemt af	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Langzaam vrijgeven bouwplaats	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	
			Verkeerscontrole op bouwplaats	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Fouten tijdens de bouw	N	J	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Traagheid bij instructies	N	J	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Traagheid bij beslissingen	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Onvoorziene bodemcondities	N	J	N	N			N	N	J	J	J	N	N	N
			Tekort aan personeel	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Vaardigheid personeel	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Productiviteit personeel	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Veel gemaakte overuren	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Overmatige (sub)contracten	J	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Fouten tijdens de bouw	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Gebrek aan verantwoordelijkheid	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Ongelukken tijdens constructie	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Gebrek aan betrokkenheid	J	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Langzame/late levering	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Tekort/beschadiging	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Lage kwaliteit	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	N	N
			Prijsstijgingen	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N	J	J
			Langdurige voorbereidingen tekeningen	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Traagheid tot goedkeuring tekeningen	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Wachtijd materialen en goedkeuring daarvan	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Inspecties en testprocedures	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Juridische conflicten	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N		
			Siechte communicatie tussen partijen	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Onvoldoende ervaring	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Tekort aan mankracht	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Langzaam beslissingsproces	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N		
			Falen tot verkrijgen grond/object	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Onnauwkeurige raming	N	N	J	N			N	N	N	N	J	N		
			Vertraging van informatie	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Inadecquate ervaring	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Fouten/discrepanties in het ontwerp	N	N	N	N			N	N	N	N	N	N		
Ruimtelijk	Bodem		Grondwaterspeil te hoog/laag	N	J	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N		
			Vervulling van de bodem	N	J	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J		
			Archeologische waarde aangetroffen	N	J	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N	
			Beschermde dier- of plantensoorten in plangebied	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
			Condities bouwplaats zodanig dat aanpassingen noodzakelijk zijn	N	N	J	J	N	N	N	N	N	N	J	N		
Technisch	Veranderingen aan het ontwerp	Fouten in het bodemonderzoek	Condities funderingen onvoldoende	N	N	N	J			N	N	N	N	N	N		
			Geologische problemen aangetroffen	N	J	N	N			N	N	N	N	N	N		
			Grondwaterspeil te hoog/laag	N	N	N	N	N	N			N	J	J	N		
			(Meer) Aanwezigheid asbest in gebouw dan verwacht	J	N	N	J			N	N	N	N	N	N	N	
			Ontoereikend voor nieuwe bestemming	N	N	N	J			J	N	J	N	N	N	N	
			Ten gevolge van (spoor)wegen	N	N	J	J			N	N	N	N	N	N	N	
			Installaties verouderd	N	N	J	J			J	J	N	N	N			
			Constructie onbetrouwbaar wegens veroudering	N	N	N	J			J	N	N	N	N			

O? = Sprake van optreden van risico? (J = Ja; N = Nee)

R? = Rekening gehouden met het eventuele voordoen van het risico? (J = Ja; N = Nee)

Uitvoering QuickScan

Voor alle cases geldt dat de juridische risico's in principe van tevoren bekend zijn. Er wordt rekening gehouden met het feit dat bijvoorbeeld de veiligheidseisen moeten worden nageleefd bij zowel nieuwbouwprojecten als transformaties. Hierdoor zijn de risico's te voorzien en ontwikkelen ze zich niet tot een onvoorziene gebeurtenis met negatief gevolg. Toch blijft een risico in de juridische categorie schuilen in geval van een veranderende regelgeving. In de QuickScan voor de zes cases is te zien dat zich geen verassende zaken hebben voorgedaan in de juridische categorie. Het is voorgekomen dat wel rekening is gehouden met bepaalde onvoorziene gebeurtenissen, maar dat deze niet zijn opgetreden. Dit vertaalt zich in de groene vlakken in de tabel. Het is in deze categorie niet voorgekomen dat een bepaalde gebeurtenis zich voor heeft gedaan waar niet op is gerekend.

De financiële risico's zijn in tegenstelling tot de juridische risico's minder goed te voorzien, zo blijkt uit de behandelde cases. Dit uit zich in de roodgekleurde vlakken van de QuickScan. Deze geven de onvoorziene gebeurtenissen aan, waar geen rekening mee is gehouden, maar die wel zijn opgetreden. Zo is in de case

OranjeRijck de langdurige leegstand van de woningen in de periode tussen oplevering en verkoop niet voorzien, maar wel opgetreden. Bij Breda Vooruit werd hier juist wel op gerekend en werd het tegengestelde realiteit; de woningen werden spoedig verkocht (groene vak). Een risico dat bij Schuyt & Brugwachter is opgetreden, maar niet verwacht werd, is het faillissement van een betrokken partij. De eerder genoemde afzetmarkt en financiële situatie van betrokken partijen zijn voorgekomen risico's waarvan de oorzaak hoogstwaarschijnlijk ligt in de opgekomen economische crisis. Een opgetreden risico bij de case Breda Vooruit - die rood is gekleurd - zijn de hoger uitgevallen materiaalkosten ten gevolge van prijsstijgingen. Hier is geen of onvoldoende rekening mee gehouden, waardoor dit een kostenpost is geworden en zodoende een rood vak heeft gekregen in de QuickScan.

In de politieke categorie valt op dat er weinig verschillende risicofactoren in de QuickScan staan. Frappant is wel dat deze bij vier van de zes cases voor zijn gekomen, maar dat er toch weinig rekening mee gehouden wordt. Dit komt voort uit het feit dat overheidsbeleid onvoorspelbaar is en de bijbehorende gevolgen voor een project ook. Het politieke vlak is vooral bij Wonen op het Spoor een moeilijk proces geweest. In deze case was namelijk geen rekening gehouden met moeilijkheden vanuit de gemeente, omdat er een grote vraag naar de te realiseren soort woningen (starterwoningen) in de omgeving was. De gemeente bleek echter niet zonder meer overtuigd, wat tot onvoorziene vertraging heeft geleid. Bij OranjeRijck is dit precies andersom geweest; in deze case was rekening gehouden met eventuele vertragingen met betrekking tot de bestemmingsplanwijziging, maar deze werd uiteindelijk door de gemeente zelf al doorgevoerd, nog voordat de kavel werd aangekocht door de opdrachtgever. Hierdoor was de kans op vertraging als gevolg van bestemmingsplanwijzigingen geëlimineerd.

Binnen de maatschappelijke risico's vallen de bezwaren vanuit de omgeving. Voor de categorie maatschappelijke risico's geldt hetzelfde als voor de politieke categorie: weinig risicofactoren staan beschreven in de QuickScan, maar toch is het een veelvoorkomende categorie, met rode vakjes in de tabel. Opvallend is dat in deze categorie wel veelal rekening wordt gehouden met het opspelen van de risico's, maar dat dit toch nog leidt tot vertraging. Dit komt voort uit het feit dat er een tijdrovend proces volgt wanneer sprake is van een bezwaar. Bij bijvoorbeeld de case OranjeRijck zijn tegen de verwachting in bezwaren door omwonenden ingediend. Hier is tijdens de planvorming geen rekening mee gehouden, maar uiteindelijk heeft het geen ernstige gevolgen gehad voor de tijdsduur van het project. In het geval van Wonen op het Spoor werd wel gerekend op eventuele bezwaren van de omwonenden, maar deze zijn niet ingediend. Ook komt het voor dat omwonenden tegen het uitgeven van een vergunning voor een project zijn. De bijbehorende procedure die hierbij doorlopen dient te worden heeft zowel in geval van Bakenmonde als Schuyt & Brugwachter tijd gekost.

Op organisatorisch vlak zijn meer gekleurde vlakken waar te nemen in de nieuwbouwcases dan in de transformatiecases. In deze categorie zijn verschillende risicofactoren denkbaar, wat ook blijkt uit de verscheidenheid aan voorbeelden. Echter, in verhouding tot de twee voorgaande categorieën zijn er weinig vakjes gekleurd. In de nieuwbouwcase OranjeRijck is rekening gehouden met eventuele

vertragingen in de bouw of fouten in de constructie. In de transformatiecase Wonen op het Spoor is dit niet het geval. Wat in deze case wel aan de orde is geweest, is een verkeerde raming van de kosten, waardoor boven budget is geëindigd. Een risico dat in de cases Schuyt & Brugwachter en Breda Vooruit voorgekomen is, betreft onvoorziene bodemcondities. In geval van Schuyt & Brugwachter ging het om vervuiling en bij Breda Vooruit betrof het achtergebleven kabels en leidingen in de bodem.

Binnen de ruimtelijke categorie is in de zes cases van dit onderzoek een tweedeling waar te nemen. Deze categorie is voornamelijk van toepassing op de nieuwbouwcases. De transformatiecases hebben het doel het ontwerp in het bestaande gebouw in te passen en daarmee is deze categorie minder relevant voor deze cases. In de nieuwbouwcases is vooronderzoek gedaan naar eventuele zaken in de bodem. Aangetroffen zaken zijn vervuiling, archeologische resten of resten van bouwwerken die in het verleden op het betreffende kavel hebben gestaan.

In de technische categorie is waar te nemen dat in de transformatiecases meer rekening is gehouden met technische aspecten dan in de nieuwbouwcases. Dit is een logisch gevolg van het feit dat bij een transformatiecase sprake is van hergebruik van (delen van) een reeds bestaand object. Dit is terug te zien in de groene vlakken in tabel 4.6. In de nieuwbouwcases is geen sprake van technische aspecten voortkomend uit hergebruik van bestaande gebouwen, omdat er geen bestaand gebouw aanwezig is. Wel heeft de nieuwbouwcase OranjeRijk te maken gehad met het verwijderen van asbest uit het gebouw dat vroeger op de kavel aanwezig was. Dit gebouw is gesloopt ten behoeve van de realisatie van het geplande appartementencomplex. De inschatting van het aanwezige asbest bleek onjuist te zijn en resulteerde in de verwijdering van meer asbest dan van tevoren was ingeschat.

4.2.3 Werking QuickScan

Door de QuickScan uit te voeren voor alle cases, is nagegaan welke risico's zich voor hebben gedaan en welke van tevoren verwacht werden door de opdrachtgever. Op basis hiervan is de werking van de QuickScan vastgesteld. Het blijkt dat bepaalde risico's wel zijn opgetreden die niet zijn voorzien. Daarnaast blijkt dat wel gerekend werd op andere risico's, die juist niet opgetreden zijn. Dit suggereert dat de QuickScan van waarde kan zijn om een project aan te toetsen.

Een kanttekening in het kader van de QuickScan is het feit dat de beslissing of er op een risico moet worden ingespeeld, gemaakt moet worden door de opdrachtgever. Zoals in de literatuur beschreven is, blijft deze beslissing menselijk handelen, wat subjectiviteit met zich meebrengt. Er kunnen verkeerde inschattingen gemaakt worden, wat alsnog kan leiden tot ongewenste uitkomsten. Bovendien, wanneer wel op een risico is geanticipeerd, maar deze zich niet voor heeft gedaan, dan betekent dit niet dat er in de toekomst geen rekening mee hoeft te worden gehouden.

Daarnaast blijft er een vorm van ruis bestaan, omdat het niet geheel zeker is of de getroffen maatregelen daadwerkelijk de oorzaak zijn voor het uitblijven van een bepaald risico. Dit wil zeggen dat de QuickScan als een indicatief en verkennend

middel moet worden gezien om risico's te kunnen herkennen en te beslissen of dit in bepaalde vastgoedontwikkelingen de aandacht behoeft. Bovendien is de QuickScan gebaseerd op een klein aantal cases, wat betekent dat deze nog niet als representatief kan worden gezien voor alle vastgoedontwikkelingen in Nederland. Ook moet er rekening worden gehouden met het feit dat de risico's onuitputtelijk zijn in termen van optreden en oorzaken. Het lijkt dan ook onmogelijk te zijn om een complete QuickScan te genereren, die alles afdekt voor elke ontwikkeling. In de interviews is dit door verschillende experts dan ook als niet aannemelijk geacht.

Een volgende opmerking is dat de QuickScan in dit onderzoek is opgebouwd op basis van twee soorten cases, te weten nieuwbouwcases en transformatiecases. Na het afnemen van de interviews en het opstellen van de QuickScan is gebleken dat er verschillen zijn in deze twee typen ontwikkelingen wat betreft de veelvoorkomende risico's. De QuickScan is voor beide soorten ontwikkelingen te gebruiken, al ligt de nadruk in bepaalde categorieën op andere risicofactoren. De verschillen en overeenkomsten zijn in de volgende alinea's beschreven.

In de juridische categorie zijn de wettelijke vereisten voor het geluid en de brandveiligheid in transformatiecases een terugkomende risicofactor. In tegenstelling tot de nieuwbouwcases, waarbij hierop de nadruk minder ligt in de risico-identificatie, zo blijkt uit de interviews. Dit is in de QuickScan terug te zien aan de J/N in deze categorie. Wat betreft de politieke categorie is zowel voor nieuwbouw- als transformatiecases het bestemmingsplan van belang, evenals het overheidsbeleid. Door deze overeenkomst zijn geen opvallende verschillen in de J/N in de QuickScan waar te nemen voor deze categorie.

Daarnaast is op organisatorisch vlak een duidelijk verschil waar te nemen tussen de twee soorten ontwikkelingen wat betreft de bodemonderzoeken. Deze bodemonderzoeken zijn in de transformatiecases minder relevant, daar deze niet altijd uitgevoerd hoeven te worden. Dit is te danken aan het feit dat het bestaande gebouw de basis is voor de ontwikkeling en er in de tijd dat dit gebouw is gerealiseerd al onderzoeken zijn uitgevoerd. Ook dit is terug te zien in de J/N-kolommen in de QuickScan.

Tevens is in de ruimtelijke risicocategorie wederom een verschil waar te nemen in de J/N in de QuickScan tussen de twee typen ontwikkelingen. Hierbij is op te merken dat binnen de nieuwbouwcases meer rekening is gehouden met het eventuele optreden van risicofactoren rondom bodem-, flora- en faunaonderzoeken. Voor transformatiecases is het binnen deze categorie van belang te onderzoeken in welke mate de aanwezige spoor- en autowegen gevolgen meebrengen voor de nieuwe functie van het gebouw.

In de technische categorie is duidelijk geworden dat bij transformatiecases de nadruk ligt op de technische staat en conditie van het gebouw. Bij de nieuwbouwcases is dit niet van toepassing. Dit is af te leiden uit de geplaatste N/J in de QuickScan. Bij nieuwbouw liggen de technische risicofactoren vooral in de aanpassingen van het ontwerp.

Tot slot moet worden toegevoegd dat de QuickScan is gegenereerd op basis van een drietal transformatiecases en een drietal nieuwbouwcases. Zoals al eerder in dit onderzoek is aangegeven betreft dit een indicatief en verkennend onderzoek, en daarmee ook een indicatief instrument om in de praktijk toe te passen bij verschillende vastgoedontwikkelingen.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek beschreven. Daarna volgt de discussie waarin de beperkingen van het onderzoek besproken worden. Ten slotte volgen uit deze beperkingen de aanbevelingen voor eventueel verder onderzoek.

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is uitgezocht wat de meest relevante risicofactoren zijn, die in een zo vroeg mogelijk stadium van een vastgoedontwikkeling geïnventariseerd en geëvalueerd dienen te worden. Dit onderzoek is onderverdeeld in een literatuuronderzoek en een ondersteunend praktijkonderzoek. Uit de resultaten is vervolgens een QuickScan opgesteld.

Als eerste is de eerste deelvraag beantwoord. Deelvraag 1 luidt:

Wat zijn de meest relevante risicofactoren beschreven in de literatuur, die horen bij de fasen van vastgoedontwikkeling?

Uit het literatuuronderzoek is een vijftal risico's naar voren gekomen die de grootste impact hebben op het proces van vastgoedontwikkeling. Deze risico's zijn (1) veranderingen in het ontwerp, (2) risico's rondom de aannemer, (3) risico's rondom de planning, (4) bouwterreinmanagement en –condities en (5) risico's rondom de opdrachtgever. De risico's kunnen variëren in de vier hoofdfasen die de vastgoedontwikkeling doorloopt. Daarom verschuift de risicofocus per fase. De focus ligt in de initiatiefase op de omgevingsrisico's en verschuift naarmate het project vordert naar de organisatierisico's. Tijdens de realisatiefase en exploitatiefase ligt de focus op organisatie- en projectrisico's.

De verschillende gevolgen waarop de risico's invloed kunnen hebben, de overschrijding van tijd en kosten, blijken vrijwel altijd gepaard te gaan. Hierdoor is het moeilijk om onderscheid te maken op welk gevolg het risico de meeste invloed heeft. Uit de literatuur is dan ook gebleken dat de risico's grotendeels overeenkomen als een onderzoek op een enkel projectresultaat (tijd of kosten) is gericht. Daarom is in dit onderzoek ook geen verdere classificatie gemaakt hierin.

Vervolgens is de tweede deelvraag beantwoord. Deelvraag 2 luidt:

Hoe kunnen deze risicofactoren in de beginfase vastgesteld worden en hoe zijn deze risicofactoren te herkennen?

In het praktijkonderzoek is duidelijk geworden dat de risico's genoemd in de interviews voor een groot deel overeenkomen met de meest relevante risico's uit de literatuur. Door middel van risicoanalyse worden de mogelijke risico's geïdentificeerd en in kaart gebracht. De externe, door de partijen zelf niet te beïnvloeden risico's, worden als het meest dreigend gezien. De risicogroepen die hierbij horen zijn de omgevingsrisico's en de projectrisico's. Binnen de omgevingsrisico's zijn twee van de vijf meest relevante risico's gebleken uit de literatuur, namelijk de risico's rondom de aannemer en risico's rondom de opdrachtgever. Onder de projectrisico's vallen risico's rondom het ontwerp en risico's rondom de planning. In mindere mate worden de organisatierisico's relevant bevonden, die de partijen ten dele wel kunnen

beïnvloeden. Onder deze organisatierisico's vallen risico's rondom bouwterreinmanagement en -condities, risico's rondom de aannemer en risico's rondom de opdrachtgever uit de literatuur. De risico's rond de opdrachtgever en de risico's rondom de aannemer kunnen in zowel de omgevingsrisico's als de organisatierisico's vallen, omdat ze verschillende oorzaken kunnen hebben.

Ontwerp-gerelateerde risicofactoren zijn herkend door de partijen, evenals risico's rondom de opdrachtgever. Wat in de literatuur nauwelijks voor is gekomen, maar tijdens de interviews veel is besproken, is het overheidsbeleid. Dit heeft in vrijwel elke case gespeeld. Daarnaast is het aantreffen van verontreiniging of archeologische waarde in de bodem een risico waar in de cases aan gerefereerd is. Ook dit is in de literatuur niet veelvuldig voorgekomen.

Als laatste is de derde deelvraag beantwoord:

Welke risicofactoren horen in een QuickScan en hoe ziet deze eruit?

De meest relevante resultaten uit de literatuur en de praktijk zijn samengevoegd in een QuickScan. Deze heeft als doel om in een zo vroeg mogelijk stadium voor een eventueel te realiseren project de kans op de risico's te duiden. Dit is het eindproduct van dit onderzoek en daarmee is ook de hoofdvraag beantwoord:

Wat zijn de meest relevante risicofactoren welke in een zo vroeg mogelijk stadium van een vastgoedontwikkeling geïnventariseerd en geëvalueerd dienen te worden ten behoeve van een QuickScan?

5.2 Discussie

5.2.1 Beperkingen

De doelstelling van dit onderzoek is behaald door middel van literatuuronderzoek en praktijkonderzoek in de vorm van diepte-interviews. Er is een QuickScan opgesteld, waarmee in een vroegtijdig stadium van een vastgoedontwikkeling de meest relevante risico's kunnen worden geïdentificeerd om deze te beperken dan wel uit te sluiten, of te besluiten dat een project te risicovol is om überhaupt mee te starten.

Met de methode van meervoudige casestudies is een zestal cases behandeld. Dit indicatieve onderzoek is door dit aantal cases niet representatief te noemen voor bijvoorbeeld alle vastgoedontwikkelingen in heel Nederland. Een grootschaliger onderzoek zou hier eventueel wel aan bij kunnen dragen. Daarnaast bestaan er vele denkbare verschillen tussen vastgoedontwikkelingen. In dit onderzoek zijn vastgoedontwikkelingen uitgekozen die interessant waren voor het onderzoek. Het resultaat is dan ook vooral relevant en bruikbaar voor bedrijven die dit soort cases herkennen in hun bedrijvigheid.

