

# RISICOMANAGEMENT BIJ BINNENSTEDELIJKE LOCATIEONTWIKKELING

**Draaijer**  **Partners**  
WIJ OMGEEVING. ONZE WERELD.

**RuG**

Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen  
November, 2004

---

## VOORWOORD

Deze scriptie vormt de afronding van mijn studie Sociale Geografie, afstudeerrichting Vastgoedkunde, aan de *Rijksuniversiteit* Groningen. Het onderwerp van de scriptie is “Risicomanagement bij Binnenstedelijke Locatieontwikkeling”. Onderzocht is op welke wijze risico’s zo goed mogelijk kunnen worden beheerst bij de ontwikkeling van woningen, kantoren, winkels en andere functies in een stad.

Deze scriptie is tot stand gekomen in het kader van een afstudeerstage bij adviesbureau Draaijer&Partners. In het bijzonder wil ik drs. P. Ruchti bedanken voor de begeleiding van mijn scriptie. Daarnaast hebben diverse medewerkers van de afdeling Vastgoed en Locatieontwikkeling hun bijdrage geleverd aan deze scriptie.

Vanuit de *Rijksuniversiteit* Groningen is dit afstudeeronderzoek begeleid door prof. dr. E. F. Nozeman. Hierbij wil ik hem hartelijk bedanken voor zijn scherpe commentaar en de plezierige begeleiding. Ook hebben een zestiental personen van verschillende organisaties hun medewerking verleend aan dit onderzoek, waarvoor ik hen allen wil bedanken.

Voor op- of aanmerkingen houd ik mij aanbevolen,

Reinoud Fleurke  
Groningen, november 2004

---

## SAMENVATTING

### Inleiding

De toepassing van risicomanagement op het gebied van binnenstedelijke locatieontwikkeling krijgt recentelijk veel aandacht. Oorzaken hiervoor zijn het toenemende aantal binnenstedelijke locatieontwikkelingen, een groeiende claimcultuur, algehele professionalisering en economische neergang. Risicomanagement kan worden gedefinieerd als 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.*

Het op een gestructureerde wijze omgaan met risicomanagement is niet iets vanzelfsprekends in het kader van locatieontwikkelingen. Voornaamste reden hiervoor is het feit dat projectleiders continue rekening houden met risico's tijdens het locatieontwikkelingsproces en dat inschatting van risico's veelal intuïtief gebeurt. Hierdoor is in de ogen van veel projectleiders geen directe noodzaak aanwezig om gestructureerd risicomanagement te voeren. Desalniettemin wordt vanuit diverse organisaties de noodzaak van gestructureerd risicomanagement benadrukt. In de literatuur komen enkele ideeën naar voren, over het voeren van risicomanagement. Er is echter nog weinig bekend over hoe het risicomanagement concreet uitgevoerd zou moeten worden, of over hoe het momenteel wordt uitgevoerd bij binnenstedelijke locatieontwikkelingen.

De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt verwoord:

***Wat is een effectief risicomanagement-model om risico's die een succesvolle ontwikkeling van binnenstedelijke locaties bedreigen, op een gestructureerde en regelmatige wijze te kunnen analyseren.***

Doel van het onderzoek is het verschaffen van inzicht in theorie en praktijk van risicomanagement op het gebied van binnenstedelijke locatieontwikkeling.

### Onderzoeksopzet

Om het onderzoeksdoel te realiseren zijn een vijftiental partijen geïnterviewd, die betrokken zijn bij de totstandkoming van binnenstedelijke locatieontwikkelingen. Het gaat hier om vijf projectontwikkelaars, woningcorporaties en gemeenten. De geïnterviewde organisaties worden ieder in hun eigen categorie gerekend tot de grotere partijen die actief betrokken zijn bij locatieontwikkelingen.

De interviews zijn mondeling afgenomen en kunnen worden gekarakteriseerd als een gestructureerd face-to-face interview. Met behulp van een gestructureerde vragenlijst is getracht om in één uur een zo goed mogelijk beeld te verkrijgen van de wijze waarop de betreffende organisatie haar risicomanagement vormgeeft.

---

### **Binnenstedelijke locatieontwikkeling**

Binnenstedelijke locatieontwikkelingen zijn complex vanwege de fysieke, maatschappelijke en politieke omgeving waarin de ontwikkeling moet worden gerealiseerd. De complexiteit van de ontwikkelingen maakt dat risico's moeilijker zijn te herkennen en te beheersen. Het locatieontwikkelingsproces kan worden opgedeeld in een aantal fasen, te weten de initiatief-, ontwikkel-, realisatie- en exploitatiefase.

Partijen die risicodragend participeren in het locatieontwikkelingsproces zijn gemeenten, woningcorporaties en projectontwikkelaars. Elk van de partijen staat bloot aan risico's op juridisch, organisatorisch, ruimtelijk-technisch, financieel, economisch, maatschappelijk en politiek vlak. Een risico kan worden gedefinieerd als *de 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*. Gedurende het locatieontwikkelingsproces verandert het risicoprofiel van partijen. Dit maakt dat het risicomanagement verschillende functies vervult tijdens het locatieontwikkelingsproces.

In de initiatieffase lopen partijen in feite nog weinig risico's. Er is nog weinig geld geïnvesteerd en beëindiging van het project blijft mogelijk. Echter, in de initiatieffase vindt reeds een verdeling van risico's plaats in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst. Om te komen tot een goede verdeling van risico's in de initiatieffase, dient elke partij voor zichzelf zicht te krijgen op de aanwezige risico's. Daarnaast kan door middel van risicomanagement het haalbaarheidsbesluit worden ondersteund, en kan het project beter worden ingericht. De geïnterviewde respondenten zijn dan ook van mening dat risicomanagement in de initiatieffase zeer belangrijk is ten opzichte van de latere fasen.

In de ontwikkelfase moet elke partij voor zichzelf de risico's beheersen, die zijn toebedeeld middels de samenwerkingsovereenkomst. Ook moeten er definitieve keuzes worden gemaakt ten aanzien van het ontwikkelingsplan. Risicomanagement kan hier een belangrijke rol in vervullen.

De realisatiefase wordt gekenmerkt door een meer projectmatige manier van werken, waar risicomanagement kan worden ingezet om te sturen op geld, tijd en kwaliteit. In de exploitatiefase is risicomanagement nog nauwelijks relevant.

### **Risicomanagement**

De basis van gestructureerd risicomanagement is de risicomanagement-cyclus, met als belangrijkste stappen het uitvoeren van de risicoanalyse, het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen en tenslotte de evaluatie ervan.

Risicoanalysemethoden kunnen worden ingedeeld in kwalitatieve, semi-kwantitatieve en kwantitatieve methoden. Kwalitatieve methoden, zoals een *SWOT-analyse*, *actorenanalyse* en *brainstormsessie* zijn vooral geschikt voor het stellen van prioriteiten. Daarom kunnen ze het beste worden ingezet tijdens de initiatieffase. Hetzelfde geldt voor *risk-mapping*, een semi-kwantitatieve methode. Kwantitatieve methoden, zoals de exploitatieberekening, scenarioanalyse en Monte Carlo analyse, geven een beter inzicht in de financiële gevolgen van risico's. Dit inzicht is noodzakelijk bij het aangaan van samenwerkingsverbanden en het

---

vaststellen van een ontwikkelingsplan. Kwantitatieve methoden kunnen vanaf de initiatieffase worden ingezet, maar zijn juist ook erg belangrijk in de ontwikkel- en realisatiefase.

Bijna alle in de literatuur aangedragen methoden blijken in praktijk te worden gebruikt door de geïnterviewde organisaties. Opvallend is dat methoden die ook ingezet kunnen worden als communicatiemiddel tussen partijen over risico's (risk-mapping, brainstormsessies met externe partijen), niet of nauwelijks worden gebruikt.

Bij het kiezen van beheersmaatregelen ten aanzien van geanalyseerde risico's kan worden gekozen uit een viertal strategieën, namelijk vermijden, verminderen, overdragen en accepteren. Deze maatregelen dienen te worden vastgelegd op schrift. In de praktijk wordt op basis van de risicoanalyse wel nagedacht over mogelijke beheersmaatregelen, maar worden deze niet door alle organisaties op een gestructureerde wijze vastgelegd.

Tenslotte dienen de effecten van beheersmaatregelen regelmatig te worden geanalyseerd alvorens opnieuw een risicoanalyse uit te voeren. De evaluatie van beheersmaatregelen vindt nauwelijks gestructureerd plaats bij de geïnterviewde organisaties. Vaak gaat het om tussentijds overleg of een ex-ante evaluatie van projecten. Hiermee wordt de risicomanagement-cyclus niet afgemaakt, terwijl dit in de literatuur wel wordt genoemd als belangrijke stap.

Uit de interviews is gebleken dat risicomanagement voor alle typen binnenstedelijke locatieontwikkeling op dezelfde manier kan worden toegepast. Wel blijkt in de praktijk dat het risicomanagement wordt vereenvoudigd, bij minder grote en complexe projecten. Ook kan risicomanagement volgens de respondenten bij de ontwikkeling van uitleglocaties op dezelfde wijze worden toegepast. Dit betekent dat er niet zoiets bestaat als 'risicomanagement voor binnenstedelijke locatieontwikkeling', maar dat een dergelijk model bij verschillende typen locatieontwikkeling kan worden toegepast.

#### **Risicomanagement en organisatie**

De wijze waarop het risicomanagement is verankerd in een organisatie, is bepalend voor succesvol risicomanagement. Met name ontwikkelaars en woningcorporaties blijken expliciet richtlijnen te hebben opgesteld voor het voeren van risicomanagement. Dit in tegenstelling tot de geïnterviewde gemeenten. Het risicomanagement blijkt volledig ingebed in bestaande processtructuren. Een processtructuur kan worden omschreven als een 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.

Uit de interviews is gebleken dat het voeren van gestructureerd risicomanagement alleen, niet voldoende is voor een succes. Of een risico wordt genomen hangt af van de houding van besluitvormers in projecten. Met name gemeenten sturen veel minder strak op risico's dan projectontwikkelaars en corporaties. Dit heeft voor een groot deel te maken met de politieke ambities van gemeentelijke besluitvormers.

---

Volgens de meeste respondenten is risicomanagement wel een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van binnenstedelijke locatieontwikkelingen. Dit geldt met name, wanneer wordt gekeken naar de gemiddelde slagingskansen van meerdere projecten. Verder noemden opvallende veel respondenten dat methoden niet mogen prevaleren boven 'gezond verstand'. Bij veel respondenten is een zekere afkerigheid waargenomen, ten aanzien van het werken met methoden. Nadrukkelijk werd gesteld dat de methoden het vakmanschap moeten ondersteunen en niet vervangen.

Tot slot gezegd worden dat risicomanagement vooral een ondersteunde functie heeft binnen het locatieontwikkelingsproces. Alleen het analyseren van risico's leidt niet tot de totstandkoming van locatieontwikkelingen. Vertrouwen tussen partijen en open communicatie over risico's zijn hierbij van groot belang.

#### Risicomanagement-model

Uit de interviews is gebleken, dat bij geen van de geïnterviewde partijen een concreet risicomanagement-model aanwezig is. Bij organisaties die trachten gestructureerd om te gaan met risicomanagement, blijkt dat het risicomanagement altijd ingebed is in een bestaande processtructuur. Op de vraagstelling van dit onderzoek kan derhalve geen antwoord worden gegeven. In de praktijk is gebleken dat er geen gebruik wordt gemaakt van een specifiek risicomanagement-model. Ook blijken de organisaties geen behoefte te hebben aan een dergelijk model. Tijdens de interviews is geconstateerd, dat er wel een behoefte is om gestructureerd om te gaan met de beheersing van risico's binnen bestaande processtructuren .

