

---

# BIJLAGEN

---

## Bijlage 1      Begrippen en definities

<b>Binnenstedelijke locatieontwikkeling</b>	Projecten van substantiële omvang in een stedelijke omgeving waarin een bepaalde functie wordt ontwikkeld, al dan niet in combinatie met elkaar of met de aanleg van infrastructuur.
<b>Risico</b>	Kans op een gebeurtenis maal de gevolgen ten aanzien van de samenwerking, en afwijkingen ten aanzien van het verwachte financiële resultaat, de planning en de kwaliteit van de ontwikkeling.
<b>Risicomanagement</b>	Het op een regelmatige en gestructureerde wijze analyseren van risico's tijdens het locatieontwikkelingsproces, met als doel het beheersbaar maken van risico's zodat de kans op een succesvolle ontwikkeling van een binnenstedelijke locatie toeneemt.
<b>Processtructuur</b>	Definiëring van de spelregels waaraan projectleiders zich moeten houden bij de ontwikkeling van een locatie. Vaak is vastgelegd welke fasen de organisatie onderscheid, de daaraan gekoppelde beslismomenten, de documenten die vervaardigd dienen te worden ter ondersteuning van die beslismomenten en de verdeling van verantwoordelijkheden.

## Bijlage 2 Geïnterviewde respondenten

		Naam	Functie*	Datum	Locatie
<b>Project-ontwikkelaars</b>	DC Vastgoed (ASVB)	Mevr. K. Frowijn	Procesmanager / communicatiemanager	04-08-2004	Deventer
	Ballast Nedam Ontwikkeling	Dhr. J.H. Voorrips	Commercieel Directeur	05-08-2004	Nieuwegein
	3W Vastgoed	Dhr. H. Coumans	Projectontwikkelaar	16-08-2004	Maastricht (schriftelijk)
	AM Wonen	Dhr. L. Heddes	Directeur AM Wonen BV Noord-Holland West	18-08-2004	Hoofddorp
	BAM Vastgoed	Dhr. C. Scholten	Projectmanager	27-08-2004	Bunnik
<b>Woning-corporaties</b>	Woonproject (Corporatieholding Friesland)	Dhr. H.L. Tragter	Directeur Woonproject	12-08-2004	Grou
	IN	Dhr. D. Janssen	Directeur Projectontwikkeling	17-08-2004	Groningen
	Ymere	Dhr. J.W. van Barneveld	Directeur Bedrijfsvoering	19-08-2004	Amsterdam
	De Woonplaats	Dhr. B. Geerdink	Projectmanager	23-08-2004	Enschede
	Deltawonen	Dhr. W. Smit	Manager Vastgoed en Projecten	26-08-2004	Kampen
<b>Gemeenten</b>	Leiden	Dhr. R. van Gulick	Projectmanager	10-08-2004	Leiden
	Haarlem	Dhr. B. Mertens	Senior Projectmanager	11-08-2004	Haarlem
	Groningen	Mevr. J. Meijer	Projectleider	13-08-2004	Groningen
	Zwolle	Mevr. C. Waalewijn-Viaanen	Projectleider	01-09-2004	Zwolle
	Rotterdam	Dhr. P. Teunissen	Projectmanager	24-09-2004	Rotterdam

\* De genoemde functies hebben betrekking op de interne functieomschrijving van organisaties.

## Bijlage 3 Interviewvragen

### DEEL I : ALGEMEEN

1. Kunt u in het kort uw functie toelichten?
2. Heeft u ervaring met binnenstedelijke projecten in vorige functies?
3. Houdt u zich voornamelijk met de ontwikkeling van binnenstedelijke locaties bezig?
4. Bent u vanaf de initiatieffase betrokken bij locatieontwikkelingen?
5. Bij wat voor type binnenstedelijke ontwikkelingen is uw organisatie betrokken (omvang)?

*In de literatuur wordt de laatste jaren veel aandacht besteed aan risicomanagement. Hieruit ontstaat de indruk dat risicomanagement iets nieuws is.*

6. Is in uw beleving risicomanagement een nieuwe discipline binnen locatieontwikkeling?

### DEEL II : RISICOMANAGEMENT INLEIDING

In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie van risicomanagement:

*Het op een regelmatige en gestructureerde wijze analyseren van risico's tijdens het locatieontwikkelingsproces, met als doel het beheersbaar maken van risico's zodat de kans op een succesvolle ontwikkeling van een binnenstedelijke locatie toeneemt.*

7. Past deze definitie bij de manier waarop u omgaat met risicomanagement?
8. Bestaan er binnen uw organisatie richtlijnen over de wijze waarop het risicomanagement moet worden uitgevoerd?
9. Is er specifiek iemand binnen de projectorganisatie verantwoordelijk voor het beheersen van risico's?
10. Kunt u aangeven, welke risicocategorieën u onderscheidt binnen het locatieontwikkelingsproces (open vraag)?