Kwalitatief onderzoek kan als subjectief worden gezien. Echter, door een van tevoren vastgestelde vragenlijst aan te houden kan het onderzoek worden herhaald. De vragen waren van een open karakter en daarmee niet sturend. De respondenten lijken objectief antwoord te hebben gegeven.

5.2.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan voor eventueel verder onderzoek. Ten eerste kan er verder onderzoek worden gedaan om per categorie vastgoedontwikkeling een aparte QuickScan op te stellen. Op deze manier wordt een specifiekere QuickScan ontwikkeld en kan dieper op specifieke risico's in worden gegaan. Er kan bijvoorbeeld een QuickScan ontwikkeld worden specifiek voor transformatie of nieuwbouw.

Ten tweede geeft een groter aantal cases met bijbehorende diepte-interviews meer informatie over de risico's. Door een grotere onderzoekspopulatie te creëren kan er wellicht een conclusie voor een bepaalde regio of gemeente worden getrokken.

Als laatste kan de QuickScan uit dit onderzoek kwantitatief gemaakt worden. Een mogelijkheid om dit te realiseren is door verder onderzoek uit te voeren naar de kans dat een bepaalde onwenselijke situatie zich voordoet. De grootte van een risico kan zowel betrekking hebben op de impact als op de waarschijnlijkheid van een bepaalde negatieve situatie. Deze waarschijnlijkheid van het optreden van de bepaalde negatieve situatie zou kwantitatief kunnen worden gemaakt en in de QuickScan worden verwerkt. Echter, dit zal pas gedegen resultaten bieden wanneer het aantal behandelde en onderzochte cases ook een groter aantal betreft.

Literatuur

Baarda, D; Goede, M; Meer-Middelburg, A; Meer, A. (2007). *Basisboek interviewen*. Noordhoff uitgevers b.v.

Bubshait, A.; Al-Gobali, H. (1996). Contractor Prequalification in Saudi Arabia, *Journal of management in engineering*, maart/april 1996.

Chen, Z.; Khumpaisal, S. (2009). An analytic network process for risks assessment in commercial real estate development, *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 27 Iss 3 pp. 238 – 258

Dalen, van D. (2010). *Maatschappelijk vastgoed zakelijk bezien; Risicomanagement voor en door corporaties bij investeringen in maatschappelijk vastgoed*. (Masterscriptie) Amsterdam School of Real Estate.

Dey, P. (2009). Managing Risks of Large Scale Construction Projects. *Journal of Cost Engineering* Vol. 51/No, 6 Juni 2009, 23-27

Doloi, H. (2012). Understanding impacts of time and cost related construction risks on operational performance of PPP projects. *International Journal of Strategic Property Management*, 16:3, 316-337

Doloi, H. (2009). Analysis of pre-qualification criteria in contractor selection and their impacts on project success, *Construction Management and Economics*, 27:12, 1245-1263

European Institute for Brand Management (EURIB) (2010). *Interviewtechnieken*. EURIB 2010, www.eurib.org

Frimpong, Y; Oluwoye, J. (2003) Significant factors causing delay and cost overruns in construction of groundwater projects in Ghana. *Journal of Construction Research*, Vol. 4, No. 2 (2003) 175{187

Gehner, E. (2008). *Knowingly taking risk. Investment decision making in real estate development* (Proefschrift), TU Delft.

Huisman, R. (2007). *De rol en toegevoegde waarde van de onafhankelijk adviseur bij de financiering van projectontwikkeling* (Masterscriptie). Amsterdam School of Real Estate.

Jansen, C. E. C. (2009). *Leidraad aanbesteden voor de bouw*. Van lint vormgeving, Zierikzee.

Kaming, P; Olomolaiye, P; Holt, G; Harris, F. (1997). Factors influencing construction time and cost overruns on high-rise projects in Indonesia. *Construction Management and Economics*, 15:1, 83-94

Kenniscentrum PPS; Dienst Landelijk gebied (2004). *Handleiding risicomanagement bij PPS-gebiedsontwikkelingsprojecten*.

Khumpaisal, S; Ross, A; Abdulai, R. (2010). An examination of Thai practitioners' perceptions of risk assessment techniques in real estate development projects. *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 9, 2, 151–174

Le-Hoai, L; Lee, Y; Yong Lee, J. (2008). Delay and Cost Overruns in Vietnam Large Construction Projects: A Comparison with Other Selected Countries. *Journal of Civil Engineering* (2008) 12(6):367-377

Loizou, P; French, N. (2012). *Risk and uncertainty in development*, Journal of Property Investment & Finance, Vol. 30 Iss 2 pp. 198 - 210

Miles, M.E., Berens, G., Weiss, M.A. (2001), *Real estate development; principles and process*. Washington, DC: Urban land institute.

Nozeman, E.F. (2010). *Handboek projectontwikkeling. Een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*. Tweede druk. Reed Business in opdracht van NEPROM.

Olawale, Y; Sun, M. (2010). Cost and time control of construction projects: inhibiting factors and mitigating measures in practice. *Construction Management and Economics*, 28:5, 509-526

Ramanathan, C; Narayanan, S; Idrus, A. (2012) Construction delays causing risks on time and cost – a critical review. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12 (1) 37-57

Rebeiz, K. (2012). Public–Private Partnership Risk Factors in Emerging Countries: BOOT Illustrative Case Study, *Journal of Management in Engineering ASCE* / Oktober 2012

Ristimäki, M. (2014). *Life Cycle Leadership in Real Estate Development*. Aalto University. https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/maa-20.3530/luennot/Maa-20_3530_lecture_slides.pdf

Royal Institution of Chartered Surveyors (2014), *Selecting risks for active management*, geraadpleegd via <https://consultations.rics.org/consult.ti/managementofrisk/viewCompoundDoc?docid=4951220&sessionid=&voteid=&partId=4953908>, op 12-12-2014

Schieg, M. (2006). Risk management in construction project management, *Journal of Business Economics and Management*, 7:2, 77-83

Sharma, S. (2013). Risk Management in Construction Projects Using Combined Analytic Hierarchy Process and Risk Map Framework, *IUP Journal of Operations Management*, Vol. XII, No. 4, 2013

Subramanyan, H; Sawant, P; Bhatt, V. (2012). Construction Project Risk Assessment: Development of Model Based on Investigation of Opinion of Construction Project Experts from India, *Journal of Construction Engineering and Management* ASCE / Maart 2012

Tah, J; Carr, V. (2000). A proposal for construction project risk assessment using fuzzy logic, *Journal of Construction Management and Economics*, 18:4, 491-500

Ward, S.; Chapman, C. (1995). Risk-management perspective on the project lifecycle. *International Journal of Project Management* Vol. 13, No. 3, pp. 145-149

Well-Stam, D. van. (2003). *Risicomanagement voor projecten: de RISMAN-methode toegepast*. 1e druk, Het Spectrum.

Xiang P.;Zhou, J.; Zhou, X.; Ye, K. (2012). Construction Project Risk Management Based on the View of Asymmetric Information. *Journal of construction engineering and management*. November 2012

Zavadskas E; Turskis, Z; Tamošaitiene, J. (2010). Risk assessment of construction projects, *Journal of Civil Engineering and Management*, 16:1, 33-46

Bijlagen

Bijlage A Risico's uit de literatuur

Deze bijlage bevat de risico's die zijn opgesomd in het onderzoek van Khumpaisal et al. (2010). Deze lijst is hieronder weergegeven en ingedeeld naar de categorieën zoals ze in desbetreffend onderzoek zijn onderverdeeld. Vervolgens zijn ook de risico's in tabelvorm opgenomen uit de onderzoeken van Chen et al. (2009) en Ramanathan et al. (2012).

Financing:

- Slow payment for completed works
- Contractor financial difficulties
- Cash problems during construction
- Inflation
- Financial difficulties to owner

Project attributes:

- Necessary variations of works
- Obsolete technology
- Unsatisfactory site compensation
- Lack of involvement through project life
- Incompetence project team
- Slow site handover
- Owner interference

Owner/Client:

- Long waiting time for approval of drawings
- Client initiated variations
- Unrealistic contract durations imposed by client
- Unrealistic client initial requirement
- Low speed of decision making
- Slow site clearance difficulties

Contractor

- Delays in subcontractors' work
- Poor site management and supervision
- Unstable management structure and style of contractor
- Shortage of Technical, managerial and supervisory personnel
- Construction method
- Improper planning
- Mistakes during construction
- Inadequate contractor experience
- Severe overtime
- Excessive contracts and subcontracts
- Lack of responsibilities

Consultant

- Contract Management
- Delay in work approval
- Preparations and approval of drawings
- Quality assurance/Control

Waiting for information
Long waiting time for approval of test samples of material
Poor contract management
Supervision too late & slowness in making decision
Slow to give instructions
Lack of consultant's experience
Poor project management assistance

Design - related

Delay in design information
Inadequate design team experience
Mistakes and discrepancies in design
Impractical design

Coordination

Slow information flow between project team
Lack of communication between consultant and contractor
Lack of communication between client and consultant

Materials

Shortage
Change in type & Spec.
Procurement
Slow / late delivery
Damage in storage while needed at site
Delay in special manufacturer from foreign country (Imported)
Quality
Escalation in prices
Difficulty in obtaining at official current prices

Plant/Equipment

Failure
Shortage/Availability
Unskilled operators
Slow / late delivery
Poor productivity

Manpower

Shortage / Supply
Labour skills/Productivity
Nationality of labour

Environment

Hot weather effect on construction activity
Rain / inclement weather effect on construction activity
Insufficient available utilities on site
Social and cultural factor

Contract

Project delivery systems used.
Mistakes and discrepancies in contract documents
Deficiencies/inaccurate in cost estimates
Low awarded bid price

Contractual

Conflicts between contractor & consultant

Uncooperative owner
Slowness of owner's decision-making process
Joint ownership of project
Poor organization of contractor or consultant
Difficulty of coordination with various parties in the project
Insufficient communication between the owner & design in the design phase.
Unavailability of professional construction management
Controlling subcontractors by general contractors in execution of works
Unavailability of financial incentive for contractor to finish ahead of schedule
Negotiations and obtaining of contracts
Legal disputes between various parties in the const. project

External

Problems with neighbors
Unforeseen ground conditions
Fraudulent practices and kickbacks
Price fluctuation

Changes

Design changes by owner / Design changes made by designers
Foundation conditions encountered in the field
Mistakes in soil investigation
Water table conditions on site
Geological problems on site
Errors committed during field construction on site

Scheduling and Control

Inaccurate time estimates
Planning and scheduling deficiencies
Preparation and approval of shop drawing
Waiting for sample materials approval
Preparation of schedule networks and revisions by consultant during construction
Lack of training personnel and management support to model construction operation
Lack of database in estimating activity duration and resources
Poor judgment and experience of involved people in estimating time and resources
Inadequate early planning of project
Inspection and testing procedures used in project
Application of quality control based on foreign specification
Traffic control regulation practiced at site
Accident during construction
Inadequate control procedures

Government relations

Obtaining permits from Government / Obtaining permits from labourers
Excessive bureaucracy in project-owner operation
Building codes used in design of projects

Risico's uit onderzoek van Chen et al. (2009) en Ramanathan et al. (2012) ingedeeld naar RISMAN categorieën.

Categorie	Criteria	Waarderingsmethode
Maatschappelijk	Acceptatie door gemeenschap	Mate van voordeel voor lokale gemeenschap
	Deelname door gemeenschap	Mate van discussie over partnerschap met lokale gemeenschap
	Culturele verenigbaarheid	Mate van harmonie in levensstijl van de betreffende gemeenschap
Technisch	Burgerlijke veiligheid	Mate van impact op de lokale publieke gezondheid en veiligheid
	Toegankelijkheid en evacuatie	Mate van gemakkelijke toegankelijkheid en evacuatie in geval van nood
	Wijzigingen	Mogelijkheid tot wijzigingen in design en constructie
	Construeerbaarheid	Mate van technische moeilijkheden in constructie
	Duur van de ontwikkeling	Totale duur van de ontwikkeling
	Facility management	Mate van complexiteit in de Facility management
	Architecten en constructeurs	Mate van tevredenheid van de ontwikkelaar over de professionaliteit van architecten en constructeurs
	Meervoudige functionaliteit	Mate van mogelijkheden tot andere functies van de locatie
	Duurzaamheid	Waarschijnlijkheid tot renovatie van het vastgoed gedurende zijn levenscyclus
	Ruimtelijk	Nadelige gevolgen voor het milieu
Milieubeoordeling		Tijd benodigd voor het vaststellen van de impact op het milieu
Vervuiling tijdens ontwikkeling		Mate van vervuiling op lokale gemeenschap tijdens ontwikkeling
Naamsbekendheid		Mate van de ontwikkelaars' reputatie in betreffende gebied
Financieel	Vermogenswaarde	Verkoopcijfers van nieuw ontwikkeld vastgoed in betreffende gebied
	Vraag en aanbod	Mate van concurrentie in betreffende gebied
	Ontwikkelingsfonds	Bedrag en herkomst van financieringen voor de ontwikkeling
	Fluctuatie rentevoet	Mate van impact op de projectschulden bij rentefluctuatie
	Rendement	Verwachte IRR en kapitalisatiefactor
	Levenscyclus waarde	Mate van Netto contante waarde van de investering
	Liquiditeit van de markt	Verkoopcijfers van hetzelfde soort ontwikkeling in de omgeving
	Marktprijs	Hoogte van concurrerende verkoopprijzen van hetzelfde soort ontwikkeling
	Project Cash Flow liquiditeit	Monetaire cashflow van het project
	Soort onroerend goed	Mate van concentratie op betreffende locatie
	Aankoop vermogen	Mate van betaalbaarheid van hetzelfde soort vastgoed in betreffende omgeving
	Valuta	Mate van effect als gevolg van veranderingen in wisselkoers
	Politiek	Kopers
Huurders		Verwachte jaarlijkse verhuur
Politieke groepen/activisten		Mate van protesten van gemeenschappen
Goedkeuring gemeenteraad		Verwachte tijd tot goedkeuring door gemeente/provincie
Juridisch	Verplichte onderzoeken	Verwachte tijd voor verplichte onderzoeken (Flora/Fauna, etc.)
Organisatorisch	Toegankelijkheid	Mate van bruikbare infrastructuur
	Beschikbaar personeel (commerciële ontwikkeling)	Mate van tevredenheid van de ontwikkelaar over de lokale beschikbaarheid van personeel
	Locatie omstandigheden	Mate van moeilijkheden in locatievoorbereidingen / behandelingen voor specifiek plan

Bijlage B RISMAN-categorieën

In deze bijlage zijn de RISMAN-categorieën in tabelvorm weergegeven en toegelicht wat deze precies inhouden.

		Toelichting
Omgevingsrisico's	Juridisch	In deze categorie gaat het om de mate van inzicht op alle wettelijke vereisten en mogelijke wijzigingen met betrekking tot zaken als veiligheid, milieu en vergunningen. Hierbij valt te denken aan zaken als de mogelijkheid tot het krijgen van claims als gevolg van uitvoeringsfouten, niet nakomen van afspraken en dergelijke. Drie kenmerken van de regelgeving werken belemmerend: de omvang en complexiteit, de ondoorzichtigheid en de dynamiek (verandering).
	Financieel	Zaken als prijsstijgingen van materialen die hoger zijn dan voorzien en tariefwijzigingen vallen onder de noemer financiële risico's. Ook valt te denken aan onverwachte faillissementen van bijvoorbeeld een (onder)aannemer of van de opdrachtgever. Daarnaast zijn zaken als de financiering van groot belang. Deze moet niet tijdig beschikbaar komen. Alle afwijkingen in de aannames wat betreft afschrijvingen, belastingen of rentevoeten vallen hier natuurlijk ook onder.
	Politiek	Overeenstemming met gemeenten, provincies en waterschappen is cruciaal in de loop van het project. Als hier geen sprake van is, brengt dit belemmeringen met zich mee als het niet (tijdig) verkrijgen van publiekrechtelijke vergunningen en toestemmingen. Ook is het nodige inzicht van belang in de eisen in relatie tot een project. Te denken valt aan de architectonische vormgeving of de uitvoeringswijze. Andere politieke aandachtspunten zijn onder andere zaken als onteigeningen of aanpassingen aan bestemmingsplannen.
	Maatschappelijk	Een goede communicatie met de omgeving wat betreft zaken als omwonenden, verkeer en het milieu, zoals een voorlichting of inspraakprocedures is van groot belang. Zo ook maatregelen voor schadebeperkingen aan de omgeving. Het ontbreken van draagvlak bij de omgeving en alle stakeholders kan extra weerstand opleveren. Dit soort zaken kunnen stakingen of belemmeringen in de hand werken wat weer risico's tot vertragingen of extra kosten met zich meebrengen voor het project.

(Vervolg RISMAN categorieën)

Organisatorisch	Organisatorisch	Wijzigingen in het programma van eisen, het ontbreken van projectprocedures, onduidelijkheid omtrent de eisen van de opdrachtgever, beheerder of gemeenten zijn zaken die spelen op organisatorisch vlak. Een goede communicatie tussen de betrokken partijen in en tussen de verschillende fasen is essentieel.
Projectrisico's	Ruimtelijk	De ruimtelijke zaken op de planlocatie zoals aanwezigheid van obstakels of funderingsrestanten, archeologische zaken van waarde in de bodem, aanwezigheid van kabels of leidingen vallen onder deze categorie. Ook vervuiling van de bodem en de flora en fauna wet horen thuis in deze risicocategorie. Een ander veel voorkomend obstakel in de projectontwikkeling is het bestemmingsplan. Soms moet er voor een bepaald project een bestemmingsplanwijziging plaatsvinden. Dit kan zorgen voor de nodige problemen en dus vertraging
	Technisch	Onder de technische categorie vallen zaken als het verkeerd inschatten van technieken, bouwmethoden of faseringen. De onjuiste inschattingen op technisch vlak kunnen leiden tot meer werk en/of vertragingen. Technische gebreken en schadegevallen kunnen dus ook van invloed zijn op de looptijd van een project en zo alsnog, indirect extra kosten met zich meebrengen. Ook kunnen verkeerde inschattingen of berekeningen leiden tot het noodzakelijk doorvoeren van ontwerp wijzigingen in een later stadium in het project wat een kosten verhogend gevolg met zich meebrengt.

Bijlage C Interviewvragen

De vragen die aan de experts zijn gesteld tijdens de interviews zijn in deze bijlage uitgewerkt.

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf/instelling waar u werkzaam bent?
2. In welke vorm heeft u te maken met vastgoedontwikkelingen in uw dagelijkse werk?
3. Op welke manier heeft u te maken met het project [*betreffende case*]?
4. Kunt u de ontstaansgeschiedenis van het project kort omschrijven?
5. Kunt u aangeven hoe de risico identificatie bij uw bedrijf in zijn werk gaat?
6. Kunt u voor dit project aangeven wat de ondervonden risico's waren in de volgende categorieën (uitgelegd in bijlage B):
 1. Juridisch
 2. Financieel
 3. Maatschappelijk
 4. Politiek
 5. Organisatorisch
 6. Ruimtelijk
 7. Technisch
7. Welk(e) risico('s) wa(s)(ren) het/de meest relevant(e) in het project?
8. Kunt u aangeven op welke van de volgende categorieën de risico's invloed hebben gehad?
 1. Tijd
 2. Kosten
 3. Kwaliteit
9. Kunt u aangeven welk soort risico zich op welk moment in het proces zich voordoet?
10. Kunt u een voorbeeld geven van een risico welke achteraf (te laat) tegen is gekomen en/of niet goed op is geanticipeerd?

Bijlage D Uitgewerkte interviews

In deze bijlage zijn de interviews met de experts uitgewerkt. Twee personen wensten anoniem te blijven en daarom zijn die interviews weergegeven onder “Anoniem A” en “Anoniem B”. De interviews zijn woordelijk getranscribeerd.