Bij het voeren van *effectief risicomanagement* moeten een aantal uitgangspunten in beschouwing worden genomen. Dit zijn:

- Het locatieontwikkelingsproces kent verschillende fasen en de aard van de activiteiten verschilt per fase
- Partijen lopen gedurende het proces verschillende soorten risico's
- De ondersteunende functies van risicomanagement veranderen gedurende het locatieontwikkelingsproces, waardoor verschillende analysemethoden gebruikt moeten worden

Ook moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan om effectief risicomanagement te kunnen voeren. Dit zijn:

- Aanwezigheid processtructuur
- Beschikbaarheid analysemethoden
- Rapportering uitkomsten risicoanalyse
- Koppeling van risicomanagement en besluitvorming
- Scheiding taken en verantwoordelijkheid

Tenslotte kunnen een aantal kritische succesfactoren worden benoemd, voor het succesvol toepassen van risicomanagement:

- Open cultuur waarin risico's benoemd kunnen worden
- Balans tussen handelen op basis van ervaring en intuïtie en het modelmatig werken

- 
- Balans tussen het opsporen risico's en kansen
  - Bewustzijn ondersteunende functie van risicomangement

---

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	I
SAMENVATTING	II
INHOUDSOPGAVE	VII
<b>1. INLEIDING</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding	1
1.2 Draaijer & Partners	2
1.3 Probleemveld	2
1.3.1 <i>Inleiding</i>	2
1.3.2 <i>Belangstelling risicomanagement</i>	2
1.3.3 <i>Toepassing risicomanagement</i>	3
1.4 Probleem-, doel- en vraagstelling	4
1.5 Onderzoeksmethoden	4
1.6 Leeswijzer	5
<b>2. THEORETISCHE ACHTERGRONDEN</b>	<b>6</b>
2.1 Inleiding	6
2.2 Binnenstedelijke locatieontwikkeling	6
2.2.1 <i>Definitie</i>	6
2.2.2 <i>Kenmerken</i>	6
2.2.3 <i>Ontwikkelingsproces</i>	8
2.3 Risico's	10
2.3.1 <i>Definitie en afbakening</i>	10
2.3.2 <i>Zuiver versus speculatief</i>	11
2.4 Risicomanagement	11
2.4.1 <i>Definitie</i>	12
2.4.2 <i>Doelstellingen</i>	12
2.4.3 <i>Risicomanagement-cylus</i>	13
2.5 Risicomanagement-model	15
<b>3. RISICO'S EN BINNENSTEDELIJKE LOCATIEONTWIKKELING</b>	<b>16</b>
3.1 Inleiding	16
3.2 Risicodragende actoren	16
3.2.1 <i>Projectontwikkelaars</i>	16
3.2.2 <i>Woningcorporaties</i>	17



---

3.2.3	<i>Gemeenten</i>	18
3.3	Risico's	18
3.3.1	<i>Risicocategorieën</i>	19
3.3.2	<i>Risicoprofiel</i>	22
3.4	Risicoverdeling	22
3.4.1	<i>Verdeelbare risico's</i>	23
3.4.2	<i>Samenwerking</i>	24
3.5	Risicomangement	25
3.5.1	<i>Initiatieffase</i>	25
3.5.2	<i>Ontwikkelfase</i>	26
3.5.3	<i>Realisatiefase</i>	26
3.5.4	<i>Exploitatiefase</i>	26
3.5.5	<i>Conclusies</i>	26
3.6	Conclusies	27
<b>4.</b>	<b>RISICOMANAGEMENT IN PRAKTIJK</b>	<b>28</b>
4.1	Inleiding	28
4.1.1	<i>Interviews</i>	28
4.1.2	<i>Opbouw hoofdstuk</i>	29
4.2	Risicoanalyse	29
4.2.1	<i>Kwalitatieve analysemethoden</i>	30
4.2.2	<i>Semi-kwantitatieve analysemethoden</i>	32
4.2.3	<i>Kwantitatieve analysemethoden</i>	33
4.2.4	<i>Conclusies</i>	34
4.3	Uitvoering beheersmaatregelen	35
4.3.1	<i>Strategieën</i>	35
4.3.2	<i>Vastleggen beheersmaatregelen</i>	36
4.4	Evaluatie beheersmaatregelen	37
4.5	Implementatie risicomangement	38
4.5.1	<i>Richtlijnen risicomangement</i>	38
4.5.2	<i>Rapportage</i>	39
4.5.3	<i>Besluitvorming</i>	40
4.6	Toepassingsgebieden	42
4.6.1	<i>Complex versus eenvoudig</i>	42
4.6.2	<i>Binnenstedelijk versus uitleg</i>	42
4.7	Nut en Noodzaak	43
4.7.1	<i>Noodzakelijke voorwaarde</i>	43
4.7.2	<i>Methoden versus ervaring</i>	44
4.7.3	<i>Risicomangement als ondersteuning</i>	44
4.8	Conclusies	45
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIES</b>	<b>47</b>
5.1	Inleiding	47
5.2	Risicomangement-model	47
5.3	Uitgangspunten	48

---

5.4	Randvoorwaarden	50
5.5	Kritische succesfactoren	51
5.6	Evaluatie onderzoek	51
5.7	Vervolgonderzoeken	53
<b>LITERATUUR</b>		<b>54</b>
<b>BIJLAGEN</b>		<b>56</b>
Bijlage 1	Begrippen en definities	57
Bijlage 2	Geïnterviewde respondenten	58
Bijlage 3	Interviewvragen	59
Bijlage 4	Overige interviews	62

---

# 1. INLEIDING

## 1.1 Inleiding

Het aantal binnenstedelijke locatieontwikkelingen in Nederland is de laatste jaren toegenomen. Dit vloeit onder andere voort uit het gevoerde overheidsbeleid ten aanzien van de ruimtelijke ordening. Binnenstedelijke projecten zijn aanzienlijk complexer dan ontwikkelingen in uitleggebieden. De reden hiervoor is dat locatieontwikkelingen steeds vaker een integraal karakter hebben, waarbij verschillende functies moeten worden gecombineerd in één project (Kenniscentrum PPS, 2004). Het aantal betrokken publieke en private partijen neemt hierdoor toe. Ook het bouwen in een stedelijke omgeving vraagt om veel extra aandacht voor belangen van omwonenden. Al deze partijen hebben hun eigen belangen in het project en de daaruit voortvloeiende gedragingen. De complexiteit van binnenstedelijke ontwikkelingen, maakt dat de risico's tijdens het ontwikkelingsproces moeilijker zijn te herkennen en te beheersen.

De laatste jaren is de aandacht voor risicomanagement, als instrument voor het beheersbaar maken van risico's, sterk toegenomen. Risicomanagement richt zich op het inzichtelijk maken van risico's tijdens het locatieontwikkelingsproces en het uitvoeren van maatregelen ter beheersing van die risico's.

Veel literatuur richt zich op risicomanagement in de GWW-sector. Over risicomanagement bij locatieontwikkelingen is echter veel minder bekend. De complexiteit van het locatieontwikkelingsproces vereist een andere aanpak van risicomanagement. De noodzaak van risicomanagement wordt onderstreept door de vele vertragingen en problemen die binnenstedelijke locatieontwikkelingen omgeven. Een voorbeeld hiervan is het Ciboga-project in Groningen. Dit ambitieuze project in het centrum van Groningen, is begin 2003 in een impasse geraakt doordat de verkoop van appartementen volledig stagneerde. Dit lag deels aan de verslechterde economische omstandigheden en deels aan de prijs-kwaliteitverhouding van de woningen. Specifiek van belang was het lage aantal parkeerplaatsen per woning. De woonwensen van potentiële kopers bleken niet aan te sluiten bij de te realiseren woningen. Hierbij speelde de stagnerende economie ook een rol. Daarnaast ontstond bij de herontwikkeling, grote onenigheid over de hoogte van de grondprijzen tussen de gemeente en de combinatie van projectontwikkelaars.

Risicomanagement zal nooit leiden tot het vermijden van alle risico's, omdat risicodragend investeren inherent is aan projectontwikkeling. Het verkrijgen van een bepaald rendement, gaat altijd gepaard met het lopen van een bepaalde hoeveelheid risico. Door het voeren van risicomanagement kan worden bijgedragen aan het zo goed mogelijk in kaart brengen van alle risico's en het bewust omgaan met risico's. In dit onderzoek zal de praktische toepassing van risicomanagement bij binnenstedelijke locatieontwikkelingen centraal staan.

---

## 1.2 Draaijer & Partners

Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een afstudeerstage bij *Draaijer & Partners (D&P)*. D&P is een adviesbureau en haar dienstverlening omvat zowel advies, bouwprojectmanagement als procesmanagement en varieert per project: van planvorming, haalbaarheidsonderzoek, huisvestingsadvies, gebouw- en locatieontwikkeling tot en met onderhoudsmanagement. Als adviseur begeleidt D&P bedrijven, overheden, beleggers en projectontwikkelaars bij het initiëren, inrichten en beheersen van projecten (Spoelstra, 2003).

De missie van D&P luidt als volgt: *“Het aanbieden van hoogwaardige integrale dienstverlening op het gebied van een evenwichtige woon-, werk-, en leefomgeving voor zowel de vragende als aanbiedende partij, waarbij betrokkenheid, professionaliteit en de prettige werksfeer worden gezien als de peilers onder de kwaliteit van onze dienstverlening.”*

Binnen D&P houdt de afdeling *Vastgoedadvies & Locatieontwikkeling* zich bezig met zowel binnenstedelijke locatieontwikkelingen als ontwikkelingen in uitleggebieden. De werkzaamheden variëren van het in opdracht van de gemeente ontwikkelen van binnenstedelijke locaties, tot het uitbrengen van advies rondom locatieontwikkeling.

## 1.3 Probleemveld

### 1.3.1 Inleiding

Risicomanagement is een begrip wat de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt. Diverse universiteiten, onderzoeksinstituten en adviesbureaus houden zich bezig met kennisvorming op dit gebied. Veel onderzoek is gericht op het toepasbaar maken van de theorieën over risicomanagement op het gebied van bouwprocessen en projectontwikkeling. Dit is niet verwonderlijk omdat er tot nu toe weinig onderzoek is gedaan naar de praktische toepassing van risicomanagement. Dit geldt in het bijzonder voor toepassing op het gebied van (binnenstedelijke) locatieontwikkeling.

### 1.3.2 Belangstelling risicomanagement

De redenen voor de toenemende belangstelling voor risicomanagement ligt zoals reeds genoemd, in de toename van het aantal binnenstedelijke locatieontwikkelingen. De verwachting is dat deze trend zich zal voortzetten. Bij diverse partijen ontstaat daarom de behoefte om de risico's van dergelijke ontwikkeling, op een gestructureerde manier te beheersen.

Een andere ontwikkeling die dit in de hand werkt, is de groeiende claimcultuur (Bouwned, 2002). Steeds meer partijen willen alle risico's van een project inzichtelijk hebben, om het gevaar van schadeclaims tot een minimum te beperken. In het licht hiervan is het noodzakelijk om alle risico's structureel in kaart te brengen en op basis daarvan door middel van contracten te verdelen.

---

Ook recente schandalen rondom de uitgave van overheidsmiddelen, hebben bijgedragen aan een toenemende belangstelling voor risicomanagement. Bij (te) veel gemeentelijke projecten vinden onvoorziene budgetoverschrijdingen plaats. Vanuit de gemeentelijke politiek ontstaat steeds meer de behoefte aan transparantie en volledige informatie over risico's. Zij zijn tenslotte verantwoordelijk voor de uitgave van gemeenschapsgelden en worden hier ook op afgerekend.

De algehele professionalisering van met name gemeenten en corporaties, versterkt de aandacht voor gestructureerd risicomanagement. Steeds meer gemeenten maken een efficiëntieslag en een verzakelijking mee. Hierbij wordt de strakke sturing van ontwikkelende partijen op risicobeheersing als voorbeeld genomen.

Verder speelt de economische neergang een rol. Gemeenten zijn minder bereid tot het nemen van risico's. Zij willen meer zekerheid over de uitkomsten van het locatieontwikkelingsproces en de daarmee gepaard gaande investeringen. Ook private partijen worden vaker door hun financiers gedwongen om de risico's beter af te dekken of te reduceren.

### **1.3.3 Toepassing risicomanagement**

Uit enkele verkennende gesprekken met experts op het gebied van (binnenstedelijke) locatieontwikkeling is gebleken dat risicomanagement relatief nieuw is. Dit kan ook worden afgeleid uit de discussies over risicomanagement in vakbladen. In andere sectoren zoals de industrie, bank- en verzekeringwezen en luchtvaart wordt risicomanagement al sinds lange tijd toegepast. Er zijn een aantal redenen waarom toepassing van risicomanagement bij binnenstedelijke locatieontwikkeling nog niet iets vanzelfsprekends is.

De eerste reden ligt in het feit dat projectleiders en -medewerkers, continue rekening houden met risico's tijdens het locatieontwikkelingsproces. Veel beslissingen zijn gebaseerd op afwegingen rondom risico's (Van Well *et al*, 2003). Het beheersen van risico's is in dit kader integraal onderdeel van het locatieontwikkelingsproces. Hierdoor is er minder behoefte aan een apart 'risicomanagement-product'.

Een tweede reden, samenhangend met de eerste, betreft het spanningsveld tussen het impliciet en expliciet beheersen van risico's. In het eerste geval vertrouwt de projectmanager op zijn ervaring en intuïtie bij het onderkennen en beoordelen van risico's. Op basis hiervan neemt hij maatregelen om risico's te voorkomen. Bij expliciete risicobeheersing, risicomanagement, worden risico's regelmatig en gestructureerd geïnventariseerd. Op basis hiervan worden dan beheersmaatregelen vastgesteld.

Een derde reden slaat op de veranderende positie van de woningcorporatie en de rol van de gemeente. Tot voor kort waren woningcorporaties semi-publieke instellingen, die in het kader van hun maatschappelijke doelstellingen nauwelijks op rendement stuurden. Negatieve afwijkingen van het projectresultaat werden doorgaans niet als onoverkomelijk beschouwd. Deze houding verminderde de noodzaak van risicomanagement. Tegenwoordig zijn corporaties verzelfstandigd en zijn zij verantwoordelijk voor hun eigen continuïteit. Dit vraagt om een werkwijze die meer marktconform is. Hierbij hoort ook een

---

professionalisering van het omgaan met risico's. Ook gemeenten beseffen steeds meer het belang van het voeren van gestructureerd risicomanagement.