- |                                                |                                           |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sociaal               | <input type="checkbox"/> Proces           |
| <input type="checkbox"/> Maatschappelijk       | <input type="checkbox"/> Project          |
| <input type="checkbox"/> Politiek              | <input type="checkbox"/> Economisch       |
| <input type="checkbox"/> Ruimtelijk            | <input type="checkbox"/> Organisatie      |
| <input type="checkbox"/> Technisch             | <input type="checkbox"/> Anders, nml..... |
| <input type="checkbox"/> Juridisch             | <input type="checkbox"/> Anders, nml..... |
| <input type="checkbox"/> Samenwerking partijen |                                           |
| <input type="checkbox"/> Financieel            |                                           |

### DEEL III : FASERING

11. Wat is volgens u het doel van risicomanagement tijdens de initiatieffase?
12. Is het doel van risicomanagement tijdens ontwerp- en uitvoeringsfasen anders?
13. In welke fase van het locatieontwikkelingsproces vindt u risicomanagement het meest belangrijk?
14. Kunt u op een schaal van 1 tot 5 aangeven hoe belangrijk de risico's in onderstaande categorieën zijn tijdens de initiatieffase (1 = onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk) en zou u dit kunnen motiveren.

	1	2	3	4	5
Organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financieel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruimtelijk Technisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maatschappelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kunt u op een schaal van 1 tot 5 aangeven hoe belangrijk de risico's in onderstaande categorieën zijn tijdens de ontwikkelfase (1 = onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk) en zou u dit kunnen motiveren.

	1	2	3	4	5
Organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financieel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruimtelijk Technisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maatschappelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **DEEL IV : METHODIEK**

##### *Identificatie*

Kunt u aangeven welke van onderstaande methoden u gebruikt om risico's te identificeren en waarom u deze gebruikt of waarom niet?

16. *Checklisten*  Ja  Nee
- 16.a Gebruikt u voor elke fase in het proces een andere checklist?
- 16.b Wat zijn uw ervaringen met het gebruik van een checklist?
17. *Brainstormsessies*  Ja  Nee
- 17.a Zijn deze sessies intern of extern gericht?
- 17.b Wordt er tijdens bijeenkomsten ook gekeken naar de kansen voor het project?
- 17.c Worden de resultaten van deze sessies schriftelijk vastgelegd?
18. *Interviews*  Ja  Nee
- 18.a Welke partijen worden geïnterviewd?
- 18.b Worden de resultaten van deze interviews schriftelijk vastgelegd?
19. *Actorenanalyse*  Ja  Nee
- 19.a Op welke manier voert u een actorenanalyse uit?
- 19.b Voert u deze eenmalig uit, namelijk tijdens de initiatieffase?
20. *SWOT-analyse*  Ja  Nee
- 20.a Wordt de SWOT-analyse in elke fase opnieuw opgesteld?
21. *Gevoeligheidsanalyse: Scenario*  Ja  Nee
- 21.a Met welke regelmaat wordt deze analyse uitgevoerd?
22. *Waarschijnlijkheidsanalyses: Monte Carlo*  Ja  Nee
- 22.a Met welke regelmaat wordt deze analyse uitgevoerd?
23. Zijn er andere methoden die u gebruikt om risico's te identificeren?

##### *Analyse*

24. Brengt u een bepaalde ordening aan in de risico's die u geïdentificeerd heeft middels één of meerdere van de genoemde methoden ?
- 24.a Gebeurt dit op basis van de kans op het risico, en het gevolg ervan?
25. Wordt er een aparte rapportage opgesteld met daarin de uitkomsten van de risicoanalyse?
26. Worden de uitkomsten van de analyse in andere documenten opgenomen als paragraaf?
27. Welke personen en organisaties krijgen inzicht in deze rapportering?

---

*Beheersing*

28. Worden er bewust op basis van de risicoanalyse beheersmaatregelen vastgesteld?
  - 28.a Worden deze schriftelijk vastgelegd?
29. Op welke manier wordt de uitgevoerde risicoanalyse meegenomen in de besluitvorming?
30. Wat is de invloed van de risicoanalyse op de contractvorming?

*Evaluatie*

31. Op welke manier worden de effecten van de genomen beheersmaatregelen geëvalueerd?

**DEEL V : AFSLUITING**

32. Past u risicomanagement bij elke binnenstedelijke locatieontwikkeling op dezelfde manier toe, ongeacht de omvang en complexiteit ervan?
33. Is er in uw optiek verschil tussen het voeren van risicomanagement voor binnenstedelijke locaties of voor uitleglocaties?
34. Bent u tevreden met de manier waarop u momenteel omgaat met risicomanagement?
35. Zou u kunnen reageren op de volgende stellingen:
  - Risicomanagement is een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle binnenstedelijke locatieontwikkeling.
  - Risicomanagement werkt risicomijdend gedrag in de hand, en kan daarmee een succesvolle locatieontwikkeling bedreigen.
  - Risico's kunnen nooit objectief geanalyseerd worden, waardoor de betrouwbaarheid van risicoanalyses afneemt.

---

## Bijlage 4 Overige interviews

Naam	Organisatie	Datum	Locatie
Dhr. M. Nijhoff	Gemeente Groningen	27-09-2004	Groningen
Dhr. P. Ruchti	Draaijer&Partners	-	Bunnik
Dhr. J.C. Camphuijsen	Draaijer&Partners	-	Bunnik
Dhr. M. Mur	Draaijer&Partners	-	Bunnik
Dhr. T. Offringa	Draaijer&Partners	-	Groningen
Dhr. P. Hordijk	Draaijer&Partners	-	Bunnik
Dhr. H. Hellinga	Draaijer&Partners	-	Bunnik