Geïnterviewde persoon	Instelling / Bedrijf	Case	Datum
J.B. Benraad	Transformatieteam	Luifelstede	1-9-2014
S. Siebers	Gemeente Nieuwegein	Luifelstede / Bakenmonde	24-9-2-14
M. van Dijk	Jutphaas wonen	Bakenmonde	10-10-2014
L. de Wit	Vidès	Wonen op het spoor	2-10-2014
A. van Bekkum	Van Bekkum Bouw	Wonen op het spoor	3-10-2014
W. Renders	CRA Vastgoed	Schuyt & Brugwachter	9-9-2014
P. Keyzers	Bedaux de Brouwer Architecten	Schuyt & Brugwachter	4-9-2014
Anoniem A	Gemeente Son en Breugel	Schuyt & Brugwachter	9-9-2014
Anoniem B	Gemeente Son en Breugel	Schuyt & Brugwachter	3-9-2014
R. Hauwé	Bouwbedrijf Pennings	Oranje Rijck	15-10-2014
H. Peters	Plan Vastgoed	Oranje Rijck	15-10-2014
H. de Wilde	DW Investments	Breda Vooruit	23-10-2015
M. Roelofs	Dura Vermeer Rosmalen	Breda Vooruit	06-11-2015

Uitwerking interview J.B. Benraad

Luifelstede

Transformatieteam

Het basisuitgangspunt van transformatie is dat het anders is dan nieuwbouw. Bij nieuwbouw wordt er een Plan van Eisen opgesteld, waarin omschreven staat wat de wensen zijn en wat er gemaakt gaat worden door de ontwikkelaar. Dat moet aan een aantal eisen voldoen. Er wordt geformuleerd wat er gebouwd gaat worden. Bij transformatie is dit essentieel anders dan bij een nieuwbouwproject. In geval van transformatie is het gebouw een gegeven. Hier kan het een en ander aan worden veranderd maar als er te veel veranderd gaat worden dan wordt het plan onhaalbaar. Soms komt dit ook voor; de architect wil dan bijvoorbeeld graag laten zien wat hij kan. Maar dat kan niet altijd bij transformaties. De kunst is om eerst het gebouw te leren kennen, door middel van foto's en tekeningen enzovoort. Men moet de kwaliteiten van het gebouw weten te vinden. In het geval van een bestaand gebouw is er sprake van veel 'cadeautjes' bij zo een gebouw. Als die niet worden gewaardeerd wordt er veel geld onnodig weggegooid. Bijvoorbeeld een grote hal bij de lift, dit wordt vaker aangetroffen in oudere gebouwen, dat is iets wat in de nieuwbouw lang niet altijd kan. Dus de kwaliteiten moeten worden geanalyseerd van het gebouw. Daarbij komt de combinatie met de locatie, deze zaken zijn onveranderlijk. Deze zaken moeten goed worden geanalyseerd, opgeschreven worden en vervolgens moet er gekeken worden naar wie of welke doelgroep hierbij past of hoort. Dus dan wordt de doelgroep bij het gebouw gezocht. In de aanloop van een transformatie, moet men zo te werk gaan. Vaak houdt de architect zich niet aan de kwaliteiten van het gebouw. De hele gevel moet bijvoorbeeld worden afgebroken volgens de architect. En in de omgeving moet men kijken naar andere gebouwen. Het totale plaatje moet natuurlijk ook wat betreft de esthetiek staan in de directe omgeving. Een verkeerde aanpak van de betrokken mensen, dat er meteen wordt geroepen 'transformatie is niet haalbaar' moet worden vermeden. Als een gebouw niet 'mooi' is, is dat niet meteen een belemmering; een student hoeft geen nieuwe gevel, die hecht daar minder waarde aan. Voor een 'gelukkige aanloop' van transformatie moet er een juiste match gemaakt worden met wat het gebouw te bieden heeft; daar moeten de kwaliteiten uit worden gehaald en geanalyseerd worden hoe deze optimaal gebruikt kunnen worden. Dit is het allerbelangrijkste bij de start van een transformatieproject. Het leuke is dat veel gebouwen heel flexibel zijn. Dit komt door de indeling. Tegenwoordig voldoen veel simpele oplossingen voor wanden (dubbele gips-wand met isolatie) aan de geluids- en brand-technische eisen. Als er over 15 jaar bijvoorbeeld een andere doelgroep komt, dan kan het hele binnenwerk weer aan worden gepast aan deze nieuwe doelgroep. Dus van 'solids' voor yuppen naar grotere woningen voor de oudere yuppen van toen is geen onmogelijkheid. Een gebouw met veel flexibiliteit, heeft dus een grote toekomstwaarde. De dragende constructie beperkt zich tot een aantal kolommen. Lang niet altijd is het nodig om dragende constructies te maken in een bestaand gebouw. Daarnaast betekent het toevoeging van veel gewicht en als ze er ooit weer uit moeten worden gebroken brengt dat ook weer moeilijkheden met zich mee. Om het gebouw een nieuwe toekomst te kunnen geven moet het flexibel gehouden worden. Flexibel ook in de vorm van de installaties; de plafonds eruit halen en dan de installaties van horizontaal naar verticaal brengen. Deze zaken maken kantoren

over het algemeen tot geschikte gebouwen voor transformaties. Veel kan men hergebruiken van en in gebouwen maar meestal niet de installaties. Als deze worden vernieuwd of verbouwd moet er rekening gehouden worden met de schachten waar deze installaties in moeten worden gebouwd. Deze moeten zodanig neer worden gezet dat ze functioneel zijn voor ieder soort gebruik. Want schachten en installaties laat men over het algemeen zoveel mogelijk zitten in verband met de kosten. Succesvol beginnen bij transformaties kan door aan het begin van het project problemen in de hiervoor genoemde zaken te voorkomen. Een ander aspect uit een hele andere hoek is dat er te veel vooroordelen zijn wat betreft transformatie. Mensen zijn er eigenlijk slecht in thuis. Transformatie is een vak apart. Mensen zijn in feite vanuit de benadering van de nieuwbouw aan het kijken als ze een ontwikkeling willen doen. Vaak is het zo dat men een weerstand lijkt te hebben tegen transformaties. Dat is natuurlijk niet de juiste insteek. Een probleem is dan ook dat ze als het ware de verkeerde 'gereedschapskist' meenemen. Een timmerman kan ook geen auto demonteren met zijn gereedschap. Men moet over de juiste tools beschikken om het gebouw te begrijpen en haalbaar te kunnen maken voor een herontwikkeling. De nieuwe generatie die het ook steeds meer in het onderwijs meekrijgt is duidelijk meer bereid om de juiste 'gereedschapskist' mee te nemen. De oudere generatie kent de oude gereedschapskist uit hun opleiding. Zij denken het met hun ervaring te kunnen, maar zo werkt het dus niet helemaal. Ze lezen niet goed, veel regelgeving veranderd; zoals bouwbesluit, brandveiligheidseisen. De jongere generatie die het op de opleiding al leert (de juiste gereedschapskist) accepteert herontwikkeling meer en is bereid om de juiste gereedschapskist te vullen. Tegenwoordig is bij herontwikkeling veel veranderd wat betreft regelgeving. Vroeger moest altijd worden voldaan aan nieuwbouweisen. Tegenwoordig is dat anders, het is iets meer versoepeld. Misbruik kan dan misschien inderdaad wel, maar als men iets wilt verkopen of verhuren neemt niemand dat af dus dat zal niet zo snel gebeuren. Ook ambtenaren hebben het vaak bij het verkeerde eind. Belangrijkste punten aan het begin van de rit: De ervaring leert dat wat er aangepakt wordt eigenlijk altijd wel uit kan, op enkele uitzonderingen na. 50% van de leegstand in Nederland is bruikbaar voor een andere functie. Grote hoeveelheden vierkante meters in een pand kan worden verkaveld. Meerdere functies tegelijk in een gebouw bijvoorbeeld. Of een deel van het gebouw afbreken. Transformatie wil niet altijd zeggen dat alles hergebruikt moet worden. Men moet er flexibel mee omgaan. Belangrijk is eerst om het bestaande gebouw haalbaar te krijgen. Als dat haalbaar of net haalbaar blijkt, dan kan er nog eens gekeken worden of aanbouw of bijvoorbeeld optoppen zin heeft. Dit zou dan gebeuren om het rendement te verbeteren.

Het grootste probleem zijn eigenlijk twee punten: mensen met de verkeerde ervaring die dus met de verkeerde insteek bezig gingen. Op twee stond de aankoopprijs wat nu toch wel minder is. In het verleden waren er te hoge taxaties waardoor de prijzen niet de juiste waren die in de boeken stonden. Echter is dit tegenwoordig wel een stuk beter. Door de enorme leegstand zijn de prijzen veel reëler geworden. Voor de huidige prijzen moet de inkoop te doen zijn. Dus: ondeskundigheid zowel bij publiek als bij ambtenaren, en de kostprijs (tegenwoordig in mindere mate). Ook de ruimtelijke ordening: bestemmingsplan wijzigingen. Een derde punt zijn de milieueisen als geluid en externe veiligheid. Denk hierbij aan sporen, in geval van bijvoorbeeld kantoorgebouwen voor woningen op industriegebieden komt dit vaak

aan de orde. Ook dat er bezwaren ontstaan vanuit de buurt, die er dan belang bij heeft dat er geen woningen gerealiseerd gaan worden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld laboratoria, of andere bedrijvigheid die dan moeilijkheden kunnen krijgen in verband met hun vergunningen. Dus eigenlijk zijn er drie redenen: de ondeskundigheid, de prijs en eventueel milieueisen. Bouwbesluit in zijn ogen nooit, ruimtelijke ordening is afhankelijk van de geldende milieueisen. Mits men wil. Als men niet wil wijzigen of bestemming wijzigen houdt het op.

Voor wat betreft de case Luifelstede, hier heeft het transformatieteam de rol als adviseur. De eigenaar kan met het advies naar de gemeente om het plan door proberen te voeren. Kantooreigenaren zijn niet zo van het verbouwen. Ze kijken voornamelijk naar de oppervlakten en de huurprijzen. Het verbouwen naar woningen lijken ze niet zo kien op te zijn. Kantooreigenaren willen het niet zo graag via de makelaar hebben lopen. In die wereld zit het nog niet zo, maar in de particuliere sector, gaat dat wel meer komen. 'Klein' bedrijf gaat daar eerder in om door verbouw naar woningen van kantoren.

Gebiedsontwikkeling is de volgende stap. Het werkt als een domino. Van het een komt het ander. Zo breid men een heel gebied uit. Begonnen wordt met bijvoorbeeld studentenhuisvesting in een oud kantoor, dan de woningen realiseren voor ex-student die net werkt. Een voorbeeld is in Rotterdam. Er is daar veel van hetzelfde (kantoren) aanwezig dus een groot risico op leegstand en dus uitgelezen plek om te beginnen met een gebiedsontwikkeling. Zo breid dat zich dan uit tot bijvoorbeeld een studentengebied. Studenten zijn een mooie pionier voor zulke dingen. Snelle verandering in maatschappelijke niveau. Zo breidt een gebied snel uit. Er ontstaat een spiraal waarin een gebied ontwikkeld word.

Bij Luifelstede is het winkelcentrum in de buurt net verbouwd dus het gebouw Luifelstede wordt interessant voor transformatie. Steeds meer gebouwen worden interessant en dan komt vanzelf gebiedsontwikkeling. Het is een opgave van de toekomst. In Nederland staat zoveel leeg dat de jaarproductie voor de komende 4 jaar in de leegstaande kantoren past. Dit geeft de omvang even aan. Marktonderzoeken (in traditionele zin) zijn steeds minder van waarde. Deskundigen vanuit het verleden lieten zich erg ondersteunen door de gegevens uit het verleden. Markttechnisch verandert er heel veel en daar wordt geen rekening mee gehouden. De jongeren worden internationaler. Zij willen juist in de stad wonen te midden van voorzieningen en een auto is niet meer perse nodig. De markt verandert sneller dan gedacht en ook vaak anders dan gedacht. Onder invloed van die internationalisering zijn er andere mensen tegenwoordig. Een voorbeeld in Nieuwegein is dat daar geen studenten willen wonen. Dat werd gezegd door de ambtenaren. Maar er zijn veel jongeren. Een corporatie besloot toch 25 woningen te realiseren en kreeg heel veel inschrijvingen. Dit gebeurde terwijl de deskundigen beweerden dat er geen markt voor zou zijn.

Een ander project als voorbeeld is de kop van zuid in Rotterdam. Verschillende zelfstandige appartementen die aan de minimale kant in m2 zijn. Hier zou geen markt voor zijn dacht men. Toch werd het ingevoerd. En het heeft een branding. Als men zegt dat men daar woont dan is er een bepaald onderscheidend vermogen. Het

heeft een positief keurmerk. Citee Rotterdam was snel verhuurd. Dus er was wel degelijk markt voor. Dan moet wel het niveau zo gemaakt zijn dat het past bij de doelgroep. Het heeft even geduurd maar alle voorzieningen zijn er gekomen. De jongeren imiteren New York lijkt het. Enorme verschuivingen in de markt brengt het teweeg. De toekomst, daarnaar moet gekeken worden, niet alleen naar het verleden. Nu zijn er ook veel onderzoeken dat men zegt, zie je wel, men is veranderd.

Luifelstede: is een goede plek essentieel? Men zoekt de *meerwaarde* in het gebouw. Er moet een meerwaarde toe te kennen zijn. Als dit niet het geval is, dan niet. De juiste doelgroep moet men vinden bij het gebouw met de bijbehorende kwaliteiten. Voor studenten hoeft ook het aanzicht niet te veranderen, dat interesseert ze minder. Soms moet men ook niet te kritisch zijn. Studenten hebben nodig: een lage huur en snel internet. Daar moet men zich dan ook op richten. Kijken naar de klantgroep en daarbij kijken wat nodig is. Voordelen van luifelstede: De sneltram loopt erlangs, het centrum van Utrecht is op 15 minuten afstand. Ook Den Haag is dichtbij. Dat zijn de sterke punten. Ziet de klantgroep er meerwaarde in? Dan is bijna ieder gebouw dus transformeerbaar.

Voorbeeld van de arbeidsmigranten: op een kantorencomplex. Overdag zijn ze aan het werk, dus weg, 's avonds zijn ze thuis en zijn de kantoorgebruikers naar huis en ze lossen elkaar dus als het ware af. Zo ook werkt dat voor de parkeerplaatsen. Weekenden ook geen probleem. Dan zijn er geen mensen op kantoor, en dan komt het dus goed uit. Tijdelijke huisvesting is ideaal in zo een soort geval.

Bestemmingsplannen zijn in Nederland ook probleem. Die veranderen gelukkig ook steeds meer. De maatschappij is veel flexibeler geworden en de maatschappij verandert veel sneller. In Nederland staat in de bestemmingsplannen maar 1 bestemming. Daar komen de marktonderzoeken weer kijken. De functie moet ook sneller kunnen wijzigen. Een goed voorbeeld hierbij is Rotterdam. Er staat beschreven in een bestemmingsplan wat niet mag, maar niet wat wel mag. Dus dan komt er veel meer openheid voor de invulling. Dat is belangrijk. Bestemming universeel houden is voor de toekomst ook van belang. Ook door het nieuwe werken; boven wonen beneden werken enzovoort. Dit kan door universeel bestemmingsplan. Meer zzp-ers en kleine bedrijven zijn dus ideaal.

Uitwerking interview S. Siebers

Bakenmonde / Luifelstede

Gemeente Nieuwegein

Luifelstede is gestrand, het college heeft een principeverzoek ingevoerd en dat is afgewezen. Er speelden andere belangen dan bij andere transformaties. Waar het om ging is heel specifiek voor dit plan. Waarom is het misgegaan: het stadhuis is in het centrum van Nieuwegein gelegen, waar ook de gemeente in is gehuisvest. Het centrum is in de afgelopen jaren enorm opgeknapt. Het hele Cityplaza (winkelcentrum uit '80) is gelift en ook met woningen erbij, nieuw stadhuis inclusief een bibliotheek, en veel m2 detailhandel. Dit is de trend geweest in de laatste jaren voor de crisis. Toen de crisis er was gekomen waren er hele delen van de plannen die nog niet zo ver waren en nog (deels) uitgewerkt moesten worden. Dit geldt ook

voor het stuk waaronder Luifelstede valt. Luifelstede is een zijstraat van de A.C. Verhoefweg. Dit is een wat grotere doorgaande weg. Het maakt deel uit van een bestaande kantorenwand die deels leegstaat. De meningen zijn erover verdeeld maar als er een nieuw en mooi centrum is, dan is dat niet de mooiste denkbare entree. Naast, of eigenlijk achter het betreffende pand aan de Luifelstede staat/stonden vroeger woningen. Die zijn al een aantal jaren geleden gesloopt in verband met de herontwikkeling van het gebied. Dat is echter nog niet zo ver, het is nu een groot parkeerterrein. Op dit terrein is nu iedere week de markt, soms de kermis en dat soort evenementen. En iedereen weet van die plek dat daar ooit in de toekomst een keer iets van een ontwikkeling gaat plaatsvinden. Daardoor is nu binnen de gemeente en in de politiek het spanningsveld komen te ontstaan over wat er belangrijker is. Namelijk of het belangrijker is om het op korte termijn te transformeren van een leegstaand kantoorpand naar een 'x' aantal woningen of appartementen waarbij dus voor de korte termijn een pand wordt gefacelift. Of is het belangrijker om zo een soort pand (en er staan meer van die panden) te betrekken in de herontwikkeling voor de lange termijn en dan deel laten uitmaken van een groter gebied. Door het ontstaan van dit spanningsveld ging het voor de transformatie van Luifelstede mis. Er wordt nu namelijk niet getransformeerd (dus op korte termijn). En op de lange termijn, dus een grotere (gebieds-)ontwikkeling, daar is het de tijd nu nou eenmaal niet voor. Dus Luifelstede is op de lange baan geschoven. Het komt neer op het kiezen tussen A) voor een cijfer 7 met transformatie waarbij voor de korte termijn iets gedaan wordt. Of B) gaan voor een cijfer 8 of 9 waardoor er op de langere termijn iets gedaan wordt. Of c) gaat men voor de onvoldoende, en dat gebeurt nu dus misschien wel. Er wordt niets aan gedaan en de tijd zal het leren wat ermee gaat gebeuren in de toekomst. Dit is dus een politiek proces geweest met politieke keuzes. Voor beide kanten valt wat te zeggen; als er iets wordt gedaan; doe het dan meteen goed en neem meerdere panden mee en vanuit stedenbouwkundig oogpunt de binnenstad op die plek afmaken. Aan de andere kant; waarom zouden er panden blijven staan, al dan niet leeg, en er niet tijdelijk iets aan gebeuren. Dat is eigenlijk wat er nu is gebeurd waardoor er uiteindelijk nu niets gebeurt. In Nieuwegein zijn heel veel leegstaande (kantoor)gebouwen. Er wordt veel getransformeerd. Ook oude kantorenwijken. Luifelstede heeft gewoon een beetje pech, het pand staat in een gebied op een stuk grond waarvan ooit de bedoeling is wat mee te doen. En in ieder geval wil men het zichzelf nu niet al lastiger maken dan het is om er in de toekomst nog iets mee te kunnen. Dat is de politiek dus. Er lag een principeverzoek met tekeningen, plattegronden van de kwaliteiten die het gebouw heeft en zou kunnen krijgen maar het is er niet van gekomen. Toch leken de plannen zeer positief, de locatie ook en het in de buurt aanwezige openbaar vervoer. Vlak achter deze locatie ligt die 'vlek' waar ooit nog een grote ontwikkeling plaats moet gaan vinden. Daarnaast is het aan de eerdergenoemde grotere weg gelegen, een van de grotere doorlopende wegen in Nieuwegein. Daardoor is het ook een beetje het gezicht voor de stad, in verband met de aanrijroute. Dan komen de verschillende politieke belangen boven. De een vindt het gezicht van de stad belangrijker en de ander vindt kantoren weer belangrijker. En uiteindelijk gebeurt er dus voorlopig even helemaal niets. Het is nu dus meer wachten op een gebiedstransformatie daar, dus grootschaliger. De precieze bedoeling wist de geïnterviewde persoon niet precies maar is in ieder geval verder in de tijd vooruitgeschoven ook in verband met de crisis. Nu lopen de projecten net zo goed als tien jaar geleden. Het is ook maar de

vraag of het nog opgelost wordt en op wat voor manier dit dan zal gebeuren. Het kan ook veel meer terug gaan naar toch een meer gemengde functie. Vroeger was het de bedoeling dit gebied in te richten voor grootschalige detailhandel, hoe nu is niet bekend. Zonde is het wel want er lag een heel plan klaar, de architect heeft er al aan gewerkt en zag er uitdaging in. Ook in verband met het geluid wat een moeilijke factor was door de aangrenzende weg waren de aanpassingen uitgezocht. Ook de stramienmaten in het gebouw, moet allemaal maar net uitkomen natuurlijk wanneer er andere functies in komen. Maar er speelt in dit geval een groter krachtenveld dan op gebouwniveau alleen. Dat heeft ertoe geleid dat het plan het niet geworden is. Aan de andere kant van het stadscentrum, waar ook te transformeren kantoren liggen, spelen deze belangen minder of zelfs niet. Sterker nog, daar wonen mensen en is van oudsher een wijk met kleinere kantoren. Die stonden allemaal leeg. Het is een ander soort wijk, die had het juist nodig en vooral; daar zat geen andere ontwikkelingen in de weg. In geval van Luifelstede komt het dus neer op het met de toekomst in het achterhoofd houdend, Luifelstede laten gaan om het in de toekomst niet moeilijker te maken dan het al is in huidige situatie. Hoofdoorzaak is dus het politieke krachtenveld. Transformatie zorgt voor een beter aangezicht, er komen meer mensen, het zorgt voor meer roering. Er staat weer minder leeg, met als gevolg dat het niet verpaupert. Maar een andere belang speelde; de binnenstad en het stedenbouwkundige verhaal. Pril gestopt al is het dus. De locatie is een bepalende factor, de leegstand ook. Daarbij komen politieke keuzes en verschillende belangen. Komt niet veel voor, maar toch. De meeste transformaties gaan vrij gemakkelijk, omdat het vaak gebieden zijn waar weinig mensen wonen. Dus er is dan weinig bezwaar. En in die gevallen brengen zulke toevoegingen alleen maar positieve gevolgen mee. Vaak ook lastig zijn zaken als geluid in verband met dat kantoren vaak liggen naast wegen. Parkeren is ook een lastig punt. Dit vaak in verband met normen over parkeren enzovoort. Het gebouw zelf is eigenlijk niet een belemmerende factor bij transformatie. Voor brandveiligheid bijvoorbeeld zijn er wel weer aan te houden normen.