#### 1.4 **Probleem-, doel- en vraagstelling**

In de vorige paragraaf is een beschrijving van het probleemveld gegeven. Op basis hiervan is de volgende vraagstelling geformuleerd:

***Wat is een effectief risicomanagement-model om risico's die een succesvolle ontwikkeling van binnenstedelijke locaties bedreigen, op een gestructureerde en regelmatige wijze te kunnen analyseren en beheersen.***

Dit onderzoek is voornamelijk exploratief van aard en heeft als doelstelling:

***Het verschaffen van inzicht in theorie en praktijk van risicomanagement op het gebied van binnenstedelijke locatieontwikkeling.***

Om de doelstelling van dit onderzoek te verwezenlijken zijn een aantal deelvragen opgesteld:

##### **Binnenstedelijke locatieontwikkelingen**

1. *Wat wordt verstaan onder een binnenstedelijke locatieontwikkeling?*
2. *Welke factoren liggen ten grondslag aan de complexiteit van binnenstedelijke locatieontwikkelingen?*
3. *Welke initiatiefnemers zijn betrokken bij binnenstedelijke locatieontwikkelingen?*
4. *Welke risico's lopen partijen tijdens het locatieontwikkelingsproces?*

##### **Risicomanagement theorie**

5. *Wat wordt in de literatuur onder risicomanagement verstaan?*
6. *Op welke manier zou risicomanagement volgens de literatuur moeten worden uitgevoerd?*

##### **Risicomanagement praktijk**

7. *Op welke manier wordt risicomanagement door partijen toegepast bij bestaande binnenstedelijke projecten?*
8. *Op welke manier kan risicomanagement bijdragen aan een succesvol verloop van binnenstedelijke locatieontwikkelingen?*
9. *Wat is de meerwaarde van expliciet risicomanagement ten opzichte van impliciet risicomanagement?*

#### 1.5 **Onderzoeksmethoden**

Om tot een beantwoording van de onderzoeksvragen te komen is allereerst een literatuurstudie verricht, waarbij diverse bronnen zijn geraadpleegd. De literatuurstudie is

---

vooral gericht op het verkrijgen van inzicht in de theoretische achtergronden van risicomanagement.

Daarnaast zijn, om een beeld te krijgen van de toepassing van risicomanagement in de praktijk, een vijftiental interviews afgenomen (bijlage 2 en 3). Hiervoor zijn vijf gemeenten, ontwikkelaars en woningcorporaties benaderd. Hier zal nader op worden ingegaan in hoofdstuk 4. Overige interviews die zijn afgenomen, onder andere met medewerkers van Draaier&Partners, staan vermeld in bijlage 4.

## **1.6 Leeswijzer**

Tot slot van deze inleiding zal de opbouw van dit rapport worden toegelicht. In hoofdstuk 2 zullen de theoretische achtergronden van zowel binnenstedelijke locatieontwikkeling als risicomanagement worden uitgewerkt. In hoofdstuk 3 zal vervolgens worden ingegaan op de risico's die binnenstedelijke locatieontwikkeling omgeven en de actoren die deze risico's dragen. Ook zal een koppeling worden gemaakt met de functies die risicomanagement hierin vervult.

In hoofdstuk 4 zal risicomanagement zoals dat beschreven wordt in de literatuur worden vergeleken met de wijze waarop dit in de praktijk wordt toegepast. Dit gebeurt aan de hand van de afgenomen interviews.

In hoofdstuk 5 zal bestaande kennis over risicomanagement en de informatie uit de interviews worden gecombineerd, om te komen tot een beantwoording van de vraagstelling.

---

## 2. THEORETISCHE ACHTERGRONDEN

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de theoretische achtergronden van dit onderzoek worden toegelicht. Eerst zal worden ingegaan op de vraag wat binnenstedelijke locatieontwikkelingen zijn. Daarna zullen de begrippen risico en risicomanagement worden verduidelijkt. Tenslotte zullen de verwachtingen over een risicomanagement-model worden geformuleerd.

### 2.2 Binnenstedelijke locatieontwikkeling

#### 2.2.1 Definitie

Het PPS Kenniscentrum (2004b, p.1) omschrijft locatieontwikkeling als “de verzamelterm voor projecten van substantiële omvang waarin een bepaalde functie wordt ontwikkeld, (...), al dan niet in combinatie met elkaar of met de aanleg van infrastructuur”. Deze omschrijving laat echter open, wat onder een substantiële omvang moet worden verstaan. Hoe groot een gebied moet zijn, of uit hoeveel eenheden de ontwikkeling moet bestaan voordat er sprake is van een locatieontwikkeling, blijft nogal arbitrair.

Binnenstedelijke locatieontwikkelingen betreffen vaak voormalige bedrijfs- en industrieterreinen, spoorwegemplacementen, havengebieden en kazemeterreinen. Het vrijvallen van deze gebieden is voornamelijk het gevolg van economische structuurveranderingen (Vries, 2004). Vandaar dat het begrip *herontwikkeling* als synoniem kan worden beschouwd van binnenstedelijke locatieontwikkeling.

Binnenstedelijke locatieontwikkelingen kunnen multifunctioneel van aard zijn. Dat wil zeggen dat meerdere functies, zoals wonen, kantoren, leisure en infrastructuur, worden gecombineerd. Multifunctionaliteit is echter vaak afhankelijk van de schaal van de locatie. Hoe groter het plangebied, hoe meer mogelijkheden er zijn voor het integreren van functies. Verder kan gesteld worden dat grootschalige locatieontwikkelingen vaak bestaan uit meerdere deelprojecten. Dit is met name het geval wanneer de locatieontwikkeling te groot is, om door één partij te worden ontwikkeld.

Dit onderzoek richt zich op alle typen binnenstedelijke locatieontwikkelingen. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de omvang of complexiteit van de ontwikkeling. De verwachting is namelijk dat risicomanagement bij elke binnenstedelijke locatieontwikkeling op dezelfde manier kan worden aangepakt.

#### 2.2.2 Kenmerken

Reeds is gesteld dat binnenstedelijke locatieontwikkelingen complex zijn en dat risico's daardoor moeilijker te herkennen en te beheersen zijn. Hier zijn een aantal redenen voor te noemen (Hertogh, 1997). Deze zullen in het vervolg van deze paragraaf worden toegelicht:



---

### Fysieke omgeving

Ingrepen in de fysieke omgeving kunnen de ruimtelijke, economische en maatschappelijke verhoudingen in een stad sterk beïnvloeden. De invloed die een project op zijn directe en indirecte omgeving heeft, maakt binnenstedelijke locatieontwikkeling complex.

Daarnaast worden ontwikkelingen beïnvloed door andere projecten in de omgeving. Vaak lopen er tegelijk meerdere projecten in een stad. Deze projecten of de initiëring van nieuwe concurrerende projecten, kunnen een grote invloed uitoefenen op de haalbaarheid van de ontwikkeling.

### Maatschappelijke omgeving

Binnenstedelijke locatieontwikkeling vindt plaats binnen zowel een fysieke als een sociaal-maatschappelijke omgeving (SBR, 1999). Dit maakt dat er veel actoren binnen het locatieontwikkelingsproces actief zijn, die allemaal op enige wijze invloed uitoefenen op het proces. De belangen van de verschillende actoren zullen vaak conflicteren, terwijl er toch op een zeker moment besluiten dienen te worden genomen. Het aantal actoren, hun belangen en onderlinge relaties maken binnenstedelijke locatieontwikkeling complex. Daarnaast kan het geheel aan actoren sterk veranderen gedurende het proces, afhankelijk van de fase waarin het locatieontwikkelingsproces zich bevindt.

In tabel 2.1 is een overzicht weergegeven van mogelijke actoren die op enige wijze invloed kunnen uitoefenen op het locatieontwikkelingsproces. Met deze opsomming wordt niet gepretendeerd een volledig overzicht te hebben gegeven van betrokken actoren.

*Tabel 2.1 Actoren die het locatieontwikkelingsproces kunnen beïnvloeden*

CATEGORIE	ACTOREN
Bestuur	Europese Unie Rijksoverheid Provincies Gemeenten Waterschappen Recreatieschappen
Ontwikkende partijen	Projectontwikkelaars Gelieerde ontwikkelaars (corporaties, beleggers, aannemers)
Contractanten	Adviesbureaus Aannemers Leveranciers
Belangengroepen	(Inter)nationaal Sectoraal Lokaal
Individuele betrokkenen	Omwonenden Bedrijven Winkeliers
Overig	Media

*Bron: naar Hellinga (2004)*

---

### Politieke omgeving

Binnenstedelijke locatieontwikkelingen liggen vaak politiek gevoelig. Projecten kunnen direct verbonden zijn met het politieke lot van wethouders, of zelfs een gemeenteraad. Het is meermalen gebeurd dat een wethouder het veld moest ruimen als gevolg van het falen van projecten.

Ook een gemeenteraad heeft grote invloed op het slagen van binnenstedelijke locatieontwikkelingen. Wanneer de samenstelling van een gemeenteraad wijzigt als gevolg van nieuwe verkiezingen, kan dit de ontwikkeling die reeds onder de vorige raad in gang was gezet beïnvloeden.

### Lange doorlooptijd

De lange doorlooptijd van binnenstedelijke locatieontwikkelingen, soms meer dan tien jaar, draagt ook bij aan de complexiteit van het proces. Door deze lange periode ontstaan meer onzekere factoren. Dit geldt met name voor economische ontwikkelingen, politieke besluitvorming, wet- en regelgeving en stakeholders.

### Ongelijke verdeling baten en kosten

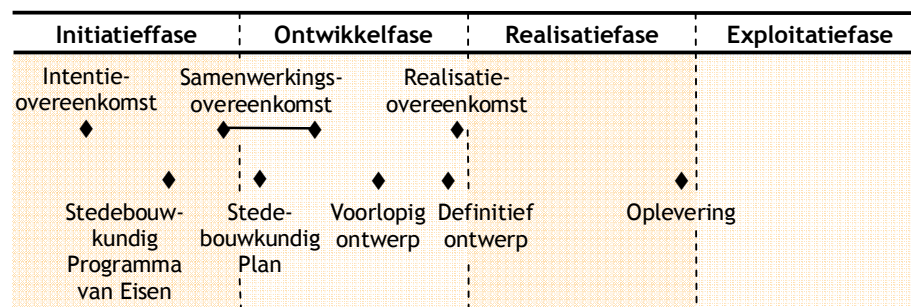
De verdeling van kosten, opbrengsten en risico's bij locatieontwikkelingen, is vaak zeer complex. De problematiek spitst zich daarbij toe op het overeenkomen van een grondprijs. De grondprijs wordt meestal vastgesteld op basis van de toekomstige functieontwikkeling. Terwijl gemeenten hun grondopbrengsten proberen te maximaliseren, zullen ontwikkelaars de grondkosten proberen te minimaliseren.

Verder worden er bij binnenstedelijke locatieontwikkelingen vaak ook niet-commerciële functies gerealiseerd. Deze functies genereren geen opbrengsten maar moeten wel bekostigd worden.

## 2.2.3 *Ontwikkelingsproces*

Om het locatieontwikkelingsproces goed te kunnen beschrijven is het zinvol om dit proces op te delen in fasen. In de literatuur is echter weinig informatie bekend over een precieze fase-indeling. Er bestaat wel consensus over de aard van de uit te voeren activiteiten en de volgorde waarin ze uitgevoerd moeten worden. In dit onderzoek wordt de fase-indeling van de Neprom gehanteerd, bestaande uit een initiatiefase, ontwikkelfase, realisatiefase en exploitatiefase (zie figuur 2.1). Om het locatieontwikkelingsproces schematisch weer te geven is gebruik gemaakt van meerder bronnen.

*Figuur 2.1* Overzicht locatieontwikkelingsproces



Bron: naar Gehner (2003), Kenniscentrum PPS (2004b), Huisman (2004)

---

Bij het opdelen van een locatieontwikkelingsproces in fasen, moet een kanttekening worden geplaatst. Een fase-indeling suggereert namelijk een lineair verloop van het proces, terwijl dit meestal niet het geval is (Miles, 2001). De belangrijkste reden die hieraan ten grondslag ligt, is het dynamische karakter van het proces. Activiteiten verlopen soms meer parallel dan lineair. Daarnaast bestaan grotere binnenstedelijke locatieontwikkelingen vaak uit deelprojecten. Deze verlopen bijna nooit volgens een zelfde tijdspad, waardoor de ene deelontwikkeling zich in de realisatiefase kan bevinden, terwijl een ander zich nog in de ontwikkelfase bevindt.

### **Initiatieffase**

De initiatieffase van het locatieontwikkelingsproces is zeer belangrijk. In deze fase besluiten één of meerdere partijen, de ontwikkelingsmogelijkheden van een locatie te bestuderen op zijn financieel-economische, bestuurlijk-politieke, maatschappelijk en technische haalbaarheid. Veelal wordt dit besluit vastgelegd in een intentieovereenkomst, waarmee de partijen zich vastleggen op het gezamenlijk onderzoeken van de haalbaarheid en het voortzetten van de samenwerking bij gebleken haalbaarheid. Deze partijen zijn naast de initiatiefnemer, veelal de eigenaar van de grond en het onroerend goed (particulier, bedrijf, gemeente) en ook wel de beoogde eindbelegger.