Uitwerking interview M. van Dijk

Bakenmonde

Jutphaas wonen

Bakenmonde is nog niet gerealiseerd. Het realisatieproces zal eind dit jaar starten. Nu zit het traject in de laatste fase van de bezwarentermijn. Als deze is verstreken zal er in november een omgevingsvergunning beschikbaar zijn en zal er direct gestart worden. Er komen 85 appartementen in het bestaande gebouw en erboven op komt een nieuw gerealiseerde bouwlaag met 21 appartementen. In totaal komen er dus 106 appartementen in Bakenmonde. Het was eigenlijk een heel moeizaam traject geweest. Dit kwam vooral door marktomstandigheden en door geluidsnormen. Als er twee problemen speelden voor dit project dan zijn dat ze. Dit is een kantoorgebouw dat in 2007 is aangekocht. Samen met twee andere partijen; Syntus Achmea en Vorm. Destijds is het aangekocht met het idee om het te slopen en er iets nieuws neer te zetten. Dat was het idee in 2007. In 2008 waren de eerste plannen voor het nieuwe gebouw bedacht. In eerste instantie was dit idee nog een futuristische toren, van ongeveer 20 lagen hoog, het zal een 'landmark' voor Nieuwegein moeten worden. Als Nieuwegein via het zuiden binnengereden zou

worden dan zou het gebouw aan de entree van de stad liggen. Het is op zich een mooie locatie, gelegen langs de Lek. Als de marktomstandigheden goed zijn dan is het een zeer mooi project. Partij Vorm zat er vooral in voor de te realiseren koopappartementen en Syntrus Achmea voor de appartementen in de vrije sector. En Jutphaas wonen voor de sociale huurappartementen. Dus als partijen hadden ze elkaar gevonden in het project en kon er zo voor ieder gerealiseerd worden wat nodig was. Dat was een goede insteek alleen de markt die zakte toen helemaal in. Hierdoor werden de plannen enorm ge-downsized en uiteindelijk zijn ze uitgekomen bij het huidige plan van transformatie. Niet dat daar iets mis mee is natuurlijk. Downsizen klinkt meteen heel negatief. Maar het gebouw krijgt gewoon een nieuwe bestemming. Dus in die tijd van 2008 tot 2012 zijn er eigenlijk steeds pogingen gedaan om zoveel mogelijk waarde die erin geïnvesteerd was met de aankoop, om dat zoveel mogelijk kostendekkend te laten zijn. Want winst was toen al eigenlijk al uit den boze. Iedere partij probeert toch nog zoveel mogelijk eruit te halen. Dat blijkt dan toch niet te lukken uiteindelijk. De partijen hebben dus enorm af moeten boeken. Daarnaast is dit project niet rendabel te krijgen. Die marktomstandigheden is met name in de initiatieffase toch steeds weer dat de haalbaarheidsberekeningen niet uitkomen. En dit was net aangekocht voor de crisis. De bezwarenperiode is nog niet gebruikt. Bij herstructurering wordt over het algemeen wel veel bezwaar gemaakt. Maar hier eigenlijk niet echt. Er is dan ook wel actief op ingezet bij dit project. Door bewoners mee te nemen door middel van informatieavonden. Er is heel lang gedaan over de planvorming en uiteindelijk is er uitgekomen bij de variant zoals die er nu ligt. En daarmee gaan de partijen de wijk in om te laten zien wat er gaat gebeuren. Dit heeft geresulteerd in een contact met een groep omwonenden die direct belang hebben en daarmee is er goede communicatie. Zij hadden als doel om een aantal bedenkingen te bespreken. Ze waren niet op transformatie tegen maar hadden enkele zaken te bespreken. Als er dan gesprekken komen met elkaar en de partijen kunnen wat voor elkaar betekenen dan biedt dat een meerwaarde en in ieder geval geen extra gedoe. In die zin heeft de gemeente dus de vergunningen kunnen verlengen daar er geen gebruik is gemaakt van de eerste bezwarenperiode. De tweede termijn loop op dit moment dus dat is nog eventjes afwachten hoe dat afloopt. Maar er worden geen problemen voorzien eigenlijk. Inzetten op communicatie vooraf is ook een verstandige keuze. Bakenmonde wordt sociale huur, dit heeft vanuit de gemeente niet perse voorkeur dus maakt het niet perse een makkelijker traject. Ze kijken naar hun visies natuurlijk en hebben van alles wat nodig. Maar ze laten nadrukkelijk het initiatief aan de markt en zij toetsen dat puur aan hun volkshuisvestelijke opgave. Die hebben zij ook beoordeelt en er zijn ook gewoon appartementen nodig in die wijk omdat het heel veel eengezinswoningen zijn. Er ontstaat daar ook een wens van bewoners om door te schuiven naar gelijkvloerse appartementen. Maar dan wel het liefste in de wijk omdat ze die kennen, ze kennen de voorzieningen. Ze merken nu ook dat er al heel veel belangstelling is. Maar de gemeente die heeft uiteindelijk wel gezegd dat sociale huur prima is daar er ook gewoon behoefte aan is. Het vormde niet perse een makkelijker traject maar in ieder geval ook geen beletsel. Ze dirigeren in die zin de markt niet dwingend. De ophoging van een verdieping heeft enige problemen met zich mee gebracht. Voor de bouw van een extra bouwlaag bovenop moest natuurlijk gekeken worden of het gebouw dat wel aan kon. En een kantoor is heel anders gebouwd qua constructie dan woningen. Er moet dan gedacht worden aan woning

scheidende wanden en ook geluidstechnische eisen waar aan moet worden voldaan. Dus op die manier wordt er ook wel heel wat extra gewicht in toegevoegd. Dus daar is nog heel goed naar gekeken om het constructief zonder al te veel aanpassingen te kunnen laten plaatsvinden. Het eerste plan was nieuwbouw, nu transformatie. Transformeren heeft wel voordelen, het casco staat er al. Er moeten wel aanpassingen aan worden gedaan maar de mensen van de omgeving kennen het en weten dit gebouw staat er. Er komt dan wel een laag bovenop maar het gebouw staat er en de mensen weten wat ze krijgen. Op het moment dat er iets gesloopt gaat worden en iets hogers of iets anders neergezet gaat worden dan levert dat nog wel problemen op. Dus transformatie kan in dat opzicht zeker voordelen hebben. Naast de kostenafweging om het project rendabel te krijgen is het qua vergunningen ook wel makkelijker realiseerbaar dan sloop nieuwbouw op die locatie. En vooral dus om de omwonenden. In de beginfase zijn de grootste struikelpunten toch wel dat als er helemaal in het voortraject besloten wordt om tot aankoop over te gaan, de belegger toch moet afwaarderen en veel minder voor zijn gebouw krijgt. Dat is vaak toch wel een hobbel. Nu vanwege de markt zijn ze er bij Jutphaas ook duidelijk in. Maar vaak zijn de prijzen die een pand opbrengt tegenwoordig toch lager dan de vraagprijs. Soms is de nood toch nog niet hoog genoeg om een laag bod in ontvangst te nemen. Jutphaas laat een prijs zien die ze hebben berekend en daar heeft de eigenaar mee te doen. Dat is een punt bij het begin. Een ander punt is hoe zo een transformatie aan te vliegen en hoe kunnen de kosten in de perken gehouden worden. In het begin werden ze geconfronteerd met enorme prijsverschillen tussen aannemers, dus er moet op zoek gegaan worden aan welke eisen de woningen moeten voldoen en dan moet er een eerlijke prijs voor worden betaald maar het moet niet te hoog oplopen natuurlijk. Het volgende belangrijke en dat is wel echt een risico, dat is vanaf het begin en dat is wel het geluid. En dan vooral van de weg of het spoor. Er is hier sprake van woningnood dus er zijn veel mensen die zelfstandig willen wonen; zij willen gewoon een plekje om te leven. Zij maken soms een bewuste keuze om in een pand te gaan wonen langs het spoor of aan grote wegen. Nu staan kantoren doorgaans ook aan deze grotere wegen en dat brengt wel de nodige geluidsoverlast met zich mee. Dus wat voor een werksituatie voldoende is, is voor een woonsituatie weer niet voldoende. En dan ziet men dat er door de regelgeving en de bescherming vanuit de overheid dat er eigenlijk heel veel fratsen moeten worden uitgehaald om ervoor te zorgen dat mensen wel hun raam open kunnen doen of gewoon op een balkon kan zitten die nog wel enige mate van vrijheid kent. Dat is dus vaak een kosten verhogend aspect en ook qua woonkwaliteit leidt dit niet altijd tot hele mooie oplossingen. Is ieder gebouw transformeerbaar? In grote lijnen vast wel, de kantoren hebben grote vloeren met kolommenstructuur, daarbinnen kunnen redelijke woonplaattegronden geconstrueerd worden. Dus vooral locatie is dan een belangrijk punt samen met de staat van onderhoud van het pand. Een voorbeeld van een object wat ze eerder al eens hebben getransformeerd, daar werden de woningen weer aangesloten op de bestaande riolering. De riolering werd aangesloten op bestaande leiding die voor een deel op eigen terrein en overging in gemeentegrond. Van tevoren is de capaciteit berekend op basis van prestatie-eisen. Daarvan uitgegaan was er besloten hoe het gerealiseerd moest worden. Maar wat er kan gebeuren was dat er vrij eenvoudig werd gedacht over de aansluiting van de nieuwe op de oude riolering. En toen bleek toch op tekeningen dat daar een bezinkput lag. Deze zat nog vol en dat zorgde voor ontstoppingen en voordat men erachter was

gekomen duurde een tijdje, met alle gevolgen van dien. Dus waar nu ook op wordt gelet is de ondergrondse infrastructuur. Die moet zijn gecontroleerd voor er iets aan wordt gesloten want het moet natuurlijk wel werken. En zo een soort pand staat enige tijd leeg, dus dan kan wel plots intensief gebruik voor problemen zorgen. Dat zijn zaken die van te voren beproefd moeten zijn. Er is veel overleg gevoerd met gemeenten over geluid. Het kan worden laten onderzocht en er zijn richtlijnen voor en ook is het meetbaar. Maar in de praktijk is het toch vaak anders. Aan de ene kant moeten er van te voren berekeningen worden gemaakt en op basis daarvan worden de maatregelen gebaseerd. En dat leidt niet altijd tot de meest fraaie oplossingen. Daar is veel overleg voor nodig maar soms prevaleert gewoon toch de regelgeving en moet men zich daar maar bij neer leggen. Ook een belangrijke factor is de geluidsproblematiek van niet alleen de weg of spoor, maar ook van omliggende gebouwen. Zo was er ooit een project dat lag naast een sportschool. Niets aan de hand zou men denken maar het bleek dat de sportschool af en toe kickboksgala's organiseerde wat veel lawaai met zich meebracht. Dat gebouw moest extra worden geïsoleerd toen omdat dit nodig was voor de bewoners van omliggende gebouwen. Dat was wel een onverwachte financiële kostenpost geworden.

Uitwerking interview L. de Wit

Wonen op het spoor

Vidès Transformatie en Ontwikkeling

Wonen op het spoor. Het project beslaat een gebied langs de spoorlijn. Er zijn zowel woningen als kantoren gerealiseerd. Vidès zelf zit in een van de kantoorvilla's die in dit project zijn gerealiseerd. Het was gebouwd als één gebouw, met daarin ook één hoofdentree waar vanuit vroeger de linker of rechter toren kon worden bereikt. Dit omdat het ontworpen was voor één eigenaar-gebruiker. Tegenwoordig zijn er aparte eenheden van gemaakt. Beneden vier ruimten voor startende ondernemers, dus kantoren. En in de torens elk 10 appartementen, dus 20 in totaal. Hoe is dat zo gekomen aangezien het hiervoor ook al een kantoorvilla was? Dat klopt, tijdens de bouw van het project 'Wonen op het spoor' was de kantoorvilla ontworpen voor één eigenaar-gebruiker. Deze ging failliet en toen kwam het pand te koop te staan. Het initiatief tot de indeling en functie die het gebouw nu kent kwam van Vidès, het stond al enige tijd leeg. Vidès is gespecialiseerd in transformatie en herontwikkeling van bestaand leegstaand vastgoed. De Wit komt zelf uit Houten en zag het gebouw leeg staan en wilde er naar kijken. Toen bleek dat het in de verkoop stond op dat moment. Uiteindelijk is het door middel van een executieveiling verkocht. Na de veiling heeft Vidès samen met een groepje investeerders het pand opgekocht en het plan ervoor ontwikkeld, dit was 2 à 3 jaar later klaar. Tien jaar oud is het pand. Er moest een hoop aan gebeuren maar de gevel was nog prima in orde. Vooral het binnenwerk moest veel aan gebeuren. Ook aan de installaties is veel gedaan. Er is gekeken naar wat de potenties waren van het gebouw en het gebouw zelf bepaalde de kaders voor het vervolgonwerp. Zodoende is het plan ontstaan van ruimtes voor startende ondernemingen met erboven startersappartementen. Of er last is geweest van zaken rondom de bestemmingsplannen? Ja dat is zeker een probleem geweest. Zeker ook in die tijd omdat leegstand toen niet echt als een probleem werd onderkend door gemeentes. We zien wel dat gemeentes er nu steeds makkelijker in worden omdat het nu gewoon een maatschappelijk probleem is geworden. En hoe

ze hier redeneerden was als volgt. Er werd gesteld dat er een kantoor omgebouwd ging worden oftewel het aantal arbeidsplaatsen zal dalen in aantal. Daar was de afdeling economische zaken niet bepaald blij mee. Maar toen er werd aangetoond dat er ook hier werkgelegenheid bij zou komen gingen ze uiteindelijk toch akkoord. Maar dat is een behoorlijk gevecht geweest. Als de wil er bij de gemeente is dan weet kan het een relatief soepel traject betekenen. Als de gemeente de wil niet heeft da kan er gerekend worden op een moeizaam traject. Dan heeft het bijna geen zin meer. Vidès werkt aan de hand van een plan dat 'gepitch' (gepresenteerd) word bij een aantal geïnteresseerden en wordt ingediend aan een aantal partijen. Als een of meerdere partijen het een goed plan vinden dan stappen ze in. Dan voert Vidès het project uit voor de investeerders van het initiatief tot en met de realisatie. In de initiatieffase neemt Vidès het risico voor eigen rekening om de haalbaarheid uit te zoeken. Dus die investering (vooral de tijd) nemen ze voor eigen risico. Ze werken met een architect in huis waardoor er op een relatief snelle manier overlegt kan worden intern. Dit scheelt in de snelheid van de doorloop van een project. Kan een QuickScan alles uitsluiten, wat betreft de risico's? Vidès is daar eigenlijk spelenderwijs achter gekomen wat de risico's zijn in het vak. Maar er is wel een aantal onderdelen te benoemen dat als die worden afgelopen dat bekend is of er een risico inzit of niet. Of daar alle risico's mee kunnen worden getackeld is maar de vraag. Maar wat ook heel belangrijk is, is de afzet. Het afzetrisico dus. Als er al een afnemer is voor het project scheelt dat enorm. Vaak zijn er voor de projecten die Vidès ontwikkeld wel een fictieve afnemer, in de vorm van een koper of huurder, maar die zet natuurlijk nog geen handtekening als het vooronderzoek nog bezig is. Dus er is iets van een checklist mogelijk waar een hoop gebieden op kunnen af worden gekruist. Of daarmee ook alles kan worden afgevinkt, ook tijdens de bouw, waarschijnlijk niet. Risico's in de bouw enzovoort blijven altijd aanwezig. Is de initiatieffase de meest cruciale fase van het traject? Het is niet de uitvoeringsfase, op het moment dat er wordt gebouwd dan is het gewoon doorgaan. De meest cruciale fase is toch wel de financieringsfase. Hoe worden welke potjes aangewend, voor wie is het interessant om te investeren? Wordt het huur of koop, zijn er alleen advieskosten nodig, of gaat er in eigen beheer ontwikkeld worden, en brengt dat nog extra kosten met zich mee? Dus de QuickScanfase is natuurlijk cruciale fase om te toetsen of het project ook daadwerkelijk een project kan worden. Maar de meest cruciale fase van het project is de financiering. Zijn er voldoende middelen om het project ook daadwerkelijk te kunnen realiseren? En of er met de eigenaar van het stukje onroerend goed uit wordt gekomen qua beslissingen. Dat is weer een apart verhaal. Belangrijke zaken die er toe kunnen leiden dat een project niet doorgaat; De verwerving is vak apart, de uitonderhandeling en alle zaken die bij een aankoop komen kijken. Ook moet een pand zich überhaupt lenen voor transformatie. Het lijkt zo simpel, zet wat wanden erin en het is klaar. Maar transformatie is een vak op zich. Het is anders dan nieuwbouw, het is zeer verschillend. Transformatie komt minstens zoveel bij kijken. Nieuwbouw is bijna simpeler. Bij transformatie komen zaken kijken als de installaties, brandveiligheid, bepaalde constructies, geluid (vaak aan weg of spoor) plus het blijft bestaande bouw. Men wil hergebruik van de bestaande vastgoedvoorraad. Zeker ook in het engineeringstraject worden harde noten gekraakt. Er moet worden gekeken hoe alles erin moet komen. Van tevoren wordt een programma vastgesteld, wordt er gekeken of dat programma te realiseren is binnen de huidige kaders van het huidige pand. Dit blijkt soms nog wel een opgave

te zijn. Een enorme puzzel als het ware. Dit kost meer tijd dan bij nieuwbouw. Daarnaast spelen ook fiscale zaken een rol bij vastgoed. Zeker als het woningbouw betreft is er een verschil als het gezien wordt als bestaande bouw of als nieuwbouw, in verband met overdrachtsbelasting of BTW. Hoe zit het met als we nu overdrachtsbelasting betalen hoe zit dat dan over een bepaalde periode, kan het worden verrekend? Complexe zaken zijn dat waarmee rekening dient te worden gehouden. Daarnaast is vastgoedland gewoon een vakgebied waar veel contracten bij komen kijken. Dat moet allemaal op orde zijn en dus ook moet er wel juridische expertise zijn om het tot een goed project te brengen. Bestemmingsplan, staat van het pand, asbest, hoe zit het met de nutsaansluitingen, akoestiek, constructies. Procesmatig zijn er een aantal factoren maar (zeker ook technisch) op gebouwniveau zijn er een aantal factoren. Vidès is er spelenderwijs achter gekomen wat de risico's zijn in het vak. Maar is er een model denkbaar waarbij dit soort factoren voorkomen en misschien gekwantificeerd worden, zeker. Er komen behoorlijk wat dingen bij kijken. Voorbeeld over iets wat voorgekomen is. Groenehoeven, een project waar een duurzaamheidsprijs voor is ontvangen 2 jaar geleden. In dat project is 3,5 jaar lang tijd in gestoken maar uiteindelijk niet doorgedaan. Het project is spaak gelopen op de financiering en de voorwaarden die de grondeigenaar stelde. Dus dat zijn dingen die niet meer gebeuren; tot een late fase wachten met het akkoord van de grondeigenaar. Dat gebeurt nu anders bij Vidès. Vaak gaan projecten ook niet door om welke redenen dan ook. Daarvan leert men dus en de zaken die daaruit voorkomen worden meegenomen. Voorbeelden hiervan zijn problemen met gemeente, eigenaar, bouwkosten, staat van het pand, asbest, geluid. Al lerende doet men. Men moet een keer onderuit gaan maar daar leert men van. Over transformatie wordt heel veel gesproken maar er gaat ook veel niet door, het merendeel eigenlijk niet. Agenda van de gemeente speelt met transformaties grote rol. Als ze het belang er niet van inzien of andere prioriteiten hebben is het gedaan. Wonen op het spoor: hoe is dat verlopen? Bestemmingsplan even lastig. Er moesten maatregelen worden getroffen met de weg die ervoor langs loopt. Het spoor heeft geen problemen veroorzaakt. Ver genoeg weg en er was geen last van. Geen bezwaren uit de buurt, die waren blij dat er wat gebeurde. De woningen qua afzet was ook heel goed, dus geen klagen. De problemen zijn in het voortraject al goed behandeld en uitgesloten. Na oplevering klein beetje moeilijkheden gehad met de trappen die te veel trillingen veroorzaakten in de appartementen maar dit was met het plaatsen van wat rubbers ertussen vrij snel opgelost.

Transformatie moet niet moeilijker gemaakt worden dan het al is. Er zijn een aantal belangrijke spelers in het geheel, stakeholders om het zo maar te zeggen. Wie spelen er in het speelveld van transformatie en hoe moet er op welke manier met wie gecommuniceerd worden. Communicatie is een hele belangrijke in het vak. De een moet men wat meer kneden, de ander wat meer pushen. Iedere stakeholder heeft een andere strategie. Het voortraject moet snel doorlopen worden. Het initiatieffase traject moet binnen korte tijd. Voor hunzelf kijken ze ook per half jaar: dan besluiten waar we staan en of er door gegaan wordt of niet, en zo ja hoe lang. Duidelijkheid is belangrijk. Debacles als 3,5 jaar in een project stoppen dat niet lukt moeten voorkomen worden. Tuurlijk brengt het ervaring en connecties maar zonder subsidie is het verstandig daar snel keuzes in te maken.

Transformatie is niet makkelijker dan nieuwbouw. Nieuwbouw komen ook zaken kijken waar niet aan gedacht wordt. Ook dezelfde zaken als transformatie. De facetten komen wel op ieders bord. Maar procedureel is het in principe hetzelfde, maar het uitdenken, het engineeren, het hele programma in het bestaande gebouw krijgen is een hele opgave. Met alle bouwtechnische regelgeving ook lastig. Door veel te doen leert men er van. Het is ook dat de markt van transformatie aan het leren is. Ook voor de nieuwbouw.

Uitwerking interview A. van Bekkum

Wonen op het spoor

Bouwbedrijf van Bekkum

Allereerst vertelde Andre van Bekkum een kleine introductie over wonen op het spoor. De geschiedenis zit in elkaar als volgt. Van Bekkum bouw had er eigenlijk niet echt een positie wat betreft de grond. In Vathorst loopt een spoorlijn. Die loopt dwars erdoorheen. De situatie die zich daar voordeed was dat de gemeente de keuze had om daar ofwel een scherm te moeten plaatsen of een bedrijf moest vinden dat daar zou kunnen en willen gaan bouwen. Dit omdat als daar dan gebouwd zal worden geprobeerd wordt om de bouw zelf eigenlijk het geluidsscherm te laten zijn. Dit is natuurlijk veel mooier dan een geluidsscherm neer zetten en dan de woningen daar van op afstand bouwt. Van Bekkum durfde dit aan en het begon eigenlijk met een ander eerder project langs hetzelfde spoor. In eerste instantie is er langs het spoor gebouwd op VINEX-locatie Amersfoort Vathorst, genaamd de Eemstroom rondom Hooglanderveen. De woningen zijn hier gebouwd op 18 meter van het spoor. En dat vond iedereen eigenlijk wel tamelijk griezelig. Toch is het gerealiseerd en prima gelukt. Toen was de volgende stap wat meer richting het noorden maar ook langs de spoorlijn, vlakbij de Eemstroom. Dit was het project wat van Bekkum genoemd heeft; Wonen op het spoor. Ook hier wilde de gemeente weer een geluidsscherm plaatsen. Toen kwam de gemeente naar van Bekkum bouw met de vraag of van Bekkum hier wilde bouwen. Dit omdat het de vorige keer goed gelukt is. Van Bekkum bouw heeft er voor dit project voor gekozen om er op 11 meter uit het spoor te bouwen. Wettelijk gezien mag er niet dichterbij worden gebouwd. 11 meter van het spoor is namelijk een wettelijke norm. Dit in verband met de eventuele gevaren die het treinverkeer met zich mee kan brengen. Dichterbij dan dat kan niet. Hoe van Bekkum erover nagedacht heeft is kijken naar welke risico's daar dan zijn? Er is natuurlijk het geluid van de trein, er zijn trillingen en er is eigenlijk het verkooprisico. Alle technische zaken zijn wel op te lossen, maar een risico is ook dat mensen zeggen zo dicht langs het spoor durven we niet of willen we niet. Dat zijn eigenlijk een beetje de hoofdrisico's die speelden in dit project. Het geluid is het meest makkelijke van deze risico's. Dat is technisch gezien goed oplosbaar. Er zijn bureaus die dat kunnen uitrekenen. Er bestaan richtlijnen om dit uit te rekenen en waaraan voldaan moet worden (in decibels). In deze case is het geluid dus eigenlijk makkelijk afgedaan. Het is goed op te lossen en eerder gedaan dus het is mogelijk. Het echte probleem in dit project waren de trillingen. Dat is erg moeilijk zo dicht langs het spoor. Ook omdat daarvan geen bureaus zijn die daar berekeningen over hebben. Er zijn geen standaardmodellen of een standaardregelgeving voor. Bij geluid is er een norm die gemeten kan worden of men eraan voldoet of niet. Bij trillingen is die norm er simpelweg niet. In de praktijk is er een richtlijn van stichting bouwresearch. Het is

dan zo dat er praktisch gezien verondersteld mag worden dat als er geschillen zijn de rechter uitgaat van deze richtlijn. Dat heeft van Bekkum bouw zichzelf dan ook ten doel gesteld, er moet aan die richtlijn minimaal worden voldaan. Hoe is dat uiteindelijk opgelost? Dat is een technisch verhaal. Een zware fundering is er gelegd, eigenlijk overdreven zwaar voor dit type woningen. Daaronder is een heipaal (normaal hoeft er niet op die grond geheid te worden maar dit is in dit geval toch gedaan) geslagen tot op de zogenaamde oerlaag. Dit is om de verticale trillingen eruit te halen. De zware fundering heeft een soort 'matje' erop, van speciaal dempingsmateriaal. Dit zorgt voor de demping van de horizontale trilling. Hierop zit de eigenlijke fundering, en daarop staan de woningen. Dus deze constructie ondervangt de verticale en de horizontale trillingen. De laagfrequente en de hoogfrequente trillingen zijn hiermee ook ondervangen. Ze hebben een bureau ingeschakeld om modellen door te laten rekenen. Deze berekeningen waren echter gestoeld op aannames en zijn niet beproefd zoals dat kan met berekeningen wat betreft het geluid. Hieruit kwam als resultaat dat ze wel dachten dat het goed zou moeten uitpakken. Toen hebben ze de 'gok' gewaagd en het heeft prima uitgepakt. Er zijn tot op heden nog nooit klachten geweest van de bewoners. Nadien heeft van Bekkum nog extra metingen laten verrichten om te kijken of de richtlijnen van de stichting bouwresearch gehaald waren. En dat bleek ruim gehaald. Andre van Bekkum geeft aan dat men zich natuurlijk kan afvragen wat er gebeurd was als deze richtlijn niet zou zijn gehaald en bewoners wel waren gaan klagen over de trillingen. Dan is er natuurlijk een probleem. Deze kosten voor de fundering zijn natuurlijk hoger dan normale funderingen in dit gebied. Echter is het te berekenen wat deze extra kosten zijn. Maar stel dat het mis gaat, wat zijn dan de extra kosten? Voor zaken als deze zijn voor dit project nooit berekeningen gemaakt. Er is vanuit gegaan dat de risico's allemaal duidelijk en goed op een rijtje stonden. Er waren dus geen berekeningen gemaakt in geval dat er schade geleden werd. Als het mis gaat zijn er natuurlijk ook enkele keuzes in wat er dan gedaan moet worden. Maar dit soort zaken waren dus niet berekend. De 'gok' is gewaagd en gelukkig goed uitgepakt. Het wordt nu een gok genoemd maar er is natuurlijk het nodige onderzoek aan vooraf gegaan. Andre van Bekkum is er zelf geweest en binnen in de betreffende woningen hoort en voelt men niets, alleen ziet men af en toe een trein voorbij razen. Goed gelukt dus. En risico's wat betreft de markt? De doelgroep of het afzetrisico? Dit is ook goed gegaan. Tijdens de ontwikkeling van het eerste project langs het spoor (Project Eemstroom), toen was de marktsituatie nog wel redelijk goed. De woningen van dit project werden toen eigenlijk grotendeels gekocht door mensen uit het dorp waar van Bekkum toen zelf ook gevestigd was. Dus een goede naamsbekendheid en dus het vertrouwen in het bedrijf speelden mee. Er is toen ook geadverteerd met 'wonen op het spoor'. Sommigen vonden dit niet verstandig, om het spoor er zo prominent in te noemen want dat is juist negatief. Maar wat hier juist mee geprobeerd werd was om uit te stralen dat het onder controle was. Men hoefde zich geen zorgen te maken. Daar is over nagedacht. En dus die woningen werden ook verkocht dus het afzetrisico was afgedekt. Bij de tweede serie huizen binnen het project welke wat verder van het dorp af waren maar misschien waren deze kopers via via ook wel bekend met van Bekkum Bouw. Hierbij ging het om grotere huizen voor weinig geld, relatief. En mensen hebben toen veel gekozen voor een groter huis voor minder geld, het risico van het spoor nemen we op de koop toe. En daarnaast was bekend dat er al eerder een soortgelijk project is geweest wat goed is gelukt.

Dat schept ook vertrouwen. Ze kochten dus een groter huis voor relatief weinig geld dus die gingen makkelijk weg. Wel moet er worden gerealiseerd dat het duurder bouwen is op deze manier met die enorme fundering, maar de gemeente had anders een geluidscherm moeten maken, en dat geld wat werd uitgespaard door de gemeente ontving van Bekkum. Initiatief voor dit tweede deel van het project aan het spoor kwam van de gemeente, zij is met dit project naar van Bekkum bouw gekomen om te realiseren. Het eerste blok (Eemstroom) was het initiatief van van Bekkum bouw zelf. Ze hadden het betreffende terrein gekocht. En daar waren ze eigenaar en initiatiefnemer. Hadden ze daar een andere oplossing gekozen en niet aan het spoor willen bouwen dan hadden ze ook een geluidscherm moeten bouwen met de daarbij behorende kosten. Nu is het terrein intensiever benut, er zijn meer woningen op gebouwd, er is geen geluidscherm gemaakt. Geen modellen met risico's in kaart gebracht, dat was er niet. Voor het tweede project (Wonen op het spoor) kwam de gemeente naar van Bekkum bouw toe dus. De 'grote' jongens gingen er niet op in, die durfden het misschien niet aan. Van Bekkum bouw wel en is er dus gaan bouwen.

Het verkooprisico is in al het werk wat betreft vastgoed altijd een risico en al helemaal sinds 2008. Toen de crisis begon eigenlijk. Daarvoor werd er nog wel eens gezegd bij slechtlopende projecten; 'maakt niet uit, we verkopen het toch wel ooit'. Maar dat is natuurlijk over. Het verkooprisico is altijd een risico. Daar kan natuurlijk wel een berekening op los worden laten. Maar het zijn allemaal aannames. In de bouw is alles heel gedetailleerd. Maar in de ontwikkeling moeten analyses gemaakt worden wat betreft leegstand bijvoorbeeld. Dat blijft altijd weer enorm gissen.

Risico's in de beginfase welke ook gelden voor andere projecten: Standaard zaken: Bodem van tevoren helemaal onderzoeken. Maar altijd weer kan er wat worden tegengekomen, dit gebeurt vrij vaak. Men kan zich afvragen hoe dat dan kan; er is toch onderzocht? Maar dan is de bodem op een aantal plaatsen bekeken en onderzocht en dan duikt er op een andere plek ineens iets op. Dat komt voor. Dat zijn risico's. Op voorhand kan gezegd worden dat er rekening mee wordt gehouden maar dat is toch niet zo. Die bodemrapporten worden gemaakt en dan komt daaruit dat het schoon is en dan gaat men daar toch van uit. Anders wordt alles kapot berekend. Ook een risico in de bodem is archeologie. Het is een 'hot item' tegenwoordig. Ook dit komt soms na de bodemonderzoeken alsnog boven water. Kosten voor het uitgraven archeologie zijn voor de ontwikkelaar. Dus archeologie en of de bodem wel schoon is zijn belangrijke zaken.

Het bouwproces zelf hebben ze bij van Bekkum zelf in de hand dus daar hebben ze vertrouwen in en gaat eigenlijk altijd wel goed. Maar blijven natuurlijk ook risico's in zitten. Gemeente; bestemmingsplannen? Als er ontwikkeld gaat worden en er moet nog een bestemming gewijzigd worden dan kan de gemeente aan het lijstje toegevoegd worden. Dan is dat een heel groot risico want die processen kunnen in de tijd niet worden gegrepen. Als dit een probleem wordt dan is de bijbehorende procedure meteen een enorm probleem. Is een QuickScan mogelijk om alles aan risico's uit te sluiten? Van Bekkum denkt van niet. De scan bij grotere bedrijven daar moet alles beter in kaart en beredeneren of ze t gaan doen. De risico's moeten in kaart worden gebracht.

Maar goed, kan het? Alles kan in kaart gebracht worden, zorgvuldig, en laten zien dat overal over nagedacht is. Maar daarmee is natuurlijk niet gewaarborgd dat nergens meer tegenaan wordt gelopen. Initiatieffase de belangrijkste fase? Ja dat denkt Bekkum wel. Er is een initiatief, dan wordt geanalyseerd hoe de locatie is, hoe ligt het, wat vindt de buurt ervan, is de grond schoon, moet er worden gesloopt, dat komt in beeld.

Zijn er zaken die niet voorzien waren in de initiatieffase? Voorbeelden van andere projecten zijn er genoeg. Bijvoorbeeld een enorme boom die verplaatst moest worden. Dat kostte klauwen met geld. Dat was belangrijk voor dat project dus dat moest. De boom ging eruit, toen bleek dat er een prehistorisch koningsgraf eronder lag. Dan is de boom ineens het probleem niet meer maar de archeologie eronder. Daar had niemand over nagedacht natuurlijk. Door dat soort zaken ligt dan alles weer tijden stil en loopt het project zo uit met een jaar. En zo is er een ander voorbeeld: woningen bouwen in Utrecht, ernaast lag een terrein van de gemeente. Deze was vervuild met gif dus er is gesaneerd. Van Bekkum ging graven, in het eigen stuk terrein. Het zou allemaal schoon moeten zijn, is ook onderzocht, maar was dus toch deels vervuild. Het is duidelijk dat het van de gemeente weg kwam en dat het schoon zou zijn. Maar dan is dat toch niet altijd het geval. Vaak komt het dus neer op een vuile bodem, asbest in gebouw, asbest in grond, archeologie. Er mislukte meer in de tijd voor de crisis maar als het lukte zat men ook meteen heel goed. En lukte een plan niet, dan werd er gewacht en de tijd maakte het goed. Dat is nu niet meer zo.

Nu is men eigenlijk verplicht om te kijken of men aan de gang kan en moet men zeker zijn van zijn zaak. Voorzichtiger is men tegenwoordig. Er zijn terreinen daarvan hangt in de lucht dat er iets moet gebeuren. Dan moet er iets anders op komen, dat schatte men in, als het niet vlot ging kostte de tijd het op en dat is nu niet meer. Dus er waren dingen mis maar de keerzijde was dat er verhalen waren die heel erg goed zaten, en verhalen die in de tijd opgewaardeerd werden en zo kostte het op. Toen maakte de tijd veel goed en nu is het juist een bemoeilijkende factor. Van 2008 tot nu heeft de tijd eigenlijk alles slechter gemaakt, nu lijkt het misschien te stabiliseren. Of het ooit terugkomt dat is natuurlijk niet zeker. Ook een risico in zijn algemeenheid: Nu gaat alles weer een beetje bewegen. Met een beetje pech schieten de prijzen naar boven zo. Dat is ook een risico. Nu wordt een project berekend, maar stel dat die vertraging oploopt en pas over een half jaar start, dan is er de kans dat de prijzen al zo erg naar boven schieten. Dat het niet meer doorgerekend kan worden. Dan is er een probleem.

Uitwerking interview W. Renders

Schuyt & Brugwachter
CRA Vastgoed

Wilbert Renders geeft een korte geschiedenis van de locatie en hoe deze ontwikkeling tot stand is gekomen. De locatie had destijds de bestemming wonen en werken, het was het voormalige Hiva terrein. Er stonden toen woningen, een tegelhandel, opslagruimten en wat bedrijvigheid. Het terrein ligt aan het kanaal. De locatie is in 1999 verworven door CRA Vastgoed met als bedoeling het ontwikkelen

van een aantal woningen op die plek met daarachter een kleine bedrijfshal. De bedoeling was om het te realiseren voor de plaatselijke middenstand. Het plan werd hiervoor destijds gemaakt. Twaalf woningen met elk een kleine bedrijfshal in de tuin was dit plan. Het plan is in behandeling genomen door de gemeente en toen is de heer Renders verzocht langs te komen bij de wethouder en verantwoordelijke ambtenaar om erover te praten. Er werd gevraagd of het plan kon worden ingetrokken. Dit was om het feit dat de gemeente de locatie dusdanig vond dat het zonde was om daar opnieuw bedrijvigheid op te vestigen. Het terrein werd gezien als de poort van Son, bij de brug over het kanaal. De entree naar Son als het ware. En bedrijvigheid wilde de gemeente meer naar het zuiden hebben. Naar het zuiden ligt ook de 'Ekkersrijt' met de aanliggende bedrijventerrein en ten zuiden van het kanaal ligt ook al een bedrijventerrein aan de rechterkant van de Kanaalstraat. CRA wilde daar best aan meewerken maar dan moesten ze wel contingenten krijgen. Het was nog in de contingententijd. Maar eigenlijk kregen ze te weinig contingenten voor deze locatie. Het feit was dat er met zorgwoningen (gelabelde woningen) geen contingent nodig was. Ook speelde het feit dat de Vloed (het oude bejaardenhuis van Son) op het punt stond om gesloopt te worden ten behoeve nieuwbouw voor een nieuw verzorgingshuis. Probleem voor Vloed was dat er nog geen oplossing was voor de tijdelijke huisvesting van de toen huidige bewoners van de Vloed. Toen werd er geopperd dat deze locatie wellicht een aanloop kon zijn om die mensen te huisvesten (tijdelijk) en de mensen die wat beter voor zichzelf konden zorgen konden dan eventueel blijven wonen en de zorgbehoevenden konden terug naar de nieuwe Vloed. CRA werd verzocht contact op te nemen met de Vloed (raad van bestuur). Het idee werd goed ontvangen en de plannen werden gemaakt. Nodig was een 50-tal eenheden om de mensen tijdelijk te kunnen huisvesten. Uiteindelijk zijn ze tot de overeenkomst gekomen. Deel van de grond is afgenomen, CRA zal ontwikkeling en bouw van dat complex doen. Uiteindelijk is er een grondovereenkomst gesloten en zouden de 50 woningen gerealiseerd worden in samenwerking met gemeente en de Vloed. De plannen waren gemaakt maar dat duurde en duurde, door onder andere lange procedures. Uiteindelijk heeft de vloed aangeklopt, dat het te lang duurde. Er werd een corporatie bij betrokken. De corporatie stemde ermee in (Domein, nu Thuis). Met domein aan tafel en het werd plan uitgewerkt dat het twee torens met 74 eenheden werden. Uiteindelijk 73 appartementen en 1 algemene ruimte. Onder de torens is parkeergelegenheid. In het hele traject is de SVVE er ook weer uitgestapt. Vanwege het tijdsbestek. En er is bezwaar geweest vanuit de omwonenden. De vloed was eruit gestapt, duurde te lang. De bewoners konden elders terecht. CRA Vastgoed is met Domein doorgeslagen wat geresulteerd heeft in het huidige vastgoed. De gemeente zag het gebied als een mooie entree als men Son binnenkwam en wilde daar graag iets meer de hoogte in bouwen. Er is gekozen voor torens aflopend van het aantal verdiepingen richting het Dommeldal. Stedenbouwkundig is dit mooi. Stedenbouwkundig was er een hoop gebakkelei met de gemeente. Want de stedenbouwkundige vond het voor een gemeente als Son toch wel erg forse gebouwen. Uiteindelijk zijn ze er toch wel mee in gegaan en achteraf erg blij mee. Het is een fraaie entree geworden vindt men. Bij de Nieuwstraat is CRA momenteel bezig met de laatste invulling voor dit gebied (laatste fase gepland klaar 2016). Het bezwaar bij Schuyt en Brugwachter kwam vanuit de directe omgeving. Drie à vier bewoners hadden bezwaar ingediend maar dit was uiteindelijk om bepaalde redenen ongegrond verklaard. Het ging om de hoogte van de gebouwen in verband met de