In de initiatieffase wordt het Stedebouwkundig Programma van Eisen opgesteld. Hierin wordt de te realiseren hoeveelheid woningen, kantoren of winkels opgenomen, eisen ten aanzien van parkeergelegenheid, ontsluiting, en een opsomming van de wettelijke mogelijkheden en beperkingen. Vaak wordt tegelijkertijd een Beeldkwaliteitsplan opgesteld.

Het doen van onderzoek is één van de hoofdactiviteiten in deze fase. Daarnaast is het opbouwen van commitment bij verschillende partijen van wezenlijk belang. Medewerking van partijen kan later in het proces, namelijk van doorslaggevend belang zijn. Gesprekken met grondeigenaren, het polsen van potentiële gebruikers/afnemers, het nemen van voorbereidingsbesluiten zijn allemaal activiteiten die in dit kader ondernomen dienen te worden. Uiteindelijk zullen de betrokken partijen overeenstemming moeten bereiken over de uitgangspunten en randvoorwaarden van het project (Kenniscentrum PPS, 2004a).

De initiatieffase eindigt met één van de onderstaande besluiten:

1. Het idee is op geen enkele wijze haalbaar gezien de geformuleerde uitgangspunten.
2. Het idee is niet haalbaar tenzij bepaalde uitgangspunten worden losgelaten, programmaonderdelen wordt geschrapt of dat er voor bepaalde kosten financiering van buiten het plan wordt gevonden.
3. Het idee is haalbaar: er kan worden voldaan aan de geformuleerde uitgangspunten.

### **Ontwikkelfase**

In de ontwikkelfase wordt op basis van het Stedebouwkundig Programma van Eisen het Stedenbouwkundig Plan uitgewerkt. Daarna kan de ontwikkelende partij werken aan een voorlopig en definitief ontwerp. In de ontwikkelfase worden meer actoren betrokken bij de ontwikkeling. Dit zijn onder andere een architect, technische adviseurs, en bouwkostenadviseurs. Het definitieve ontwerp moet worden afgestemd

---

op het in de initiatiefase opgestelde Stedebouwkundig Programma van Eisen, de begroting, de marktvrage en op de eisen van de Welstand. Gedurende de ontwikkelfase zal ergens een samenwerkingsovereenkomst getekend worden tussen de partijen.

Daarnaast wordt getracht om grondposities zo goedkoop mogelijk te verwerven, voor zover deze niet reeds zijn ingenomen. Ook zal het, afhankelijk van de eisen die de initiatiefnemer stelt, nodig zijn om een bepaald percentage van het project te hebben verkocht of verhuurt alvorens te starten met de bouw.

Aan het einde van deze fase wordt wederom een besluit genomen om al dan niet met de bouw te starten. Vaak zal dan besloten worden om het project door te laten gaan, gezien het reeds geïnvesteerde vermogen. Bovendien is de haalbaarheid in de initiatiefase al vastgesteld. Gemeenten en ontwikkelende partijen zullen veelal een realisatieovereenkomst tekenen, waarin de verplichtingen van de verschillende partijen ten aanzien van de realisatie worden vastgelegd.

#### **Realisatiefase**

In de realisatiefase vindt de fysieke totstandkoming van het project plaats. Wanneer de aannemer is gecontracteerd, de grondposities zijn verworven, de financiering is geregeld en alle vergunningen rond zijn, kan men starten met de bouw. De ontwikkelende partij houdt nu vooral toezicht en controleert of de planning en de kwaliteitseisen worden gehaald.

Voor gemeenten geldt dat men zich vooral richt op het controleren van gemaakte afspraken. Zelden nemen gemeenten deel in de opstalexplotatie, dat wil zeggen het daadwerkelijk realiseren van vastgoed.

#### **Exploitatiefase**

De meeste ontwikkelaars dragen het project aan het einde van de initiatiefase over aan een belegger. Dit geldt in het bijzonder voor kantoor- en winkelfuncties. Wanneer er ook koopwoningen zijn gebouwd worden deze overgedragen aan de kopers. Het beheer van het openbaar gebied ligt meestal bij de gemeente, maar is afhankelijk van de gemaakte afspraken.

## **2.3 Risico's**

### **2.3.1 Definitie en afbakening**

Risico is een begrip wat in het dagelijks leven wordt geassocieerd met een gebeurtenis, die negatieve gevolgen heeft op het gebied van bijvoorbeeld gezondheid of financiën. In deze paragraaf zal een theoretische benadering van het begrip 'risico' centraal staan. In de literatuur zijn vele definities te vinden van risico. Gehner (2003) concludeert echter dat uit alle definities blijkt, dat risico bestaat uit een waarschijnlijkheids- en een waardecomponent. De waarschijnlijkheidscomponent is de kans dat een (ongewenste) gebeurtenis optreedt. De waardecomponent is het effect of gevolg van deze gebeurtenis. Met andere woorden:

- *'Risico' = 'kans op een gebeurtenis' x 'gevolg van gebeurtenis'*

Wanneer het begrip *risico* vanuit het perspectief van locatieontwikkeling wordt bekeken, kan deze definitie verder worden aangescherpt. Gevolgen kunnen dan

---

worden uitgedrukt, in afwijkingen ten aanzien van het verwachte financiële resultaat, de planning en de kwaliteit van de ontwikkeling. Echter, in de initiatieffase van het locatieontwikkelingsproces worden deze verwachtingen juist geformuleerd. Risico's liggen dan meer op het gebied van samenwerking en gebeurtenissen die deze samenwerking kunnen frustreren.

Risico kan nu, in relatie tot het gehele locatieontwikkelingsproces, als volgt worden gedefinieerd:

- *Risico* = 'kans op een gebeurtenis' x 'gevolgen ten aanzien van de samenwerking, en afwijkingen ten aanzien van het verwachte financiële resultaat, de planning en de kwaliteit van de ontwikkeling'

### 2.3.2 *Zuiver versus speculatief*

Risico's kunnen worden onderverdeeld in speculatieve en zuivere risico's (Vermeulen, 1997). Bij speculatieve risico's is er naast de onzekerheid over de kans op de gebeurtenis, ook onzekerheid over het gevolg ervan. Met andere woorden, het gevolg kan ook positief zijn. Een voorbeeld hiervan is de rentestand, die zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben op het financiële resultaat van een project. Zuivere risico's daarentegen, hebben *altijd* een negatief gevolg. Vorstverlet is een voorbeeld van een zuiver risico.

Dit onderzoek richt zich op beide soorten risico's. De speculatieve risico's zullen ook worden meegenomen in dit onderzoek, omdat zij negatieve gevolgen kunnen hebben voor een project. Ook speculatieve risico's met een positief gevolg voor een project zijn van belang, omdat het signaleren van meevallers vaak een effectieve manier is om op bedreigingen in te spelen (Kenniscentrum PPS, 2004a). In dit onderzoek wordt dus onder het begrip *risico*, een gebeurtenis met een *negatief* gevolg verstaan.

## 2.4 **Risicomanagement**

Projectleiders en -medewerkers houden continue rekening met risico's tijdens het locatieontwikkelingsproces. Veel beslissingen zijn gebaseerd op afwegingen rondom risico's (Van Well *et al*, 2003). Deze afwegingen vinden echter vaak impliciet plaats. Dat wil zeggen dat beslissingen worden genomen op basis van ervaring en intuïtie.

Het expliciet inzichtelijk maken van risico's en het beheersen ervan, valt onder het vakgebied *risicomanagement*. In de literatuur wordt recentelijk veel aandacht besteed aan risicomanagement. Aan de respondenten (zie hoofdstuk 4) is gevraagd of risicomanagement in hun beleving een nieuw verschijnsel is. De antwoorden op deze vraag zijn een afspiegeling van het spanningsveld tussen impliciet en expliciet risicomanagement.

Alle respondenten antwoorden dat risicomanagement zeker niet iets nieuws is en dat het beheersen van risico's altijd al een belangrijk onderdeel van hun werk is geweest. Een ontwikkelaar verwoordde dit als volgt: "Het heeft alleen een titel gekregen. Het is eigenlijk de alledaagse praktijk voor een ontwikkelaar. Een ontwikkelaar is eigenlijk een risicomanager". Bijna elke respondent voegt daar echter aan toe, dat het gestructureerd of modelmatig omgaan met risicomanagement *wel* iets nieuws is.

---

### 2.4.1 Definitie

Risicomanagement kan op vele manieren worden gedefinieerd, afhankelijk van het toepassingsgebied. De hieronder gegeven definities zijn geformuleerd voor toepassing op het gebied van project- en locatieontwikkeling:

- “Het onderkennen en beheersen van risico’s en onzekerheden tijdens de realisatie van een project met als doel de kans op een succesvol verloop ervan te verhogen” (Gehner, 2003, p.5).
- “Een gestructureerde vorm van risicobeheersing die mogelijke knelpunten vroegtijdig openbaart en ervoor zorgt dat een project beter wordt beheerst” (Twijnstra & Gudde, 2003, np).
- “Een regelmatig, systematisch onderzoek - middels identificatie en meting van de kans, grootte en ernst van het risico - naar risico’s die de financiële haalbaarheid van de ontwikkeling van de locatie bedreigen” (Geus, 1996, p. 39).

Uit deze definities kunnen een aantal kernelementen worden gehaald. Ten eerste blijkt dat het analyseren of inzichtelijk maken van risico’s, een onderdeel is van risicomanagement. Alleen De Geus geeft nog aan dat het analyseren bestaat uit het benoemen van risico’s en het bepalen van de kans op het risico en het gevolg ervan.

Ten tweede blijkt uit de gegeven definities dat risicomanagement een continue bezigheid is. Tijdens de looptijd van een project, kunnen risico’s door de tijd worden ingehaald, of zijn afgenomen door getroffen maatregelen (Van Well *et al*, 2003). Alleen door risico’s regelmatig te analyseren, kan worden bijgehouden welke risico’s wanneer gelden.

Ten derde wijzen alle definities op het gestructureerde karakter van risicomanagement. Dit impliceert een vaste werkwijze en/of het gebruik van een bepaalde methode, voor het analyseren van risico’s.

Tenslotte wordt in de definities verwezen naar het doel van risicomanagement, namelijk een betere projectbeheersing en een hogere kans op een succesvolle ontwikkeling. Een hogere kans op een succesvolle ontwikkeling is echter het gevolg van een betere projectbeheersing, en is daarmee het uiteindelijke doel van risicomanagement.

Op basis van bovenstaande informatie kan een definitie van risicomanagement worden gegeven, die toepasbaar is op het gebied van binnenstedelijke locatieontwikkeling. Risicomanagement is:

- *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.*

### 2.4.2 Doelstellingen

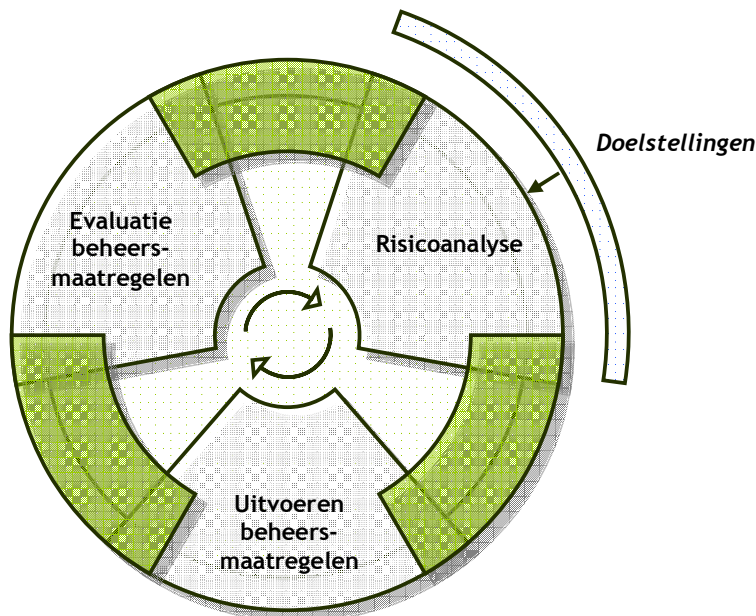
De wijze waarop de risicoanalyse wordt uitgevoerd, heeft te maken met de doelstellingen die men nastreeft met het risicomanagement. Naast het uiteindelijke doel van risicomanagement, namelijk het beheersbaar maken van risico’s zodat de kans op een succesvolle ontwikkeling toeneemt, kunnen een aantal specifieke doelen worden benoemd:

- Het bevorderen van de communicatie binnen een project (Van Well, 2003)
- Het leveren van een bijdrage aan het oplossen van impasses (SBR, 1998)
- Het rationaliseren van subjectieve standpunten en meningen (SBR, 1998)
- Het ondersteunen van het beslissingsproces binnen een project (Van Well, 2003)
- Stimulering van risicobewustzijn onder partijen en projectmedewerkers (SBR, 1998)
- Het verzekeren dat de risico's zo efficiënt mogelijk beheerst worden (Geus, 1996).
- Het stellen van prioriteiten in het projectmanagement (Staal, 2004)
- Het bevorderen van een ononderbroken voortgang van de activiteiten van een project (Van Well, 2003)
- Bijdragen aan de kwaliteit van samenwerking (PPS kenniscentrum, 2004a)
- Het op een verantwoorde wijze verdelen van risico's via overeenkomsten (PPS kenniscentrum, 2004a)

### 2.4.3 *Risicomanagement-cyclus*

Uit de definitie van risicomanagement blijkt dat het beheersen van risico's een continue proces is. Dit continue proces komt tot uiting in de zogenaamde *risicomanagement-cyclus* (figuur 2.1). In de literatuur komen verschillende versies van de cyclus naar voren, die op hoofdlijnen overeenkomen. Verschillen worden veroorzaakt door de verschillende interpretaties die aan het begrip risicoanalyse worden gegeven.