privacy, namelijk de daarmee gepaarde inblik in de tuinen. Maar op basis van het bestaande bestemmingsplan en het nakijken van zichthoeken was het met huidige bestemming meer hinder dan met de nieuwe. Dus het bezwaar is ongegrond verklaard en dus werd het afgewezen. Tegenwoordig zijn er bijna nooit meer projecten die zonder bezwaar of ingediende zienswijzen verlopen. Daarom wordt er ook gebruik gemaakt van een planschaderisicoanalyse. Hiermee kan worden ingeschat wat de planschade op een project zou kunnen zijn. De gemeente zal altijd zorgen dat deze doorgeschoven wordt naar de ontwikkelaar of eigenaar van het perceel. De gemeente moet deze eigenlijk betalen. Deze zaken als bezwaren kosten tijd wat het project niet ten goede komt. Over de QuickScan: Planschaderisico begroting die destijds voor dit project is gemaakt die sloot op 0, dus in feite zal er geen planschade moeten komen. Maar het is nooit uitgesloten. Uiteindelijk is er geen planschade gekomen. Wel is er in de procedure veel stagnatie opgetreden, dit kost altijd geld, zeker omdat er is geïnvesteerd in een plan; er zijn gronden aangekocht, er zijn externe partijen bij betrokken, dus die investeringen die zijn gedaan lopen vanzelfsprekend op. De voorinvestering kan een groot risico zijn. Zeker als gekeken wordt naar de laatste jaren in verband met de crisis. Vroeger werd het 'toch' wel verkocht. Omslagpunt was na 2009 toen de markt instortte. Er waren toen zeker projecten die helemaal uit ontwikkeld waren, waar alle kosten voor waren gemaakt, die nu kapot kunnen worden gescheurd. Dan moet men opnieuw beginnen. Dan zijn er jaren van stagnatie plus het feit dat het plan niet meer voldoet aan de wensen van vandaag. Dat is een risico wat altijd aanwezig is. Zeker als er geïnvesteerd is in de grond. Vandaar dat een ontwikkelaar probeert om de grond in een zo laat mogelijk stadium over te nemen. Vroeger vaak op ABC regeling. A is gemeente, B ontwikkelaar, C koper. Grond van A naar B naar uiteindelijke koper, waardoor eigenlijk niet voortijdig hoefde te worden geïnvesteerd in de grond. Alleen investeren in de ontwikkeling en de daar bijkomende kosten. Maar niet in de grond wat vaak toch wel een van de grootste investeringen is in een project. Met plan B; in samenwerking met Domein was het een 'turnkey' overeenkomst met de corporatie. Deze betaalde in termijnen naar gelang het werk vorderde. Het hele gebouw was dus al verkocht wat neergezet ging worden. Het laatste blok, toren 3, of wel de 'Kapteyn' zijn 15 koopappartementen (gepland 2016). Deze zijn wel op eigen risico ontwikkeld en daar speelde voorgenoemd risico dus wel mee. De start van de bouw begint wanneer zo'n 70% is verkocht. Dat is de garantie voor de gemeente. In dit geval was het nog geen 70% procent, maar toen heeft de provincie een regeling getroffen dat de mogelijkheid ontstond dat een bepaalde subsidie kon worden ontvangen om een plan toch vlot te trekken. Daarvan is gebruik gemaakt, en bij de start kreeg de verkoop dan ook een impuls. Er zijn altijd mensen die wel willen maar even afwachten en als ze daadwerkelijk zien dat het start pas besluiten tot een aankoop. Dus moeilijke punten zitten er in politieke procedures die onnodig veel tijd vergen. Op deze locatie zijn op een gegeven moment de wet- en regelgeving wat betreft de archeologie veranderd. Dus doordat er soms veel tijd overheen gaat komt ook het gevaar kijken dat de regelgeving veranderen kan. Hier was het specifiek het geval dat bij de boringen voor proefsleuven in de bodem er wat verdachts is ontdekt qua archeologie wat voor drie à vier maanden stagnatie heeft veroorzaakt. En dat hele onderzoek wat erbij komt kijken moet de eigenaar van de grond betalen. Dit zijn risico's die eigenlijk niet overzien kunnen worden van tevoren. Wat men wel doet bij aankopen van grond is tegen de verkopende partij zeggen dat er afspraken worden

gemaakt over of het schoon is of niet. Net zoals dat bij saneren het geval is. Alleen bij archeologisch onderzoek is dat wel wat lastiger. Voor dit project specifiek gold dat de archeologie in eerste instantie geen item leek te zijn, maar in de loop van het proces door eerder genoemde verandering in wet- en regelgeving dit ineens wel een belangrijk punt van aandacht is geworden. Is een checklist/QuickScan mogelijk die alles uit kan sluiten of aankaarten? Ieder project is anders maar er wordt altijd geprobeerd zoveel mogelijk uit te sluiten. Maar feit blijft dat er altijd tegen zaken aan gelopen wordt die niet te voorzien zijn. Ook regelgeving verandert. Het is onduidelijk wat er over een jaar of twee gebeurt. De hele riedel aan onderzoeken voor het bestemmingsplan waar aan moet worden voldaan. Ook deze hebben een houdbaarheidsdatum. Als een project een gemiddelde omloopsnelheid heeft van zo'n 7 jaar is dat eigenlijk krankjorum. Bestemmingsplanprocedure, bouwvergunning aanvragen, maar er gaat zo een jaar overheen. Dan zienswijzen en bezwaren, eigenlijk komt het niet meer voor een project zonder door te komen. Specifiek voor dit project: Het naastgelegen water heeft extra kosten met zich meegebracht maar deze kosten waren wel voorzien. De grond tussen de eigen grond en kanaal was van Rijkswaterstaat. Die hebben ook wensen waar de nodige energie in moest worden gestopt om te voldoen aan hun eisen. Een voorbeeld hiervan is een vergunning voor een fietslooppad. Waterhuishouding heeft veel gekost maar ook dit was allemaal voorzien. Wat betreft de plint, hier was zorginfra gepland, uiteindelijk is het een gezamenlijke ruimte geworden. In dit project is er in een vroeg stadium een bouwteam samengesteld, zodoende de wensen van iedereen duidelijk waren bij alle betrokken partijen. Efficiënt was dat. Tegenwoordig wordt veel gebruik gemaakt van BIM. Dan kan iedereen nog beter en efficiënt werken. Risico in dit geval: een partij die meedeed in de ontwikkeling is failliet gegaan. Dit is een risico die onvoorzien is. Maar als het gebeurt kan dit wel degelijk grote gevolgen hebben. In dit geval viel het mee, er werd een doorstart gemaakt dus de informatie bleef beschikbaar.

Uitwerking interview P. Keijsers

Schuyt & Brugwachter

Bedaux de Brouwer Architecten

Heel belangrijk tijdens het ontwerpproces is dat alle partijen met elkaar overweg kunnen. Als er conflicten ontstaan wordt het proces natuurlijk alleen maar langer en daarmee ook kostbaarder. Dus de architect moet alle talen kunnen spreken tussen alle partijen. Zo proberen we als architectenbureau een smeerolie te zijn in de machine van alle betrokken partijen. In ieder geval proberen we een bijdrage te leveren zodat alles soepel verloopt. In ieder geval vanuit de kant van de architect, onze kant dus. Dit is natuurlijk geen garantie dat dit altijd zo gebeurt. Er was een bezwaar vanuit de bewoners gekomen. Is dit vaak het geval? Dat er problemen ontstaan in deze soort? Vaak is dit zo bij projecten die op plekken liggen die heel gevoelig zijn, en dan moet er vaak gedacht worden aan stadsvernieuwing of als het ware plekvernieuwing. De hoogte van gebouwen is altijd een issue. Het bezwaar kwam van de nabije bewoners in het dorp Son. Die publieke opinie moet goed mee om worden gegaan. Vanuit de gemeente worden wel eens informatieavonden gegeven. Die moeten heel serieus worden genomen. De buurt moet zover gekregen worden dat ze voor een plan gaan. Er moet worden gezorgd dat ze serieus worden genomen en daar zijn dan misschien één à twee informatieavonden voor

uitgetrokken. Vaak is het meteen de hakken in het zand. Zeker als er al een volledig plan is gemaakt en dat dan wordt voorlegt. We krijgen een flat in de tuin is dan het idee van de buurtbewoners. De omwonenden moeten medeplichtig worden gemaakt. Is dat een taak voor de gemeente of voor de ontwikkelaar? Voor beide, de gemeente maakt een bestemmingsplan, die hebben er evengoed baat bij. De ontwikkelaar moet er heel erg kien op zijn om te kijken wat de gemeente doet. Was dit ook probleem in Son? Het stedenbouwkundige plan, daarin wordt vastgelegd wat mag en waar dat mag; bijvoorbeeld woningen of kantoren. En daar krijgt men dan te maken met hoogte, belemmeringen, en dat soort dingen. Ook denkt Keijsers dat met bewoners over de architectuur geschillen kunnen ontstaan. De doelgroep is belangrijk. Ook de plek bepaalt heel erg of de plattegrond goed is, maar zeker ook de doelgroep. Dat is een analyse die als ontwikkelaar ook moet worden gemaakt; wat voor een soort lay out wil ik op die plek? Zodat de woningen goed aansluiten met de bepaalde doelgroep. Is het soms ook zo dat een ontwikkelaar te veel verwacht van een architect? Het probleem is bij een ontwerp, zeker als het wat prominenter aanwezig is dat er dan ook stedenbouwkundig met de gemeente te maken is en met de welstandscommissie. Allemaal willen de verschillende partijen iets vinden van het gebouw dat in het zicht staat. Dat geldt voor alle plekken die bijzonder zijn. Zo was dat ook voor Son. Het ligt prominent aan het kanaal dus dan vormen vanzelf mensen er hun mening over. Dus zowel de gemeente als de dorpsopinie is hierop van invloed. En dat kan men misschien dan bij sommigen wel goed doen, en bij sommigen niet. De functie die is toebedacht bepaalt ook snel al de hoogte die wordt toegepast. Voor het project Schuyt en Brugwachter in Son was het plan dat er op de begane grond een aantal voorzieningen in de plint zouden komen. Uiteindelijk is dit een veel kleiner deel geworden dan het plan in eerste instantie was. Plan was namelijk de volledige plint en dat is nu iets minder dan de helft geworden. De bouwstenen moeten als het ware terug worden gegeven aan de stad. En dat kan in de vorm van de uitstraling die past bij de opinie van de bewoners of de functie die het gebouw heeft. Dat het niet enkel iets is waar de mensen tegenaan kijken maar ook gebruik van kunnen maken. Deze dialoog met het openbare, dat kan soms een middel zijn om moeilijke plannen erdoorheen te kunnen krijgen. Eigenlijk moet de gemeenschap meer bij zulke processen betrokken worden, dit kan enerzijds met informatieavonden, anderzijds door het programma van het gebouw zo te maken dat het gebouw iets toevoegt voor het publiek. Zaken als vrijetijdsbesteding, sport, winkels. Het is geven en nemen in dit vak. Vaak is het kijken op welke manier kan worden gegeven om zo ook iets terug te krijgen. En daar kan de ontwikkelaar en de architect een bepaalde visie in hebben. De architect ziet daar natuurlijk toegevoegde waarde in. Deze hoopt natuurlijk dat er zaken in verwerkt zitten die ook aan het einde in het project verwerkt zullen zitten. Potentiele opdrachtgevers wat laten zien (laten zien wat de architect in huis heeft) is voor de architect van toegevoegde waarde. Denkt u dat architecten willen laten zien wat ze kunnen? Jazeker, soms zijn architecten te ambitieus. Meeste architecten hebben een bepaald ego. Dit willen ze vaak terug laten komen in het gebouw. De massa lijkt zich veel te willen profileren. Het duurzame aspect, wordt daarmee ook bedoeld het meer rekening houden met eventuele functieveranderingen in de toekomst? Door bijvoorbeeld een snellere verandering van doelgroepen? Dit speelt minder in Son, maar is zeker wel een zaak van tegenwoordig. Ook werkt het goed naar ontwikkelaars en gemeenten om het gebouw flexibel te maken. Ruimtes die naderhand bij elkaar kunnen worden gevoegd

bijvoorbeeld. Een duurzaam casco wordt rekening mee gehouden. Voordeel hiervan is dat het goed scoort bij de gemeente en daarnaast kan de ontwikkelaar pas op het laatste moment beslissen wat de uiteindelijke invulling gaat worden. Afhankelijk van de huidige vraag. Daar kan dan op worden ingespeeld. Blijkt vaak dat een plan bij voorbaat al niet gaat lukken? Een ontwikkelaar is het beste af als er geen ontwerp wordt gemaakt van de architect van tevoren maar dat hij wel duidelijk kan formuleren wat hij wil. Dit kan bijvoorbeeld doordat hij de doelgroep al kent, de plattegronden en misschien een bepaalde uitstraling die hij terug wil zien. Daarnaast is de vraag hoe het ontwikkeld moet worden, in samenwerking of niet. Van te voren moeten dingen worden losgelaten, dit geldt voor zowel de ontwikkelaar als voor de ontwerper. Als er een heel duidelijk beeld is van hoe en wat dan wordt het een gebouw waar men misschien niet zo tevreden mee is op dat moment. Beter met elkaar in gesprek om samen tot een product te komen. De ontwikkelaar moet niet te veel vast willen leggen van te voren en open blijven staan voor ideeën van de ander. In deze tijd van crisis is het vooral van belang slim te zijn en het qua gemeente, bestemmingsplan en draagvlak goed op orde te hebben. Niet zozeer de financiën, daar is veel aan te doen. Dit geldt ok voor de duurzamere kant. Het gaat vooral om de toegevoerde waarde die de architect aan het plan kan geven. Door samen met de ontwikkelaar te denken over wat voor kwaliteiten er aanwezig moeten zijn. Door met beperkte middelen wel de goede kwaliteit te behalen. Zo laat ook de ontwikkelaar zien niet bang te zijn om kwaliteit te maken en toch erin slaagt om wat moois neer te zetten. Op die manier moet een netwerk in stand worden gehouden.

Uitwerking interview Anoniem A en Anoniem B

Schuyt & Brugwachter

Gemeente Son en Breugel

Het gaat hier eigenlijk om het HIVA terrein. Er heeft eerst iets anders gestaan op een deel van het plangebied. De grond is gekocht door partijen en is van alles aan de voorkant mee gewild. Eerst zou er misschien een tijdelijke vernieuwing komen, uiteindelijk is het helemaal getransformeerd naar datgene dat er nu te is. Eigenlijk is het onderdeel geweest van een groter project. Momenteel is de gemeente bezig daar met de tweede plan-fase. Ook een stuk daarachter, parkeerterrein, hoort daarbij. Daar is ooit een visie voor gemaakt, uiteindelijk is HIVA eerste plan-fase (Schuyt en Brugwachter) concreet geworden en toen speelde een andere wet ruimtelijke ordening dan die tegenwoordig is. De rol van of positie van de gemeente kan erg groot zijn in dat soort ontwikkelingen. Vanuit ervaring, ook bij andere gemeentes gebeurt het vaak dat de initiatienemer, vaak een grondeigenaar, met een idee bij de gemeente aan komt kloppen. Vaak komen ze dan met een concept, al vormgegeven of nog niet. Een idee met wat voor soort woningen ze erop willen bouwen bijvoorbeeld. Daarmee ontstaat er een ingang voor een gesprek met de gemeente en gemeenten als Son en Breugel hebben wel al nagedacht van wat willen wij wat betreft (in dit geval) woningbouwprogrammering? Daarvoor zijn allerlei visies gemaakt, toekomstvisies, structuurvisies enzovoort. En daarin zitten ook elementen van wat voor markt is er? Is er überhaupt markt voor (in dit geval) nieuwbouw? En voor wie zou die nieuwbouw dan met name bestemd moeten zijn? Op dit moment is de visie om te proberen te bouwen voor de doelgroep starters, 20-40 jaar. Daar zou het accent op moeten liggen momenteel. In die tijd van HIVA was dat iets minder

helder wat de doelgroep was in de visie van de gemeente. Daarmee geef de gemeente wel een soort spiegel aan als het initiatief komt. En soms past dat, soms weet de initiatiefnemer het nog niet en soms is het verschillend. De gemeente kan dan zeggen, we hebben gewoon een aantal kaders die wij graag gefaciliteerd willen zien. Dan gaat men opnieuw in gesprek, met de reden bestemmingsplan. Uiteindelijk is er altijd wel een bestemmingsplanprocedure nodig. Dat is een procedure die de gemeente start als er ook het idee is bij de gemeente dat dit het mag worden. Dit kan soms helemaal haaks op elkaar staan. In het verleden, de gouden tijd, waren het allemaal duurdere woningen en dat past niet altijd binnen de gedachteprogrammering van de gemeente. En de ene ontwikkelaar is daar wat halsstarriger in dan de andere. Ook omdat men natuurlijk ook qua exploitatieopzet er wel uit moet komen voor zichzelf. En dat is voor een gemeente natuurlijk iets minder belangrijk wanneer het 100% van een ontwikkelaar is. Het wordt iets anders als partijen een gemeenschappelijk grondpositie hebben. We hebben bij bijvoorbeeld deel 2 van het plan eigendom in het gebied. Dan is er een stevigere basis om te onderhandelen, te praten, discussiëren over wat de partijen willen hebben op het plangebied. In die zin hangt het een beetje van de gemeente af, de ambities die de partijen hebben en de visie welk belang de gemeente erin heeft. Nu met de krapte op de markt (economisch) wordt er beter gekeken naar wat de markt nou daadwerkelijk om vraagt en is dat dan de plek om dat te ontwikkelen. Zo worden locaties wel met elkaar vergeleken om eventuele alternatieven aan te kunnen bieden aan ontwikkelaars. De politiek wil natuurlijk alle programma's gefaciliteerd hebben voor de gemeenschap dus dat is soms een beetje een zoektocht. Daarbij speelt ook de gesprekken met de ontwikkelaars want als de ontwikkelaar op plek A hele dure woningen wil dan moet de gemeente voor zichzelf nagaan dat andere programma's op een andere plek moeten worden gerealiseerd en dan natuurlijk de vraag of dat ergens anders dan wel kan. Als dat niet zo zou zijn dan kan de ontwikkelaar wel willen, maar dan heeft de gemeente nog een opgave van een ander programma, dus dan moet er worden nagedacht over iets anders. Dan gaat het over programmering. Dat kan ook gaan over de vormgeving. Dat is heel nadrukkelijk geweest voor Schuitbrugwachter; de hoogte van het gebouw. Dat was toentertijd een stedenbouwkundig plan geweest. Het plangebied was toen iets groter bekeken en daar kwam iets uit. Langs het kanaal, bijzondere kwaliteit. Uiteindelijk kwam daar een bepaalde hoogte uit. Het zijn twee woonblokken, met daarachter de kaptein(koopappartementen). Er is toen dus gekozen voor een bepaalde hoogte en daar heeft de gemeente ook een invloed op en dat is vaak zeker het geval. Dat heeft ook weer te maken met de discussies die loopt binnen de gemeente; willen wij hoogbouw, ook op die plek? Hoogbouw, 5,6,7 lagen voor Son en Breugel was toen, en nog steeds vrij uniek, niet voor Nederland maar wel voor Son en Breugel. Wil de gemeente dat wel? Moet dat wel? Allerlei argumenten voor geweest dat het uiteindelijk geworden is zoals het geworden is. Maar dat zijn dingen waar wel over na moet worden gedacht door de gemeente. En daar zijn gesprekken over met de ontwikkelaar. De rol van de gemeente kan groot zijn, en als dat geponeerd wordt op nu; er is geen enkel initiatief dat klakkeloos geaccepteerd wordt. Niet omdat het verkeerd is maar omdat het college wat er nu zit, die wil daar zeggenschap over hebben omdat ze de ambities en de programma's zoveel mogelijk verankerd willen zien in dat soort initiatieven. Bij de ene is er gewoon meer speelruimte dan bij de ander. De programmering, doelgroep, prijscategorie die uiteindelijk wordt

gerealiseerd, de groottes van de woningen, dat hangt allemaal met elkaar samen. Situering, hoogte, directe omgeving, parkeernormering, alle technische zaken waar de als gemeente verantwoordelijk voor is, dat moet allemaal kloppen. Is meer inherent aan het bestemmingsplan. Zijn dat de grootste risico's/factoren waarop de gemeente een plan af kan keuren? Risico's zijn dus: draagvlak, zowel van de initiatiefnemer maar zeker ook bij de politiek. Het college en de raad. Heel zwart wit: er zal dus een plan moeten worden ontwikkeld dat naar het idee van de raad goed zit met alle inhoud zodat zij ook het vereiste bestemmingsplan goedkeuren. Risico is dat je allerlei dingen wilt van elkaar, maar dat je niet tot een vergelijk komt, maar dat heeft natuurlijk ook weer met dat draagvlak te maken. Inhoudelijk natuurlijk zaken als: financiën, grondposities. Programmering, doelgroep, prijscategorieën, financiering, uitstraling van het gebouw. Op al die fronten kan natuurlijk verschil van mening of inzicht ontstaan wat uiteindelijk kan leiden tot afblazen van een project of idee. Dat zijn zaken die aan het begin spelen. Het initiatief de afgezette visies van gemeentes. Daar zit een risico. En voor de ontwikkelaar het financiële risico. Als de ontwikkelaar iets gaat doen wat de gemeente ook wil; dan is de vraag of de ontwikkelaar dat ook kan verantwoorden voor zichzelf, met het oog op het gewenste te behalen rendement enzovoort. Dat is een risico bij de initiatiefnemer zelf. Het gebouw op zich, de vormgeving daar komt men altijd wel uit. Iedereen staat altijd wel open voor elkaars mening. Dat is maakbaar. Financiën voor een deel ook. Totdat er verliesgevend wordt ontwikkeld, dat komt natuurlijk niet zo vaak voor. Dan heeft men het met name over draagvlak, ook intern, komt daar nu een beeld uit, het moet leiden tot iets, en is er dan het gevoel dat er nog genoeg draagvlak onder ligt, politiek-bestuurlijk gezien. Hetzelfde geldt, en daar kijkt de gemeente ook altijd naar; let wel: er wonen mensen in de buurt. In dit geval (Schuyt) ligt achter een bestaand wijkje, en wat vinden zij ervan? Als een gebouw ontwikkeld wordt waar op voorhand heel veel weerstand op kan worden verwacht, dan moet er misschien al nagedacht worden of dit wel het plan is dat in procedure gebracht moet gaan worden. Dat zijn zaken die aan de voorkant meegenomen worden in de gedachtegang waarbij dan toch wel rekening mee gehouden wordt. De kaders die het gemeentebestuur heeft vastgesteld die blijven leidraad voor het geheel. De externe omgeving kan ook een rol spelen. Hier moet aan de voorkant wel rekening mee gehouden worden. Vaak worden er voor de omgeving informatieavonden gepland om het plan te presenteren, om geluiden van de omgeving, meningen, enzovoort aan te horen. De meningen en de oordelen van de mensen meenemen in het plan. HIVA eerste plan-fase, is er bezwaar gemaakt (toen artikel 19 procedure). Vanwege de snelheid is er toentertijd gebruik gemaakt van de mogelijkheid om daar gelijk de bouwvergunning in een procedure te koppelen. Maar de bezwaren/zienswijzen kosten veel tijd. Dat is een feit. Dat is een risico van de juridische procedure. Als de raad van state het plan niet goed vindt. En dat komt wel eens voor. Dan gaat er een streep doorheen en kan er opnieuw worden begonnen. Risico's aan de voorkant zitten met name in datgene wat de initiatiefnemer wil en de gemeente ambieert. En daar zitten allerlei overlegsituaties in. Vervolgens bij de ontwikkelaar zelf in huis van datgene wat er gedacht word als compromis. Dat moeten zijzelf natuurlijk kunnen verantwoorden. Dat geldt voor de gemeente politiek-bestuurlijk. En uiteindelijk zijn er de omwonenden/burgers of belangengroepen die daar ook nog zijn zeggenschap over krijgen. En dit zit allemaal in het maakproces wat uiteindelijk tot het plan (dat vervolgens juridisch vormgegeven wordt met bestemmingsplannen voordat het

überhaupt allemaal in procedure terecht komt) leidt. Hierbij valt weer te denken aan onderzoeken als geluid, milieuwetgeving. Daar zitten ook altijd risico's. Ook financieel, programmatisch.

Soms moeten ontwikkelaars om dit soort onderzoeken (bodem, enz.) te kunnen doen, betekent wel investeren in iets doen naar zaken voor een bepaald doeleinde, maar dat terwijl ze überhaupt nog niet weten wat ze er willen gaan bouwen. Onderzoek gericht op woningen, maar aantal onderzoeken vereisen ook wat voor soort woning, hoogte enz. Dus onderzoek doen naar bepaald idee of concept waarvan ze überhaupt niet zouden weten wat de gemeente daarvan zal vinden. Wat vaak voorkomt is dat er een QuickScan wordt gemaakt om te kijken of er op voorhand al belemmeringen zijn. Stel er is geen beletsel dan is het maakbaar op zichzelf. Daarna gaat men meer gerichte onderzoeken doen en het kan dan zijn dat deze onderzoeken dingen uitkomen dat het niet passend is. Sommige dingen zijn passend te maken (geluid) maar soms ook niet. Dit zijn de technische dingen. Uiteindelijk kan eruit komen dat het rendabel is of niet. Sommige ontwikkelaars doen veel meer al op voorhand. Die komen aan met een uitgewerkt plan. Algemeen risicogebeuren is er maar specifiek voor de HIVA. Bij het maakproces zit eigenlijk niet de bezwaren enz. Wat heeft er bij het eerste initiatief mee te maken.

Uitwerking interview H. Peters

OranjeRijck

Plan Vastgoed

De markt zat niet mee. De grond is aangekocht met de oude villa die eerst op het terrein stond in 2010. Toen was de markt natuurlijk al wat down en bleef maar naar beneden gaan. Toen deed de bank nog wel mee in 2010. Maar de huidige stand van zaken is dat de banken niet meer zo makkelijk krediet verschaffen. Ze willen niets meer eigenlijk. Wat is het risico dan, dat is uiteindelijk als het af is; wat staat er dan? Als de kostprijs tegen de verkoopprijs goed is dan kan men beginnen. Alle risico's zijn op voorhand van dit traject goed in kaart gebracht en er zijn eigenlijk geen verassingen aan het licht gekomen. Als de eerste spreadsheets erbij worden gepakt dan komt die aardig overeen met wat nu de uitkomst is. Dus eigenlijk was het een soepel traject geweest. De bank was lastig maar de gemeente weer goed. Die wilden wel, ze kregen hierdoor natuurlijk ook leges binnen. Voordeel van dit project was dat er een bestemmingswijziging was vanuit de gemeente uiteindelijk. Het college mag besluiten om daar eventueel appartementen te laten bouwen. Toen dat bij de hoge raad uitgesproken was is het pas door Plan Vastgoed gekocht. Dus het risico was al afgedekt wat betreft het bestemmingsplan. Daardoor kon hier niets meer mis in gaan inhoudelijk. Dat was een voordeel. Er was wel bezwaar ingediend, van meerdere organisaties zelfs. Van bewonersverenigingen en milieuorganisatie. Hier is goed aan uitgelegd wat precies de plannen waren en op welke manier het gaat gebeuren, toen dat uit was gelegd werd alles ook weer ingetrokken. Er moet worden gezorgd dat het bestemmingsplan in orde is. Dat is eigenlijk het belangrijkste punt. En men moet iets neerzetten waar vraag naar is natuurlijk. Het vooronderzoek moet goed in kaart zijn gebracht. Omwonenden moeten weten wat er komt. Er is begonnen met de bouw toen een appartement was verkocht. Dit was natuurlijk een risico maar anders had het er nu nog niet gestaan natuurlijk. Ook hier was het het geval dat mensen het

eerst willen zien en dan pas kopen. Er is nu volop roering in de zaak rondom de appartementen. Meer dan de helft is nu verkocht. Men moet risico durven te dragen, Men moet af en toe wat doen. Anders houd het op.

Uitwerking interview R. Hauwé

OranjeRijck

Bouwbedrijf Pennings

Plan Vastgoed kocht het betreffende kavel met de oude villa die er eerst stond. Deze was min of meer vervallen. Via een andere ontwikkelaar die R. Hauwé kende en die ook H. Peters van Plan Vastgoed kende is Bouwbedrijf Pennings bij dit project betrokken geraakt. Met de betrokken partijen was contact geweest en vanaf dat moment is de hele ontwikkeling in een bouwteam waaronder (Hauwé en Peters) uitgewerkt. Dus Bouwbedrijf Pennings heeft ook meegedacht over de geschikte plattegronden, het ontwerp, de locatie. Dit allemaal samen met de architect uiteraard en de constructeur, om de hele ontwikkeling vlot te trekken. Ook heeft R. Hauwé de overleggen met de gemeente bijgewoond. En dan blijkt toch dat dit een goede vorm van samenwerking is voor toch zo een ingrijpend bouwproject. Met elkaar is er natuurlijk meer kennis. Bouwbedrijf Pennings werkt vaak met adviseurs en kent de weg naar de gemeente. Daarin heeft iedereen elkaar goed aangevuld. Het was een ontwikkeling van Plan Vastgoed, waar iedereen van het bouwteam in het voortraject heeft meegeholpen en meegedacht. Hierdoor zijn heel veel eventuele risico's al snel uitgelicht en kon er rekening mee worden gehouden. Het traject en ook de beginfase was niet moeizaam, het liep zoals het moest lopen. Wat wel moeizaam was was de markt. Normaal wordt er interesse gewekt met bijvoorbeeld een flyer, kijken of er animo is. Nu was de doelgroep niet helemaal juist. De doelgroep is echt senioren of eigenlijk 55plussers. Die willen toch vaker zien en voelen wat ze krijgen. Zeker als er een forse prijs voor betaald moet worden. Dat was lastig. Daarmee is dan ook gestoeid om te kijken wat daarmee gedaan kan worden. Hierbij is te denken aan animatiefilmpjes om zo te proberen de ouderen een beeld te geven. Dit frustriert het voortraject niet, maar laat de partijen wel anders denken in de zin dat er moet worden gezorgd dat het ontwerp er zo uitziet dat het nog kan worden aangepast. Bijvoorbeeld dat er nog voldoende wanden weg kunnen om er eventueel iets anders van te kunnen maken, mochten dat de wensen zijn van de potentiële koper. Zodat het zo open mogelijks en dat alle opties zoveel mogelijk open worden gehouden. Dit is echter wel uitgelopen op een duurdere constructie dan normaal. Er zijn zaken als bezwaren ingediend. Dit was door een milieuvereniging. De locatie is in een bosgebied. Het kavel bestaat als het ware uit twee delen. Een voorste strook, waar nu de inrit ligt, en het achterste gedeelte waar de oude villa heeft gestaan en nu het nieuwbouw staat. Het voorste gedeelte is een monumentaal bos. Daar moesten natuurlijk bomen worden gekapt om de inrit neer te kunnen leggen. Er moest een inritvergunning aangevraagd worden. Dat heeft wel de milieubeweging gefrustreerd dat daar de gemeente eigenlijk vrij snel bereid was om zonder slag of stoot mee te werken aan de inritvergunning en dus voor het kappen van de bomen. Daarop is Peters met de milieuvereniging in contact gegaan en de bomen in laten meten enzovoorts. Ook was het geval dat er een aantal zieke bomen tussen stonden. Deze moesten toch al weg. En daar speelden ook argumenten mee dat het een fietsroute was naar een school en er dus gevaar kon bestaan dat er een boom omviel op het

fietspad. Dat zijn argumenten die ook zijn aangedragen wat dit soort gesprekken met gemeente of milieu instellingen gemakkelijker hebben gemaakt. Er zijn wel zienswijzen ingediend en is uiteindelijk ook bij de rechtbank aangekomen. Maar dat was toen ook afgedaan. Er is niet verder in hoger beroep gegaan en heeft misschien maximaal een maand of drie a vier aan vertraging gekost. Maar in die tijd is niet stilgezeten want er kon ondertussen verder gewerkt worden aan het uitwerken van het DO en van de bouwaanvraag. Asbest blijft altijd een risico. Ook tijdens het slopen bleek weer dat er extra asbest in zat dan op voorhand in was geschat. Dat zijn altijd risico's aan de voorkant. "ik heb zelden een asbestinventarisatie gehad die 100% compleet is en zeker niet bij een gebouw van voor 1970 dat geheel gesloopt moet worden." Tijdens het saneren en slopen loopt men altijd toch weer tegen iets aan wat niet voorzien was. Dan moet het werk stil worden gelegd en moet er een nieuwe inventarisatie gemaakt worden. Nieuw saneringsplan, de saneerder moet weer komen en dat zijn zaken die de boel frustreren. Maar het valt niet zo zeer tegen want er wordt toch wel rekening mee gehouden. Men weet dat het gebeurt. Het is meer een hele grote meevaller als het wel in een keer plat kan. Zeker bij volledige sloop is dat gewoon iets waar men altijd rekening mee moet houden. Dus als de sloper zegt; ik heb het in 2 weken plat kan men er eigenlijk altijd 4 weken bij doen voor het geval dat. Afhankelijk van omvang van het te slopen gebouw natuurlijk, maar daar houdt men in de planning rekening mee dat het altijd een aantal weken langer kan duren. Voor de onderzoeken wat betreft de bodem was in dit geval een andere partij ingeschakeld. Zij hebben het ruimtelijk-functioneel plan geschreven, en de bodemonderzoeken gedaan, het grondwater gepeild, enzovoort. Dat gebeurt allemaal in zo een traject en er zijn heel veel onderzoeken nodig voor de gemeente en dat soort zaken. En dan worden meteen zaken meegenomen om risico's uit te sluiten. Zo zit er hier een kelder en is dus de diepte van het grondwater gepeild zodat vooraf bekend is, en toen bleek dat de keldervloer maar 15 cm onder water zou staan. Dat is niet veel en toen is er met de gemeente overlegd om te kijken of het peil niet 20 cm kon verhoogd worden zodat de keldervloer dan dus droog zal komen te liggen. Dit is ook makkelijker en minder kostbaar bij het storten. Dit is goedgekeurd en toen was het enkel nog de lift put die nat zou zijn maar dat is te overzien. Zo wordt geprobeerd de risico's uit te sluiten. En dat is een meerwaarde van de aannemer in het voortraject betrekken. Anders was niet in zo'n vroeg stadium besloten het vloerpeil omhoog te doen en dan had er misschien wel besloten geworden een damwandje te slaan en dat kost natuurlijk een hoop extra. Een QuickScan is niet mogelijk om alles uit te sluiten. Er komen altijd zaken opgespeeld die niet op voorhand zijn voorzien. Men kan niet alles uitsluiten. Hier in dit project was geen reden om een archeologisch onderzoek te doen. Een bedrijf heeft een vooronderzoek gedaan en daaruit kwam dat er geen vondsten gedaan gaan worden. Dan wordt er dus niet gegraven voor de gemeente om te onderzoeken. Maar wordt er gegraven en er komt wat boven, dan ligt het weer stil. Laatst was er bijvoorbeeld een ander project bij Bouwbedrijf Pennings verteld Hauwé, ter grote van een voetbalveld en daar moesten vier sleuven worden gegraven ten behoeve van archeologisch onderzoek. Maar wie zegt dat er tussen die sleuven niets ligt? Die liggen ongeveer 15 meter uit elkaar en daar kan dus zeker iets tussen liggen. Uitsluiten gaat nooit. Er is wel een checklistje, met een aantal punten, en als die doorlopen zijn is het grootste deel wel behandeld. Maar uitsluiten dat gaat nooit allemaal. Het project heeft geen last van de huidige ontwikkelingen die er in de

nabije omgeving lopen. Dit project was eerder gerealiseerd en heeft een andere doelgroep. Hiermee is er in Zeist iets unieks gecreëerd volgens R. Hauwé. Dus er zijn geen problemen van ondervonden denkt hij. Neemt niet weg dat het heel lastig is om te verkopen. Nog steeds staan er een aantal te koop maar er blijft wel animo van steeds weer verschillende mensen wat natuurlijk wel erg fijn is. Er zijn altijd veel mensen die pas willen kopen als het er staat en er dus ook meteen in kunnen. Om die reden is ook met name besloten om het op risico te gaan bouwen. Er waren toen de bouw begon maar 1 appartement verkocht. Dat een gigantisch risico dat goed is uitgekapt. Inmiddels is meer dan de helft verkocht namelijk en dus blijvende belangstellingen van mensen. Asbest is echt de grootste die altijd zorgt voor extra problemen. Voorbeeld van een school in Arnhem die gesloopt moest worden. Daar kreeg Bouwbedrijf Pennings een rapport van wat het idee wekte van als dit alles is dan valt het wel reuze mee. En als dat wordt gedacht dan moet er toch alsnog maar geld uitgeven worden voor een second opinion of iets dergelijks. Dat bleek ook want dat heeft veel te lang stilgelegen. Het zat vol met asbest. Ook een moeilijke factor is de omgeving. Hoe reageert deze? Hoe reageert de omgeving op jouw veranderingen? Voor dit project is er natuurlijk hotel Kerckebosch in de buurt, appartementen daarachter, andere woningen. Dit wordt ontwikkeld en van de plaatjes wordt de ontwikkelaar helemaal enthousiast. Als ontwikkelaar kan men zich dan op een gegeven moment niet meer voorstellen dat iemand anders het niet mooier vindt dan wat er nu staat. Dan verwacht de ontwikkelaar geen tegenspraak van iemand die in een appartement erachter woont, voorheen neerkijkend op iets dat is vervallen. En dat dit met een mooie tuin neer gezet wordt. En dat mensen dan toch gaan klagen. Dat is altijd een gevaar. Er moet altijd rekening worden gehouden met de omgeving. Aan de voorkant kan beter aan de mensen het idee worden gegeven dat ze serieus genomen worden en dat ze erbij worden betrokken. Er zijn partijen die vinden dat er altijd discussie komt en dat dat altijd tijd kost en dus in een keer de hele formele weg bewandelen en als er bezwaar komt dan gaan we de strijd aan. Die partijen zijn er ook. Dat is een keuze. Want er zijn gevallen te bedenken dat als er geen gesprek met de omwonenden was geweest het misschien eerder klaar was geweest. Maar dat is zeker in dit geval bij woningen ook een soort van verplichting naar de consument dat er draagvlak is van de buurt. De afzet blijft ook altijd een moeilijk punt. In de huidige markt is daar niets van te zeggen. Voorheen was het verkocht voordat de verkoopbrochure gedrukt was bij wijze van spreken. Flora fauna (vleermuizen) komt ook nog wel eens voor. Verder blijven het eigenlijk dingen die men toch wel altijd laat uitzoeken aan de hand van onderzoek of rapportages. Dan weet de opdrachtgever ook waar hij aan toe is. Qua risico's is een nieuwbouw project beter in te schatten en de risico's makkelijker uit te sluiten. Bij herbestemming weet men gewoon niet wat men tegenkomt. Het grootste risico is dan simpelweg geld. Alles wat eraan moet worden gedaan daar is extra geld. Dan valt ook te denken aan de installaties die dan nog mee kunnen gaan spelen. Er zijn dan gewoon verassingen. Dan is er wel veel minder te maken met de omgeving aan de andere kant. Flora fauna, grond onderzoeken zijn dan niet nodig. Asbest blijft dan wel een probleem. Voorbeeld asbest; leidingen ermee geïsoleerd, dan is het gokken hoeveel leidingen er precies in zit. Dat is nog te overzien, maar wat later naar voren kwam was dat er op 1 verdieping alle vloerbedekking met een asbesthoudende lijm was vast geplakt. Dat weet men niet van te voren. Dit zijn zaken die in een risico analyse niet zo ver kan zitten. Men kan de risico's die verwacht worden tegen te komen wel

op een rijtje zetten, maar om daar in de kosten rekening gaat houden met alles wat zou kunnen voorkomen dan wordt alles kapot gerekend. Dan moet er voor worden gezorgd dat het in grote lijnen op een rijtje staat en dan als er zich iets voordoet wat extra kosten betekend dat er dan op een ander punt kan worden terugverdiend. Bij transformaties is er kostentechnisch dus veel meer risico. Gemeentes zijn allemaal anders en gaat anders om met het beoordelen of een project wel of niet past in een gemeente. Een vooroverleg is altijd raadzaam en zorg dat er met de juiste persoon aan tafel gesproken wordt van de gemeente. En vertel de plannen. Laat ook de gemeente het idee hebben dat ook zij mee mogen doen. Het is hun gemeente en men is blij dat men daar wat mag ontwikkelen. Zo moet het overkomen. Niet uit het niets een plan op het bureau leggen. Dan vindt iedereen er van alles van. Belangrijk is het te weten hoe iedere partij moet worden benaderd. Alles moet erbij betrokken worden. Misschien duurt het traject dan iets langer zou men kunnen denken, maar uiteindelijk is het korter.