*Figuur 2.2 Risicomanagement-cyclus*



*Bron: naar Risman (2004)*

---

Waar sommige auteurs<sup>1</sup> een expliciet onderscheid maken tussen identificatie en analyse van risico's, worden deze door andere auteurs<sup>2</sup> tezamen benoemd als 'risicoanalyse'. In deze eerste benadering slaat het identificeren van risico's slechts op het aanleggen van een lijst met potentiële risico's. De analyse is dan gericht op het bepalen van de ernst van een risico, al dan niet door deze te kwantificeren.

Andere auteurs betogen dat identificatie een onderdeel is van de risicoanalyse. Door het identificeren van risico's wordt volgens hen reeds duidelijk wat de belangrijkste risico's zijn. Een heel strikt onderscheid tussen identificeren en analyseren van risico's, is in de praktijk lastig te maken. In dit onderzoek zal de risicoanalyse als één stap worden benoemd. De risicoanalyse slaat daarbij op zowel het onderkennen van risico's als het bepalen van de ernst ervan.

In het vervolg van deze paragraaf, zal op de afzonderlijke stappen van de cyclus worden ingegaan (figuur 2.1). De cyclus bestaat uit de stappen risicoanalyse, het uitvoeren van beheersmaatregelen het evalueren ervan.

### **Risicoanalyse**

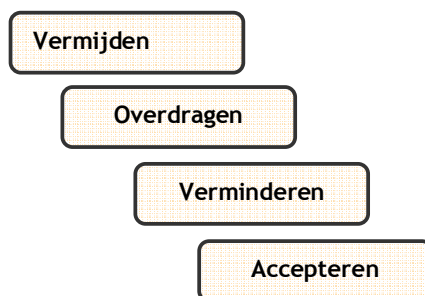
De risicoanalyse bestaat uit het in kaart brengen van risico's en het bepalen van de ernst van het risico. Bij het inventariseren van risico's wordt getracht om de risico's die voor het project gelden, zo volledig en overzichtelijk mogelijk in beeld te brengen. Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen de oorzaak, de gebeurtenis en het gevolg van die gebeurtenis (Vermande, 1998). Hierdoor wordt de beheersbaarheid van het risico inzichtelijk gemaakt. Beheersmaatregelen kunnen namelijk of gericht zijn op de bron van de gebeurtenis, of op het gevolg ervan.

De ernst van een risico wordt bepaald aan de hand van de kans dat het risico optreedt en de mogelijke gevolgen ervan voor het project. Dit hoeft niet persé te gebeuren door het kwantificeren van de risico's in tijd of geld. Ook kwalitatieve beschrijvingen van risico's zijn een vorm van analyse.

### **Uitvoeren beheersmaatregelen**

Het doel van risicomangement is het beheersbaar maken van risico's. Eerder is beargumenteerd dat een risico bestaat uit een kans en een gevolg. Bij het beheersen van risico's is het noodzakelijk om beide aspecten in beschouwing te nemen.

*Figuur 2.3 Mogelijkheden bij het beheersen van risico's*



*Bron: naar Risman (2004)*

---

<sup>1</sup> PPS Kenniscentrum (2004a), SBR (1998)

<sup>2</sup> Gehner (2003), Well (2001)



---

Bij de beheersing van risico's zijn vier strategieën mogelijk, namelijk vermijden, verminderen, overdragen of accepteren (zie figuur 2.2). De keuze voor een bepaalde strategie hangt nauw samen met de ernst van het risico en de kosten om het risico beheersbaar te maken. Volgens Ten Gevers (2001) is een vuistregel bij het kiezen van een beheersmaatregel, dat deze nooit duurder mag zijn dan de ernst van het risico. Doorgaans zal eerst worden geprobeerd een risico te vermijden. Wanneer dat niet mogelijk kan getracht worden het risico te verminderen of over te dragen. Wanneer ook dit niet mogelijk is, kan het risico alleen nog geaccepteerd worden.

#### **Evaluatie beheersmaatregelen**

In de laatste fase van de risicomanagement-cyclus, worden de genomen beheersmaatregelen geëvalueerd. Er wordt nagegaan in hoeverre deze effectief zijn geweest. Daarnaast kan door genomen besluiten of door de voortgang in de tijd, het risicoprofiel zijn gewijzigd.

### **2.5 Risicomanagement-model**

In de vraagstelling van dit onderzoek luidt: "Wat is een effectief risicomanagement-model om risico's die een succesvolle ontwikkeling van binnenstedelijke locaties bedreigen, op een gestructureerde en regelmatige wijze te kunnen analyseren."

Dit roept de vraag op, wat onder een dergelijk model dient te worden verstaan. Een model kan worden omschreven als een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. In de literatuur komt de risicomanagement-cyclus (zie vorige paragraaf) naar voren als een risicomanagement-model. Risicomanagement is dan in vereenvoudigde vorm, het analyseren van risico's, het uitvoeren van beheersmaatregelen en evalueren van deze maatregelen.

Om dit algemene model toe te passen bij binnenstedelijke locatieontwikkeling, dient het model nader uitgewerkt te worden. Hierbij zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Het type risico's dat wordt gelopen.
- De te hanteren risicoanalysemethoden.
- De momenten in het locatieontwikkelingsproces waarop risicoanalyses moeten worden uitgevoerd.
- De keuze van beheersmaatregelen.

In hoofdstuk 4 zal gekeken worden of, en op welke wijze dit model wordt gebruikt door de geïnterviewde organisaties.

---

## 3. RISICO'S EN BINNENSTEDELIJKE LOCATIEONTWIKKELING

### 3.1 Inleiding

De totstandkoming van een binnenstedelijke locatie wordt met veel risico's omgeven. De verdeling van die risico's tussen partijen, is één van de belangrijke aandachtspunten van het locatieontwikkelingsproces. Om risico's goed te kunnen verdelen, is het noodzakelijk dat alle partijen inzicht hebben in de risico's van het ontwikkelingsproces. Daarnaast is begrip voor de risico's die andere partijen lopen bevorderlijk voor een goede samenwerking.

In dit hoofdstuk zal eerst een nadere omschrijving worden gegeven van de risicodragende actoren, namelijk gemeenten, corporaties en/of ontwikkelaars. Daarna zal worden aangegeven welke risico's relevant zijn tijdens het locatieontwikkelingsproces. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van de gehouden interviews (zie bijlage 3 en hoofdstuk 4). Ook zal worden aangegeven welke risico's van specifiek belang zijn bij de onderhandelingen tussen gemeenten en ontwikkelende partijen. Tot slot zal de koppeling tussen risico en risicomanagement worden aangegeven.

### 3.2 Risicodragende actoren

Het initiatief tot het ontwikkelen van een locatie kan door diverse partijen worden genomen. Voor de hand liggende initiatiefnemers zijn projectontwikkelaars, gemeenten en woningcorporaties. Ook nemen zij vaak initiatieven over van beleggers, vastgoedeigenaren, stedenbouwkundigen, architecten, aannemers en zelfs actiegroepen.

Ondanks de veelheid aan mogelijke initiatiefnemers, zijn het vooral (gelieerde) projectontwikkelaars, gemeenten en woningcorporaties die betrokken zijn bij de daadwerkelijk totstandkoming van een locatieontwikkeling. Zij zijn degenen die risicodragend investeren in projecten en daarom ook voortdurend op zoek zijn naar het minimaliseren van die risico's.

#### 3.2.1 *Projectontwikkelaars*

Tegenwoordig zijn er meerdere partijen die benoemd kunnen worden als ontwikkelaars. Naast de traditionele projectontwikkelaars zijn er veel aannemers, beleggers en makelaars, die activiteiten ontplooiën op het gebied van projectontwikkeling. Deze zogenaamde gelieerde ontwikkelaars zijn goed in staat om te concurreren met traditionele projectontwikkelaars.

#### Doelstellingen

De doelstelling van ontwikkelaars kan worden omschreven als het minimaliseren van risico's, terwijl de eigen doelstellingen worden gemaximaliseerd (Miles, 2001). Eén van de belangrijkste doelstellingen is het behalen van een zo hoog mogelijke winst, maar ook niet-financiële doelstellingen zijn van belang. Hierbij valt te denken aan imago, continuïteit van bedrijfsvoering, prestige, etc.

---

### **Organisatie**

Door de vele verschillende typen ontwikkelaars, is het moeilijk om algemene uitspraken te doen over de organisatiestructuur bij ontwikkelaars. Voor de grotere ontwikkelaars geldt, dat de projectmanager verantwoording aflegt aan een afdelingshoofd of directeur van de ontwikkeldivisie. Zij bespreken de dagelijkse gang van zaken in projecten. Besluitvorming vindt veelal plaats via de algemene directie.

De organisatiestructuur van de grotere projectontwikkelaar wordt derhalve gekenmerkt door een duidelijke scheiding van taken en verantwoordelijkheid. Projectmanagers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in hun eigen project, terwijl de directie verantwoordelijkheid neemt voor investeringsbeslissingen.

#### **3.2.2 *Woningcorporaties***

Woningcorporaties hebben zich na de bruteringsoperatie in 1995 ontwikkeld van semi-overheidsinstellingen tot meer commerciële organisaties (Huisman, 2004). Omdat corporaties verantwoordelijk zijn geworden voor hun eigen financiële gezondheid, richten zij zich niet alleen meer op de sociale huur- of koopwoningen maar ook op de meer commerciële projecten. Dit heeft geleid tot een professionalisering van de ontwikkelingstak van veel corporaties.

### **Doelstellingen**

Door de verzelfstandiging van de corporaties kunnen hun doelstellingen ten aanzien van locatieontwikkelingen, deels worden vergeleken met die van projectontwikkelaars. Dit zou echter geen recht doen aan de maatschappelijke doelstellingen die corporaties nog steeds hebben. De 'toegelaten instellingen' hebben zich verplicht om zich in te zetten voor de volkshuisvesting (Aedes, 2004). De activiteiten van woningcorporaties dienen afgestemd te zijn op de wensen en behoeften van de lokale samenleving, welke zijn verwoord in de prestatiecontracten die worden afgesloten met de gemeente.

Woningcorporaties nemen een bijzondere positie in bij het locatieontwikkelingsproces. Zij zijn vaak eerder bereid onrendabel te investeren in projecten, vanwege eerder genoemde doelstellingen. Dit maakt hen tot een aantrekkelijke partij om mee samen te werken, voor zowel gemeenten als ook voor projectontwikkelaars.

### **Organisatie**

Binnen de woningcorporatie is een aparte afdeling verantwoordelijk voor de ontwikkeling van woningen. Ook kan het zo zijn dat een corporatie de ontwikkelingstak onderbrengt in een aparte BV. Dit ontwikkelbedrijf produceert dan woningen die door de corporatie worden afgenomen.

Met name deze laatste organisatievorm, is goed te vergelijken met die van projectontwikkelaars. Investeringsbeslissingen worden genomen door de Raad van Bestuur, terwijl de projectmanagers verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken binnen hun projecten.

---

### 3.2.3 Gemeenten

#### Doelstellingen

De doelstelling van de overheid ten aanzien van locatieontwikkeling is volgens Miles (2001), “to promote sound development, ensuring that construction is attractive and safe and that new developments are conveniently located to help the city (...) function well and to enhance the economy (p. 3).” Deze omschrijving gaat uit van een meer faciliterende rol van de gemeente in het locatieontwikkelingsproces. Hierbij verzorgt de gemeente, op initiatief van ontwikkelende partijen, de gronduitgifte, vergunningen en eventuele wijziging van het bestemmingsplan.

Naast deze faciliterende rol, kan de gemeente ook een regierol vervullen. Dit gebeurt wanneer de gemeente het initiatief neemt bij locatieontwikkelingen en zich actief gaat bemoeien met toekomstige ontwikkelingen. Activiteiten in dit kader zijn het verwerven van gronden, bouwrijp maken en het verkopen van de gronden. Hierbij loopt de gemeente grote financiële risico's. Deze liggen met name in renteverliezen, wanneer de tijd tussen koop en verkoop langdurig is. Daarnaast neemt de gemeente het risico dat ze de grond niet kostendekkend kan doorverkopen.