Uitwerking interview H. De Wilde

Breda Vooruit

DW Investments

Hans de Wilde is directeur van zijn bedrijf DW Investments. In zijn dagelijks werk heeft de Wilde te maken met als hoofdactiviteit projectontwikkeling. Daarnaast met andere zaken die liggen binnen de wereld van investeren en projectontwikkelingen. Bij het project Breda Vooruit was de Wilde met zijn bedrijf DW Investments initiatiefnemer vanaf het begin van de ontwikkeling. Hij was hierbij dan ook een van de verantwoordelijken voor de projectontwikkeling. Daarnaast is hij ook risicodragers voor het grootste gedeelte van het project.

De ontstaansgeschiedenis van het project begint bij de gemeente. De gemeente had aanvankelijk een ontwikkelingsovereenkomst met NS. De NS hadden besloten om uiteindelijk geen ontwikkeling meer te doen op het plangebied. Het bestemmingsplan was al gemaakt op basis van de plannen van architect Claus en Kaan. DW Investments heeft in samenwerking met Dura Vermeer Bouw Rosmalen een alternatief plan ingediend. Uiteindelijk is het vertrouwen gewonnen van de gemeente door deze partijen, hetgeen resulteerde in een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente. Een voorwaarde die hier bij was aangegeven was onvoorwaardelijke afname van de bouwgronden en een realisatieplicht.

De fasen van het project Breda Vooruit zijn als volgt. De eerste fase (145 woningen) is gestart in april 2014. Tweede fase september (165 woningen) is gestart in september 2015. Oplevering eerste fase maart 2016 en tweede fase juli 2017. De begrote kosten van het project bedragen in totaal €55.000.000,-.

De uiteindelijke bouwkosten van het project worden hoger dan gepland is. De opbrengsten zijn conform de begroting. Dit ligt in principe vooral aan de begroting die is gemaakt van te voren. De verschillen die zijn ontstaan op de begroting in vergelijking met de uiteindelijke inkoop. Dit komt eigenlijk neer op prijsstijgingen die plaatsvinden en daardoor de inkoop duurder maken. Als de markt dan aantrekt is altijd de vraag wanneer op welk moment welke zaken ingekocht dienen te worden.

Dan kan het zo zijn dat er net iets is gebeurd of een product in prijs is gestegen waardoor het duurder uitvalt.

Om het risico enigszins te kunnen verlagen is een gedeelte van het plan is voor start al verkocht aan 2 beleggers (82 en 50 appartementen). De overige woningen zijn sterk gedifferentieerd van goedkope stadswoningen met dakterras, stadswoningen met tuin, stadsvilla's en appartementen.

Een opgetreden probleem bij dit project zijn de kabels en leidingen die in de bodem van het terrein bleken te liggen. Deze zijn afkomstig uit de tijd dat de NS hier gehuisvest was. Dit was van te voren niet bekend. Er was verteld dat deze leidingen zich hier niet bevonden. Om toch te kunnen bouwen moesten deze verwijderd worden en de kosten daarvan worden geprobeerd te verhalen op de gemeente. Dit is een langdurig proces; de discussie van welke vergoeding hierbij hoort en welke partij de verantwoordelijke is hiervoor is nog bezig. Verdere zaken omtrent de grond was een aantal resten van oude funderingen. Maar deze resten hebben geen archeologische waarde gehad dus dit heeft geen kosten of tijdsoverschrijdingen met zich meegebracht. Organisatorisch heeft dit wat vertragingen betekent. Vooral afkomstig zijn deze kosten en vertragingen uit de consequenties door de kabels en leidingen. In fase 2 van de bouw worden natuurlijk minder problemen rondom deze zaken verwacht omdat in fase 1 al meer zijn tegengekomen. Tijd en kosten zijn beide overschreden. Tijd en kosten lopen in elkaar over. Dus beide zijn van belang. Kostenoverschrijdingen kan niet altijd ingepland worden. Dat is het lastige hieraan. Het risico van het project was voor DWI en Dura Vermeer Rosmalen. Verschillende bouwblokken zijn er gerealiseerd, elk voor risico van de verschillende partijen. De twee beleggers hebben meegeholpen het afzetrisico te verkleinen voor DWI en Dura Vermeer Rosmalen. De 2 beleggers hebben de appartementen voor de verhuur op zich genomen.

Dit soort projecten betreft het soort projecten waarbij je de nek uitsteekt in verband met het afzetrisico. Het plan was daarom ook een beetje crisis-proef gemaakt. Rekening houdend met prijsrisico's/prijsniveaus. De vraag was niet bekend van te voren.

Uitwerking interview M. Roelofs

Breda Vooruit

Dura Vermeer Bouw Rosmalen

M. Roelofs is verantwoordelijk voor de projectontwikkeling binnen deze vestiging van Dura Vermeer bouw. Zijn functie is Hoofd klant en markt. M. Roelofs is in de initiatieffase ingehaakt bij het project. Dit mede omdat er een aantal dingen niet gingen zoals gewenst binnen het project. Dit had te maken met het feit dat de persoon die er in het verleden verantwoordelijk voor was dat nu niet meer is. M. Roelofs is nu dus verantwoordelijk/betrokken bij het project in zake het bouwproces. De ontstaansgeschiedenis van het project is in het kort als volgt. Een aantal jaar geleden is er vanuit het bedrijf contact gelegd met de gemeente van Breda om te kijken of er op het plangebied woningbouw mogelijk was. Er heeft een onderhandelingstraject plaatsgevonden met de gemeente vanwege het programma

van de te bouwen woningen en de door de gemeente gewenste commerciële ruimtes. Ook is er onderhandeld over de grondprijs en vanuit die grondprijs is er gekeken of dat kon leiden tot een haalbaar plan ten aanzien van de te verkopen woningen. Die onderhandelingen gingen moeizaam. Onderhandelingen als deze gaan vaak zo moeizaam. Het is altijd weer geven en nemen. Zo wordt er geprobeerd op een exploitatierekening uit te komen waar dusdanig begroot wordt voor de bouw, en dusdanig voor de kosten en de grond. Een kostenniveau komt eruit naar voren waar bepaalde winst en risicopercentages bij worden opgeteld. Dan komt er een reële verkoopprijs uit naar voren voor de woningen. Vanuit de gemeente was er de eis dat zij het liefste de gehele strook van het plangebied vol met woningen gebouwd zagen worden. Dit waren er in de ogen van Roelofs te veel om als koopwoningen te verkopen. Dus er is op zoek gegaan naar beleggers die op voorhand van het begin van het project al woningen willen afnemen. Twee institutionele beleggers zijn gevonden en deze beleggers hebben substantiële aantallen woningen afgenomen.

Het terrein betreft een oud rangeerterrein van treinen van de NS. Het station is herontwikkeld en daardoor werd dit terrein overbodig. Dit heeft de ruimte geboden voor nieuwe bouwprojecten in de binnenstad, waaronder deze.

De beleggers zijn door Dura Vermeer gevonden. De gemeente wilde enkel de grond verkopen in verband met de opbrengsten daarvan. Daarnaast heeft de gemeente belang bij het programma dat op de woningen gerealiseerd wordt. De soort woningen/werken/winkels. In dit geval is het gros wonen en in de plint is commerciële ruimte voor winkels of horeca. De gemeente heeft verder in het ontwerp geen grote rol gespeeld.

Een deel is zo goed als klaar, dit betreft fase 1, deze word in oktober van 2015 opgeleverd. Fase 2 bevindt zich nu in de voorbereidende werkzaamheden. De commerciële ruimtes zijn nog niet ingevuld of verhuurd. Verwacht wordt niet dat dit heel snel een potentiële huurder voor wordt gevonden. Het gebied is in wording, wat het vinden van een potentiële huurder bemoeilijkt. Aan de overkant komt de rechtbank. Het is niet makkelijk om de ruimtes te vullen. De keuze hiervoor komt vooral bij de gemeente vandaan. Op bepaalde plekken in de stad wenst de gemeente de realisatie van een commerciële plint.

Er kan zonder meer worden gezegd dat het project is vertraagd. Dit kan worden gezien als een gevolg van te vroeg beginnen. Er is eigenlijk gestart met de bouw terwijl nog niet alles voldoende was uitgezocht. Dit komt vaker voor; soms staan er afspraken, bijvoorbeeld met de gemeente, dat er op een bepaalde datum begonnen moet worden. Soms is dit ook de wens vanuit het bedrijf zelf om omzet te gaan maken en dan dus te gaan beginnen voordat alles voldoende is uitgezocht en bekend is omtrent het project. Al met al is er waarschijnlijk te vroeg gestart. Als er dan bepaalde informatieachterstanden zijn is het moeilijk deze weer in te lopen. Vertragingen en extra kosten treden dan op. Als dat vertaald wordt naar de vraag dat of er in de voorkant voldoende is gekeken naar de risico's in het project, dan is het antwoord op deze vraag dat dat onvoldoende is gebeurd. Naar de technische risico's is onvoldoende gekeken. Evenals naar de organisatorische risico's. Het betreft hier niet een heel ingewikkeld project, maar technisch was het onvoldoende uitgezocht

alvorens te starten. Daarnaast zijn belangrijke risico's buiten het bereik van Dura Vermeer die wel hebben opgespeeld. Het grootste risico is het bouwrijp leveren van het terrein. Dit zou de gemeente bewerkstelligen maar dit was niet in orde. Na graafwerken bleken er kabels en leidingen door het gebied liepen. Van te voren was contractueel afgesproken dat de perceel schoon zou zijn opgeleverd. Maar door het perceel lagen in de praktijk nog elektriciteits- en gasleidingen. Het duurde 2 maanden voordat de gemeente erkende dat er kabels en leidingen lagen. Dat zijn al twee maanden vertraging. Dit had als gevolg dat het bouwen en storten van funderingen op sommige locaties niet meteen kon gebeuren waardoor de stabiliteit van het gebouw minder zou zijn. Om deze reden moesten er tijdelijke stabiliteitswerken in het gebouw aangebracht worden om de constructieve veiligheid te kunnen garanderen. Vervolgens moest het andere deel weer in een aantal weken bijgetrokken worden wanneer de grond bouwrijp is gemaakt. Dit brengt extra kosten mee in de vorm van bouwkosten en advieskosten, wat ook weer tijd kost. Een constructeur moet tijdens het bouwen kijken naar de constructieve veiligheid omdat de hoogte van het gebouw niet overal op dezelfde manier kon worden gerealiseerd. Deze kosten moeten verhaald worden op de gemeente maar dat is een zeer langdurig proces. Dit kan worden vertaald naar het feit dat er van tevoren onvoldoende is gekeken naar het risico van de grondlevering. Eigenlijk kan er worden gesteld dat bij bouwen op binnenstedelijke locaties, en zeker locaties die binnenstedelijk zijn en worden herontwikkeld, dat als die ter beschikking komen er moet worden gekeken met de schep om te concluderen of men krijgt wat is afgesproken. Ook al wordt het op papier toegezegd. De gemeente is verplicht een bouwrijp kavel te leveren, maar dit was niet het geval. Bij fase 2 is er dus eerst met een graver gekeken hoe het zat en ook daar werden er kabels en leidingen aangetroffen. Van tevoren worden zaken als deze niet verwacht.

Zo is er ook eens een situatie geweest bij een ander project, waar meerdere keren moest worden gemeten om erachter te komen wat er nou daadwerkelijk is aangekocht. Dit was ook een binnenstedelijke situatie. Het was een plangebied gelegen tussen andere bestaande gebouwen waaronder ook een garagebedrijf/autohandelaar. Toen begon de bouw daadwerkelijk en werd er uitgezet hoe de te realiseren gebouwen zouden komen te staan. Toen bleek dat er aan de achterkant van de kavel 1,5 meter grond mistte. Want daar had een woningbouwvereniging die een gebouw al hadden daar, een achterpad neergelegd. Terwijl kadastraal gezien dit bij het aangekochte perceel behoorde. De situatie met het achterpad bestond echter al 30 jaar dus dat was verjaard. Bij binnenstedelijke situaties kan er geconcludeerd worden dat het heel vaak zo is dat er kabels en leidingen liggen of dat de daadwerkelijke situatie weerbarstiger is dan wat er op papier afgesproken is. Wat dat betreft zijn de risico's voor binnenstedelijk bouwen gigantisch veel groter dan dat er ergens in een stuk weiland gebouwd wordt. Daar is nog nooit gebouwd dus daar zal dan ook geen resten zitten. Terreinen die al gebruikt zijn brengen risico mee: kadastrale grenzen, kabels die niet corresponderen, stuk (oud) riool, containers vol troep (riool, oude fundering). Vervuiling is meestal wel goed in beeld. Daar wordt met een verkennend bodemonderzoek altijd op gezocht. Verkennend bodemonderzoek geeft meestal een goed beeld van de situatie. Dat wil niet zeggen dat dat tot niets leidt. Olie en asbest was er in Breda aanwezig maar dat is van te voren bekend. Daar kan op worden ingespeeld als het ware. Er wordt

volgens de norm geprikt maar statistisch gezien is er een kans dat er toch nog wat zit.

Op het bestemmingsplan zijn er wel bezwaren geweest al had Dura Vermeer daar niet zoveel mee te maken. De gemeente regelt immers de bestemming. De grond is aangekocht onder de voorwaarde dat de bestemming is geregeld. Dat was in Breda dan ook het geval. Dan is er alleen nog te doen met de bezwaren die komen op de bouwvergunning. Dus er kunnen omwonden bezwaar maken op de bouwvergunning, bijvoorbeeld omdat er een onttrekking van het grondwater op kan treden wat schadelijk is voor de buurpanden. Het gaat dan voornamelijk om technische aspecten. Zulke bezwaren zijn er bijna niet geweest. Is in ieder geval geen tijd of geld aan verloren in dit project.

De financiële risico's zijn verkleind door de beleggers die al een groot deel woningen hadden gekocht voor de start van de bouw. In theorie was daarmee al een groot deel van het financiële risico ondervangen. In de praktijk bleek dit niet helemaal het geval. De gewenste architectuur bleek duurder dan begroot was. Dat was voor dit project toch wel een probleem. Dit kwam doordat het ontwerp te uitbundig is geworden. Het paste niet meer bij het budget, dit komt door slecht management. Of door een te optimistische kijk op het project. Mede met de prijsstijgingen van materialen is dit voorgevallen. Dit is ten dele bijgestuurd op het moment dat het is geconstateerd. Het hele plan is tegen het licht gehouden en er zijn alternatieven bedacht om door te voeren. Voor een deel is het dus teruggedraaid maar voor een deel is het nog steeds een probleem. Het is niet meer in te halen, ook niet met de 2^e en 3^e fase nog in het verschiet. Hier zijn natuurlijk veel zaken van geleerd voor toekomstige projecten. Maar ook al voor de nog af te ronden opvolgende fases van dit project. Een les is geleerd uit het feit waar het verkeerd is gelopen. Tevens is geconstateerd waar zich ruimte bevindt om dingen op te lossen. Wat kan er handiger of goedkoper uitgevoerd worden. Waar is het gebouw te luxe uitgevoerd? Hoe kan er zonder geweld te doen aan hetgene dat aan de klant is verkocht, toch zaken te versoberen wat de kosten nog kan drukken. Deze kennis is meteen in fase 2 vertaald en meegenomen.

De verkoop van de woningen buiten de beleggers om is snel gegaan. Een klein aantal woningen nog te koop. Zowel enkele woningen als appartementen. Dit duidt op goed geprijsde woningen. Misschien waren de prijzen zelfs wel te laag. Op voorhand was er onderzocht aan de markt of dit kwijt kan worden geraakt. Of het kan worden verkocht. Conclusie was dat er wel een markt is, er is geanticipeerd op een bepaald prijsniveau. Een voordeel van het prijsniveau is dat alles redelijk snel is verkocht. Binnen een zeer korte termijn. Keerzijde hiervan is wel dat er af kan worden gevraagd of de prijzen niet te goedkoop zijn geweest. Misschien had er voor alle woningen alles vijfduizend tot tienduizend euro meer kunnen worden gevraagd. Dan was de verkoop misschien wat langzamer verlopen maar dan kon er wel meer worden goedgeemaakt wat de kosten van het project betreft. Dit is iets wat bij projectontwikkeling in het algemeen vrijwel altijd speelt.

Er kan worden gezegd dat de kosten en de tijd zo in elkaar verweven zijn dat alles samenhangt. Tijd kost geld. Al wordt er vooral gelet op kosten risico's. In het ontwikkelingstraject is er onvoldoende stilgestaan bij het ambitieniveau van de

architectuur. De vertaling daarvan komt uit in het budget. Dat is niet goed gegaan. Zaken waar op voorhand rekening mee is gehouden maar wat uiteindelijk uit is gebleven zijn er niet zozeer. Checklists met risico's zijn er wel maar het gaat er altijd om hoe creatief deze door de verantwoordelijke personen worden gebruikt. Het gaat er niet zozeer om dat als een risico wordt vastgesteld en die blijkt achteraf geen risico dat dat een fout is. Er moet vooral naar risico's worden gekeken vooruitlopend op wat men gaat doen, omdat die risico's moeten worden gestuurd en gemanaged. De juiste beheersmaatregelen moeten worden toegepast en dat is de taak van het management. Er wordt dan gekeken wat die beheersmaatregel kost. Daarmee kan een negatieve ongewenste gebeurtenis worden voorkomen. Het gaat er dus niet zo zeer om welk risico men ziet en of dat dan ook daadwerkelijk uitkomt. Het gaat erom dat er een beheersmaatregel op het risico kan worden gezet om te voorkomen dat het zover komt. Die beheersmaatregel kan iets zijn dat geld kost maar kan ook iets zijn dat tijd kost. Vooral goed opletten is belangrijk. En goed opletten is als het ware een maatregel waarmee het optreden van bepaalde risico's steeds meer gemarginaliseerd wordt en zodoende ook kan fungeren als zijnde een beheersmaatregel.

De meeste risico's kunnen met een beheersmaatregel wel te beheerst worden als er goed over wordt nagedacht. In situaties van overmacht kan er niet op vooruit worden gekeken. Bij Breda Vooruit is er bijvoorbeeld een bouwkraan geweest die plots verzakte. Deze kraan moest toen door de constructeur worden bekeken. Het risico dat erbij kwam was dat hij om kon vallen. De kraan is uit elkaar gehaald en afgebouwd om dit te voorkomen. Uiteindelijk bleek er een minimale verzakking te hebben plaatsgevonden als gevolg van een bepaalde opgetreden grondspanning door de geplaatste damwanden. Deze eenmalige verzakking is niet groter geworden en de kraan had kunnen blijven staan maar uit voorzorg is hij afgebouwd en opnieuw opgebouwd. Risico is gesignaleerd doordat er continu is gemeten tijdens het aanbrengen van de damwanden. Uiteindelijk viel het dus mee en is er niets gebeurd. Maar situaties als deze waarbij sprake is van overmacht kunnen ook slecht aflopen.

In algemene zin schuilt er veel gevaar in het bouwen in binnenstedelijke situaties, daar wordt snel te licht overheen gestapt in voorbereidingsfase. Specifiek voor dit project is de onvoldoende sturing op de bouwkosten geweest. Dit had achteraf gezien beter moeten. Succesfactoren zijn dat de woningen voor de markt bedoeld zijn is het type woning achteraf heel goed geweest. En er is veel van dit project geleerd.