#### Organisatie

De gemeentelijke organisatie is vanwege de verwevenheid met de politiek meer complex dan die van corporaties en ontwikkelaars. De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende taak en bepaalt in hoofdlijnen het beleid van de gemeente. Plannen moeten doorgaans worden goedgekeurd door een meerderheid van de Raad. De gemeenteraad moet controleren of B&W het beleid goed uitvoeren en hun dagelijkse bestuurstaken goed vervullen. Daarmee controleren zij ook op welke manier de gemeentelijke diensten hun werkzaamheden uitvoeren.

Het college van B&W is een uitvoerend orgaan. Binnen B&W is de wethouder Ruimtelijk Ordening verantwoordelijk voor het verloop van locatieontwikkelingen. Deze bereid besluiten voor die de gemeenteraad moet nemen, en overlegt veelvuldig met de directie van de dienst Ruimtelijke Ordening en met projectleiders.

De dienst Ruimtelijke Ordening staat doorgaans onder leiding van een directie. Zij zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de Dienst en treden op als gemandateerde opdrachtgevers namens de wethouder. Ook hebben zij samen met de wethouder een doorslaggevende stem in besluiten over het al dan niet door laten gaan van ontwikkelingen.

Een gemeentelijke projectleider is verantwoordelijk voor één of meerdere projecten, en dient contacten te onderhouden met alle afdelingen binnen de dienst Ruimtelijke Ordening en daarbuiten. Dit zijn onder andere *Vastgoedontwikkeling* ('Grondbedrijf'), *Wonen*, *Ingenieursbureau*, *Geoinformatie*, *Milieudienst* en *Stedenbouw*.

### 3.3 Risico's

In het vorige hoofdstuk is risico reeds gedefinieerd als *de 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*.

---

---

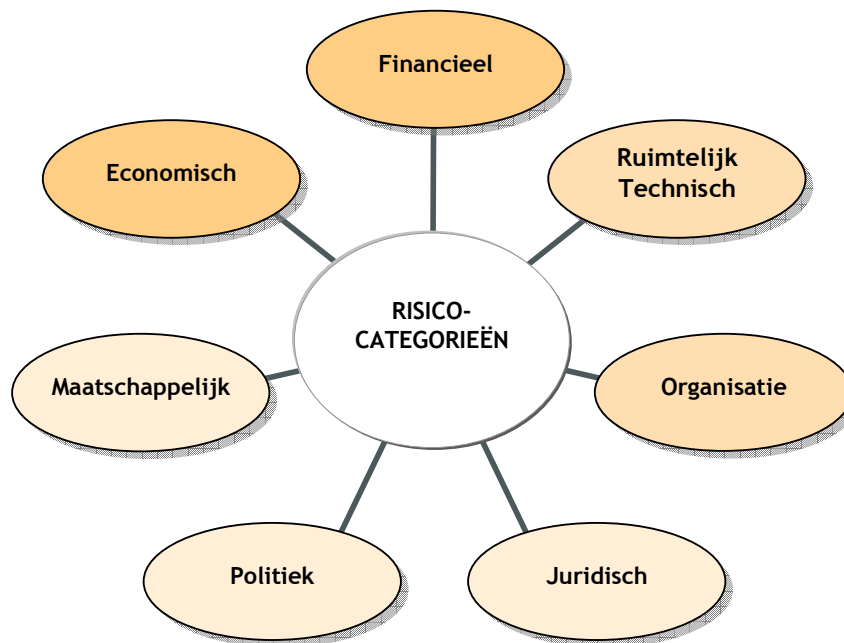
In deze paragraaf zullen concreet de risico's worden benoemd die ontwikkelaars, corporaties en gemeenten lopen tijdens het locatieontwikkelingsproces.

### 3.3.1 Risicocategorieën

Vanuit de literatuur zijn een aantal indelingen in risicocategorieën bekend. Deze komen meestal op hoofdlijnen overeen, alhoewel de benaming van categorieën of het niveau van detaillering van categorieën wel kan verschillen. Tijdens de interviews is de indeling van de RISMAN-methode<sup>3</sup> aangehouden. De RISMAN-methode onderscheidt een zevental risicocategorieën, namelijk *Juridisch*, *Organisatorisch*, *Ruimtelijk-Technisch*, *Financieel*, *Maatschappelijk* en *Politiek*. Deze zijn aangevuld met de zogenaamde *Economische* risico's die slaan op de risico's ten aanzien van de afzet van het vastgoed. De RISMAN-methode is in eerste instantie ontwikkeld voor infrastructurele projecten en bevat daarom niet een dergelijke categorie.

De reden om te kiezen voor deze indeling was de verwachting dat deze categorieën het meest herkenbaar zouden zijn voor de respondenten. Alhoewel veel organisaties een andere indeling in risicocategorieën hanteren, hebben deze veel raakvlakken met de indeling van de RISMAN-methode.

Figuur 3.1 Risicocategorieën



Bron: naar Risman (2004)

#### Financieel

Financiële risico's slaan op verwerving van gronden, prijsstijgingen van materialen, financiering, faillissementen van aannemers, wanbetalingen, etc. Financiële risico's met betrekking tot de opstalexplotatie liggen vrijwel altijd bij de ontwikkelende

---

<sup>3</sup> De RISMAN methode is ontwikkeld door een samenwerkingsverband van partijen. Dit zijn onder andere Bouwdienst RWS, TU Delft, Twijnstra&Gudde en Railinfrabeheer.

---

partijen. Afhankelijk van de samenwerkingsvorm draagt de gemeente meer of minder financiële risico's met betrekking tot de grondexploitatie.

Financiële risico's worden uiteraard door alle partijen als zeer belangrijk aangemerkt. Financiële risico's worden feitelijk vanaf de initiatieffase daadwerkelijk gelopen. Op het moment dat een partij verplichtingen aangaat kunnen financiële risico's pas daadwerkelijk optreden. Het gaat hier dan om het aangaan van intentie- en samenwerkingsovereenkomsten.

### **Economisch**

Economische risico's beïnvloeden de opbrengsten van een project negatief. Voorbeelden zijn ontwikkelingen op de woning- en kantorenmarkt en een slechte afstemming op de marktvraag.

Over het algemeen worden de economische risico's tijdens de ontwikkelfase belangrijker. Wanneer daadwerkelijk wordt begonnen met de verkoop of het verhuur van het (nog te ontwikkelen) vastgoed, nemen deze risico's toe. Het economisch risico vermindert uiteraard, wanneer een bepaald percentage is verkocht of verhuurd. Indien het vastgoed pas wordt verhandeld na realisatie, blijven de economische risico's echter pregnant aanwezig. Daarom zullen weinig ontwikkelende partijen starten met de bouw, zonder dat tenminste een deel van het vastgoed verhuurt of verkocht is.

Ook de gemeente is onderhevig aan economische risico. Een slechte marktsituatie voor de afzet van vastgoed, zorgt dat de gemeente zijn geproduceerde grond niet kan verkopen aan de ontwikkelende partijen. Dit kan leiden tot enorme renteverliezen.

### **Ruimtelijk Technisch**

Ruimtelijk-technische risico's worden ook wel betiteld als *bouwputrisico's*. Het gaat om ontsluiting van de locatie, bodemgesteldheid, archeologische vondsten, tegenvallende prestaties van aannemers, etc.

Ruimtelijk-technische risico's treden feitelijk pas op gedurende de uitvoeringsfase. Voor gemeenten zijn deze risico's veelal van belang bij de productie van grond. Voor ontwikkelende partijen hebben deze risico's met name gevolgen voor budgetoverschrijdingen en het niet halen van de planning.

### **Organisatie**

Organisatierisico's slaan op alle risico's die de organisatie van het proces kunnen verstoren. In de eerste plaats gaat het om het functioneren van de projectorganisatie en de competentie van eigen medewerkers. Daarnaast is de samenwerking en communicatie tussen partijen een belangrijk risico.

Uit de interviews is gebleken dat risico's met betrekking tot het functioneren van de eigen organisatie, doorgaans als minder belangrijk worden aangeduid door respondenten. Het vertrouwen in de eigen organisatie is gebaseerd op de ervaring van medewerkers en professionaliteit van de organisatie.

Organisatierisico's op het gebied van samenwerking met andere partijen worden als belangrijker gezien. Tegenstrijdige belangen en ontbrekend committent zijn grote

---

risico's voor het slagen van de ontwikkeling. Organisatierisico's zijn met name in de initiatieffase aanwezig, maar ook in latere fasen.

### **Maatschappelijk**

Maatschappelijke risico's zijn direct verbonden met het maatschappelijk draagvlak voor een project. Deze risico's leiden uiteindelijk tot bezwaarschriften en de daarbij horende vertragingen.

Maatschappelijke risico's openbaren zich meestal tijdens de ontwikkelfase. Een medewerker van een woningcorporatie verwoordde dit als volgt: "Als je de schetsen eenmaal hebt, valt de hele wereld over je heen." In deze fase krijgen omwonenden, winkeliers en belangengroepen de mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de verlening van vergunningen.

Voor alle participerende partijen zijn deze risico's relevant, omdat vertraging voor alle partijen nadelige gevolgen heeft. Met name de partij die beschikking heeft over de grond, zal renteverliezen moeten incasseren. Maatschappelijke risico's zijn nog nauwelijks relevant, wanneer alle benodigde vergunningen zijn verleend en wordt begonnen met de bouw.

### **Politiek**

Politieke risico's hebben betrekking op het verkrijgen van vergunningen, problemen met aanpassingen van het bestemmingsplan en afstemming tussen overheden. Een ontwikkelaar merkte op dat vanwege de lange doorlooptijd van binnenstedelijke projecten, het goed mogelijk is dat nog tijdens het ontwikkelingsproces de gemeenteraad wijzigt van samenstelling. Een andere politieke signatuur kan een grote bedreiging vormen voor de ontwikkeling. Zo kan een gemeenteraad besluiten om ergens anders ontwikkelingen toe te staan, of kan een wethouder met aanvullende eisen komen ten aanzien van het project.

Politieke risico's worden door alle partijen als belangrijk gezien en zijn vanaf de initiatieffase al belangrijk. Wanneer de gemeente zelf initiatiefnemer is, wordt het politieke risico minder. Voorwaarde is wel dat het idee voor de ontwikkeling vanuit de gemeenteraad is aangedragen. Wanneer vanuit een gemeentelijke dienst een initiatief wordt genomen, geldt het risico van het krijgen van politiek draagvlak evenzeer.

Politieke risico's nemen doorgaans vanaf de initiatieffase af, omdat dan duidelijk is of de gemeente van plan is om mee te werken aan de ontwikkeling, of om te participeren in de ontwikkeling.

### **Juridisch**

Juridisch risico's tenslotte liggen op het vlak van schadeclaims, contractvorming, het niet volgens wet- en regelgeving handelen, onteigeningen, etc. Volgens een ontwikkelaar liggen juridische risico's "vooral tussen twee fasen in, wanneer je aan contractvorming doet." Al tijdens de initiatieffase bij het opstellen van intentie- en samenwerkingsovereenkomsten, worden deze risico's relevant.

In de ontwikkelfase gaan onteigeningen een rol spelen en ook de contractvorming met derden. Juridische risico's zullen dus vooral optreden tijdens de ontwikkelfase.

---

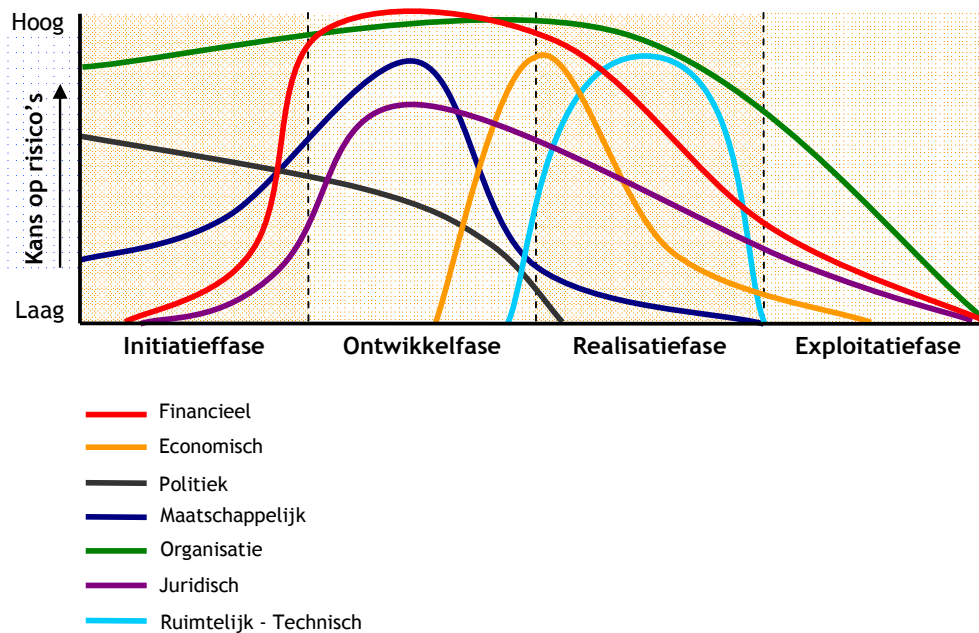
Tijdens de uitvoeringsfase en zelfs de exploitatiefase, blijft echter de kans op schadeclaims aanwezig.

### 3.3.2 Risicoprofiel

Op basis van bovenstaande informatie is een grafiek geconstrueerd waarin het risicoprofiel van de diverse risicocategorieën gedurende het locatieontwikkelingsproces is weergegeven. In figuur 3.2 wordt *globaal* aangegeven wat de kans is, dat de risico's in de risicocategorieën zich voor zullen doen. Het gaat hier dus om het totaal van risico's dat alle partijen afzonderlijk dragen.

Tijdens de initiatiefase zijn vooral risico's met betrekking tot organisatie, politiek en maatschappij van belang. Pas vanaf het moment dat er daadwerkelijk verplichtingen worden aangegaan ten aanzien van de verdere planontwikkeling, ontstaat de kans op het optreden van overige risico's (financieel, economisch, juridisch, ruimtelijk-technisch). Tijdens het gehele locatieontwikkelingsproces blijven risico's met betrekking tot de organisatie van het proces relevant.

Figuur 3.2 Risicoprofiel gedurende het locatieontwikkelingsproces



Bron: Eigen onderzoek

### 3.4 Risicoverdeling

In de vorige paragraaf zijn een aantal risicocategorieën benoemd, die relevant zijn tijdens het locatieontwikkelingsproces. Eén van de kernvraagstukken van elke binnenstedelijke opgave, is de verdeling van risico en daarmee zeggenschap (Graaff, 2002). "Wie betaalt, bepaalt", is een veel gehoord spreekwoord in deze context. De partij die de meeste risico's neemt, zal vaak de meeste invloed kunnen uitoefenen op het ontwikkelingsplan. Dit kan een probleem zijn voor bijvoorbeeld gemeenten, die graag bepaalde ontwikkelingen willen stimuleren in het belang van de maatschappij.



---

Niet alle risico's kunnen worden verdeeld, en de discussie over risicoverdeling spitst zich op een aantal specifieke risico's toe.

### **3.4.1 Verdeelbare risico's**

#### **Categorieën**

Onderhandelingen over de verdeling van risico's spitst zich voornamelijk toe op de verdeling van risico's binnen de grondexploitatie en eventueel opstalexplotatie. Het gaat dan dus om de financiële en economische risico's. Een ontwikkelaar verwoordde dit al volgt: "Projectontwikkeling is in mijn filosofie voor 90 procent financieel, fiscaal, juridisch. Het is allemaal leuk wat we doen, maar uiteindelijk vertaald alles zich toch in rendement en risico".

Der wijze waarop risico's binnen de grondexploitatie worden verdeeld bepaalt ook voor een groot deel of, en welke juridische risico's een partij loopt. Wanneer een gemeente volledig verantwoordelijk is voor de grondexploitatie, zullen alle hieraan gekoppelde juridische risico's voor rekening van de gemeente komen. Ook de ruimtelijk-technische risico's zijn volledig afhankelijk van de rol die een partij aanneemt.

Door het aangaan van een bepaalde samenwerkingsvorm tussen partijen worden bovenstaande risico's dus verdeelt. Risico's die in principe niet kunnen worden verdeeld op deze manier, zijn de maatschappelijke, politieke en organisatorische risico's. Deze zijn voor alle partijen relevant en deels gebonden aan de eigen organisatie. Wel kunnen de gevolgen van deze risico's worden verdeeld. Wanneer één van de van de partijen vertraging veroorzaakt in de ontwikkelfase van het project (organisatie risico), zal dit financiële schade opleveren voor de andere partijen. In een samenwerkingsovereenkomst kunnen deze risico's worden benoemd en verdeeld.

#### **Brandpunt van onderhandelingen**

Er zijn een aantal thema's die vaak terugkomen bij de verdeling van risico's. Met name onderhandelingen over de hoogte van de grondprijs en het moment waarop de grond wordt verkocht, zijn hierin van groot belang. Deze zijn namelijk, voor zowel gemeenten als voor ontwikkelende partijen, bepalend voor het financiële resultaat van de ontwikkeling. Er is getracht de geïnterviewde gemeenten nogmaals te benaderen voor meer informatie omtrent dit onderwerp. Dit heeft echter geen resultaten meer opgeleverd.

Ook saneringskosten zijn een belangrijk risico voor de productiekosten van grond. Zekerheden omtrent saneringskosten kunnen worden vergroot op basis van bodemonderzoek, maar vaak blijken kosten alsnog hoger uit te vallen. De hoge kosten van sanering vormt een risico dat gemeenten graag neer wil leggen bij ontwikkelaars door zich niet te binden aan een vaste grondprijs of grondquote.

De financiële gevolgen van vertragingen in de planvorming is ook punt van discussie bij verdeling van risico's. Tijdens de ontwikkelfase moeten zowel gemeenten als ontwikkelende partijen, bepaalde taken uitvoeren om te kunnen komen tot realisatie van het project. Wanneer partijen hierbij vertraging oplopen, wil men van tevoren vastleggen wie gaat opdraaien voor de extra kosten die hieruit voortvloeien.

---

Daarnaast is de verdeling van planontwikkelingskosten nogal eens onderwerp van discussie. Het risico dat een project uiteindelijk toch niet doorgaat terwijl er tijdens de ontwikkelfase al veel geld is besteed aan de planontwikkeling, is altijd aanwezig.

### **3.4.2 Samenwerking**

De resultaten van de onderhandelingen over de verdeling van risico's worden eerst vastgelegd in een intentieovereenkomst en later in een samenwerkingsovereenkomst. Dit zijn in feite contracten op hoofdlijnen. Later volgt een realisatieovereenkomst, die ook per deelproject kan worden afgesloten.

Voor de samenwerking tussen gemeenten en ontwikkelende partijen zijn vier modellen bekend, waarbinnen vele variaties mogelijk zijn. Dit zijn het *traditionele model*, het *bouwclaim model*, *joint venture model* en het *concessie model*. De keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm is beperkt door de grondeigendomsituatie. Het samenwerkingsmodel bepaalt voor een belangrijk deel, welke risico's door welke partij worden gedragen. Echter binnen een bepaald model zijn er nog vele verschillende risicoverdelingen denkbaar.

#### **Traditioneel**

In het traditionele model wordt de grond gekocht en bouwrijp gemaakt door de gemeente zelf. Hierbij neemt de gemeente alle risico's met betrekking tot de productie van grond voor zijn rekening. Ook loopt de gemeente het risico dat zij de geproduceerde grond niet kostendekkend kan afzetten. Alle risico's met betrekking tot grondexploitatie liggen derhalve bij de gemeente. De ontwikkelende partijen zijn volledig verantwoordelijk voor risico's van de opstalexploitatie.

#### **Bouwclaim**

Het bouwclaim model houdt in dat de ontwikkelaar zijn reeds verworven gronden verkoopt aan de gemeente, die deze bouwrijp maakt en daarna terug verkoopt. Doordat er veelal een vaste aan- en verkoopprijs is vastgesteld, draagt de gemeente minder risico ten aanzien van de afzet van de grond. De ontwikkelaar neemt het risico dat hij wel grond moet afnemen maar niet winstgevend vastgoed kan realiseren op de grond. Een tussenoplossing is dat de ontwikkelaar een bepaald percentage voorverkoop of -verhuur afsprekt voordat hij de grond afneemt.

#### **Joint venture**

Een gezamenlijke grondexploitatie is een essentieel onderdeel van het joint-venture model. Meestal wordt een grondexploitatiemaatschappij opgericht waarbij alle partijen grond inbrengen. De risico's van de grondexploitatie worden zo evenredig verdeeld over de betrokken partijen. Wie welke risico's draagt, blijft uiteraard een punt van discussie.

Ook is het mogelijk dat een gemeente participeert in opstalexploitatie. Zo participeert de gemeente 's Hertogenbosch voor 25 procent in de realisatie van vastgoed in het project Paleiskwartier (Hobma, 2004). Slechts zeer weinig gemeenten participeren echter risicodragend in de realisatie van vastgoed. Hiervoor zijn twee redenen aan te voeren (PPS Kenniscentrum, 2004c). In de eerste plaats is het niet het werkterrein van de gemeente. Zij bezit niet de kennis om op een verantwoord te investeren in vastgoed. In de tweede plaats past het niet in de rol die een gemeente heeft. Doordat wordt gefinancierd met overheidsgelden, gaat de gemeente in feite beleggen met overheidsgelden. Verliezen komen uiteindelijk ten laste van burgers.

---

### Concessie

In het concessie model maakt de ontwikkelende partij zelf de grond bouw- en woonrijp, en draagt daarmee alle risico's van de grondexploitatie. De gemeente beperkt zich tot het stellen van kwalitatieve randvoorwaarden ten aanzien van de ontwikkeling.

## **3.5 Risicomanagement**

Uit paragraaf 3.3 is gebleken dat de meeste risico's tijdens de ontwikkel- en realisatiefase worden gelopen. Alhoewel de initiatiefase nog weinig risico's met zich meedraagt, is dit wel de fase waarin risico's worden verdeeld tussen partijen (paragraaf 3.4). Dit gebeurt door het aangaan van intentie- en samenwerkingsovereenkomsten. Hierdoor zijn risico's ten aanzien van de organisatie van het proces en politieke risico's wel zeer groot.

In hoofdstuk 2 is reeds uiteengezet op welke wijze het locatieontwikkelingsproces kan worden onderverdeeld in fasen. In deze paragraaf zal worden aangegeven, welke functies risicomanagement kan vervullen gedurende het locatieontwikkelingsproces.

### **3.5.1 Initiatiefase**

Tijdens de initiatiefase van het locatieontwikkelingsproces worden er feitelijk nog weinig risico's gelopen (figuur 3.2). Er is nog relatief weinig geld geïnvesteerd in het project en partijen hebben nog de mogelijkheid om uit het project te stappen.

Uit de interviews is echter gebleken dat vrijwel alle respondenten grote waarde toekennen aan het voeren van risicomanagement tijdens de initiatiefase. Een medewerker van een corporatie verwoordde dit als volgt: "Het zwaartepunt van risicomanagement ligt toch in de initiatiefase. We doen ontzettend veel projecten in samenwerking" en daarbij spelen de volgende zaken een belangrijke rol: "met wie doen we het, wat voor soort partners, de externe financiering, garantiestellingen, etc." Een ambtenaar voegde hier aan toe dat "de zin van risicomanagement ook in het voortraject zit".

Risicomanagement is dus volgens de geïnterviewde organisaties vooral belangrijk in de initiatiefase. Er zijn een aantal functies die het risicomanagement kan vervullen in deze fase.

### Projectdefinitie

Risicomanagement in de initiatiefase stelt de initiatiefnemers beter in staat, om de juiste afwegingen te maken bij het inrichten van het project (Plekkenpol, 2000). Op basis van een gedegen risicoanalyse, kunnen de verschillende partijen komen tot een realistischer Programma van Eisen. Er kunnen strategische keuzes worden gemaakt waarbij bepaalde risico's worden vermeden.

### Haalbaarheid

Eén van de belangrijkste functies van risicomanagement in de initiatiefase, is het ondersteunen van de haalbaarheidsbeslissing. Het gestructureerd analyseren van risico's, kan bijdragen aan een juiste afweging om het project al dan niet verder in ontwikkeling te nemen. Wanneer blijkt dat het project realiseerbaar is, kan worden nagedacht over de verdeling van risico's.

---

### **Risicoverdeling**

Gedurende de gehele initiatiefase tekenen zich al de contouren af, van mogelijke samenwerkingsverbanden. “Het is een onderstroom van risico’s die langzamerhand opdoemt. Zolang er geen handtekening staat is het geen echt risico maar het is wel een voorafschaduw van welke kant het op gaat”, aldus een gemeentelijke projectleider.

Om te komen tot een optimale verdeling van risico’s, dat wil zeggen een verdeling waar alle partijen mee akkoord gaan, is in de eerste plaats inzicht nodig in alle te lopen risico’s. Elke partij zal deze risico’s voor zichzelf moeten vaststellen, om het eigen belang voldoende te beschermen. Risicomanagement kan hierin een duidelijke functie vervullen. Daarnaast is het noodzakelijk dat partijen inzicht hebben in, en begrip voor de risico’s die andere partijen denken te lopen. Risicomanagement heeft dan een functie als communicatiemiddel over de verdeling van risico’s.

#### **3.5.2 *Ontwikkelfase***

Doordat reeds een bepaalde samenwerkingsvorm is gekozen, is het duidelijk welke partij welke risico’s voor zijn rekening neemt. Voor de partijen is het nu zaak om de eigen toebedeelde risico’s zo goed mogelijk te beheersen. “In de initiatiefase breng je risico’s in beeld en in latere fasen is het meer het beheersen en monitoren van risico’s”, aldus een ontwikkelaar. Een gemeente zal alle risico’s die samenhangen met de grondexploitatie moeten beheersen, terwijl een ontwikkelaar zorg draagt voor risico’s met betrekking tot de opstalexploitaties. Uiteraard is dit weer afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm.

In het kader van risicobeheersing in de ontwikkelfase merkte een andere ontwikkelaar op: “Naarmate je verder in het ontwerptraject gaat, is een belangrijk doel het voorkomen dat je meegesleept wordt in de voortgang van het project door het feit dat je al zoveel geïnvesteerd hebt ondanks dat de kansen niet zijn toegenomen of de risico’s niet zijn afgenomen”. In de ontwikkelfase zullen definitieve keuzes gemaakt moeten worden ten aanzien van het ontwikkelingsplan. Hierbij moet het definitieve plan zo worden opgesteld, dat de te lopen risico’s voor elke partij aanvaardbaar zijn.

#### **3.5.3 *Realisatiefase***

Risicomanagement in de realisatiefase richt zich vooral op de risico’s die kunnen optreden bij de technische uitvoering van het project (Plekkenpol, 2000). Het risicomanagement heeft in deze fase meer het ondersteunen van het projectmanagement als functie. Bij projectmanagement wordt door te sturen op de beheersaspecten tijd, geld en kwaliteit, gewaarborgd dat een project binnen de planning en het budget wordt gerealiseerd.

#### **3.5.4 *Exploitatiefase***

Risicomanagement is in de exploitatiefase niet of nauwelijks meer relevant, omdat er feitelijk nog heel weinig risico’s aanwezig zijn. De ontwikkelende partijen moeten dan wel reeds het ontwikkelde vastgoed hebben verhuurd of verkocht.

#### **3.5.5 *Conclusies***

In figuur 3.3 is weergegeven welke functies het risicomanagement kan vervullen tijdens het locatieontwikkelingsproces. De functies van risicomanagement verschillen

nogal per fase. Met name risicomangement tijdens de initiatiefase blijkt voor de geïnterviewde organisaties van groot belang te zijn.

*Figuur 3.3 Gebieden binnen het locatieontwikkelingsproces waar risicomangement een belangrijke, ondersteunende functie kan vervullen*

Initiatiefase	Ontwikkelfase	Realisatiefase	Exploitatiefase
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projectdefinitie</li> <li>▪ Haalbaarheid</li> <li>▪ Risicoverdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keuzes t.a.v ontwikkelingsplan</li> <li>▪ Beheersing toebedeelde risico's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Project-management</li> </ul>	

*Bron: Eigen onderzoek*

### 3.6 Conclusies

Binnenstedelijke locatieontwikkelingen komen tot stand door de samenwerking tussen gemeente, projectontwikkelaars en/of corporaties. Hierbij probeert de gemeente zijn maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken, terwijl corporaties en zeker ontwikkelaars commerciële doelstellingen nastreven. De vereniging van deze belangen is noodzakelijk om te komen tot samenwerking.

Elk van de partijen staat bloot aan risico's op juridisch, organisatorisch, ruimtelijk-technisch, financieel, economisch, maatschappelijk en politiek vlak. Tijdens de initiatiefase worden nog weinig risico's gelopen, maar vindt wel de verdeling van risico's plaats. Bovendien moet in de initiatiefase worden bepaald of een project, gezien de risico's, doorgang kan vinden. Het is hierom dat risicomangement in de initiatiefase erg belangrijk is.

Nadat de risico's op hoofdlijnen zijn verdeeld, is het zaak voor elke partij om de toebedeelde risico's zo goed mogelijk te beheersen. Of de locatieontwikkeling succesvol wordt, hangt af van hoe goed de partijen in staat zijn om de eigen risico's te beheersen.

In het volgende hoofdstuk zal worden gekeken, op welke manier partijen in de praktijk vorm geven aan risicomangement. Ook zal worden ingegaan op de wijze waarop de genoemde functies van risicomangement worden benut door de geïnterviewde organisaties en hoe bestaande methoden hier op ingrijpen.

---

## 4. RISICOMANAGEMENT IN PRAKTIJK

### 4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is aangegeven welke risico's gemeenten, corporaties en ontwikkelaars lopen tijdens het locatieontwikkelingsproces. Tevens is aangetoond dat een goede verdeling van die risico's tussen de partijen vraagt om een gedegen analyse van alle te lopen risico's. Nadat de risico's zijn verdeeld moet elke partij zijn eigen toebedeelde risico's zo goed mogelijk beheersen. Alleen dan kan een binnenstedelijke locatieontwikkeling succesvol worden afgerond.

In dit hoofdstuk zal worden gekeken op welke wijze gemeenten, ontwikkelaars en corporaties risicomanagement in de praktijk vorm geven. De basis van het voeren van risicomanagement is de risicomanagement-cyclus (paragraaf 2.3.3), met als belangrijkste stappen het uitvoeren van de risicoanalyse, het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen en tenslotte de evaluatie ervan.

#### 4.1.1 Interviews

Om te onderzoeken op welke wijze risicomanagement in de praktijk wordt toegepast, zijn een vijftiental interviews afgenomen met vijf projectontwikkelaars, gemeenten en woningcorporaties (zie tabel 4.1). Een gedetailleerde lijst van respondenten is te vinden in bijlage 2 en de interviewvragen in bijlage 3.

*Tabel 4.1 Geïnterviewde respondenten*

GROEPEN	ORGANISATIES
Project-ontwikkelaars	DC Vastgoed (ASVB)
	Ballast Nedam Ontwikkeling
	3W Vastgoed
	AM Wonen
	BAM Vastgoed
Woning-corporaties	Woonproject
	IN
	Ymere
	De Woonplaats Deltawonen
Gemeenten	Leiden
	Haarlem
	Groningen
	Zwolle
	Rotterdam

De geïnterviewde organisaties worden ieder in hun eigen categorie gerekend tot de grotere partijen die actief betrokken zijn bij locatieontwikkelingen. De geïnterviewde gemeenten behoren tot de middelgrote gemeenten van Nederland. Rotterdam kan echter als één van de grote gemeenten worden aangemerkt. Reden om ook de gemeente Rotterdam te benaderen, is omdat Rotterdam als één van de weinige gemeenten nog een apart ontwikkelbedrijf (OBR) heeft. De projectontwikkelaars behoren tot de grotere ontwikkelaars of zijn gelieerd aan een grotere organisatie. De geïnterviewde woningcorporaties zijn in

hun regio belangrijke spelers op de markt en zijn actief betrokken bij binnenstedelijke locatieontwikkelingen.

In dit onderzoek zijn de kleinere gemeenten, ontwikkelaars en corporaties buiten beschouwing gelaten, omdat deze minder ervaring hebben met binnenstedelijke projecten en waarschijnlijk ook met risicomanagement. Ten aanzien van de

---

respondenten kan geconstateerd worden dat zij, of een leidinggevende functie hebben, of een functie als projectleider. De selectie van organisaties en respondenten moet in beschouwing worden genomen bij het toetsen van de geldigheid van conclusies. Hier zal dan ook op worden teruggekomen in hoofdstuk 5.

De interviews zijn mondeling afgenomen en kunnen worden gekarakteriseerd als een gestructureerd face-to-face interview (Segers, 1999). Met behulp van een gestructureerde vragenlijst (zie bijlage 3), is getracht om in één uur een zo goed mogelijk beeld te verkrijgen van de wijze waarop de betreffende organisatie haar risicomanagement vormgeeft.

#### 4.1.2 *Opbouw hoofdstuk*

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Eerst zullen in drie achtereenvolgende paragrafen de stappen van de risicomanagement-cyclus worden behandeld, te weten de risicoanalyse, het uitvoeren van beheersmaatregelen en de evaluatie ervan. Daarna zal worden ingegaan op de wijze waarop het risicomanagement is geïmplementeerd in de werkwijze van de geïnterviewde organisaties. Hierbij zal onder andere worden gekeken naar de rol die het risicomanagement speelt in de besluitvorming.

In een volgende paragraaf zal worden ingegaan op de toepassingsgebieden van risicomanagement en of er gesproken kan worden van 'risicomanagement voor binnenstedelijke locatieontwikkeling'. Tenslotte zal de nut en noodzaak van risicomanagement worden toegelicht.

## 4.2 **Risicoanalyse**

De eerste stap van de risicomanagement-cyclus bestaat uit het analyseren van risico's. Risico's kunnen op verschillende manieren en niveaus worden geanalyseerd. Bij het inventariseren van mogelijke analysetechnieken, is gebruik gemaakt van meerdere bronnen. Een indeling van deze technieken in kwalitatieve, semi-kwantitatieve en kwantitatieve methoden is afkomstig van de SBR (1998).

*Tabel 4.2 Overzicht risicoanalysemethoden*

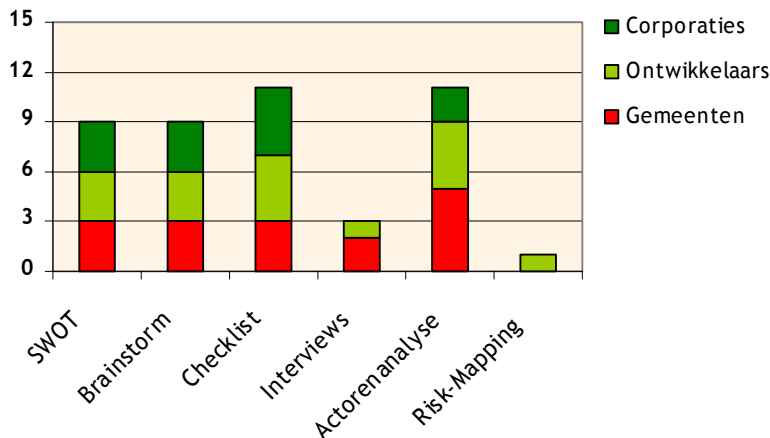
Kwalitatief	Semi- kwantitatief	Kwantitatief
SWOT	Risk-mapping	Exploitatieberekening
Brainstormsessie		Scenarioanalyse
Checklist		Monte Carlo Analyse
Interview		
Actorenanalyse		
Onderzoeken		

*Bron: Risman (2004), Kenniscentrum PPS (2004a), Ten Gevers (2001)*

Aan de respondenten is gevraagd of zij deze methoden gebruiken. Ook is gevraagd of zij nog andere analysemethoden gebruiken. Geen van de partijen bleek nog andere methoden te hanteren. Wel werd opvallend vaak 'gezond verstand' genoemd als methode om risico's te analyseren. Dit is uiteraard geen methode in dezelfde orde van grootte als de andere methoden. Later in dit hoofdstuk zal worden ingegaan op het spanningsveld tussen expliciet en meer impliciet risicomanagement.

De scores van respondenten op het gebruik van methoden is weergegeven in figuur 4.1. Te zien is dat er geen scores zijn voor de kwantitatieve analysemethoden. Gebleken is dat veel respondenten niet bekend waren met de termen *scenarioanalyse* of *Monte Carlo analyse*. Ook wisten sommige respondenten wel van het bestaan, maar niet of ze ook gebruikt worden binnen hun organisatie. Dit heeft te maken met de scheiding van projectmanagement en de financiële controle van projecten. De financieel deskundige stelt de exploitatieopzet vast en overlegt deze aan de projectmanager. De projectmanager haalt hier de informatie uit die nodig is om het project aan te sturen, maar heeft in sommige gevallen weinig inzicht in de gebruikte rekenkundige methoden. Over de mate waarin deze technieken worden toegepast kunnen daarom weinig harde uitspraken worden gedaan.

Figuur 4.1 Scores respondenten op gebruik risicoanalysemethoden (n=15)



Bron: Eigen onderzoek

#### 4.2.1 **Kwalitatieve analysemethoden**

Kwalitatieve analysemethoden kunnen worden gebruikt om inzicht te verkrijgen in de belangrijkste risico's (Van Well *et al*, 2003). Voordelen zijn dat er snel een duidelijk beeld ontstaat van de belangrijkste risico's. Nadeel is dat het weinig gedetailleerde informatie oplevert en eigenlijk alleen geschikt is om prioriteiten te stellen. De meeste kwalitatieve methoden zijn dan ook voornamelijk geschikt voor gebruik in de initiatieffase.

##### **SWOT-analyse**

De SWOT-analyse heeft als doel om de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* en *Threats* van een locatieontwikkeling in kaart te brengen. Dit kan betrekking hebben op alle genoemde risicocategorieën.

Van de vijftien respondenten gaven er negen aan, deze methode structureel te gebruiken voor het identificeren van risico's c.q. bedreigingen. Deze techniek wordt vooral gebruikt tijdens de initiatieffase van het locatieontwikkelingsproces, omdat het zich ook richt op het identificeren van kansen. De methode beperkt zich tot een globale kwalitatieve beschrijving van risico's en is daarom vooral behulpzaam bij de inrichting van een project.



---

### **Brainstormsessies**

Brainstormsessies kunnen erg nuttig zijn voor het in kaart brengen van kansen en risico's vanuit het oogpunt van de verschillende actoren. Volgens Ten Gevers (2001) is de methode bij uitstek geschikt voor het identificeren van risico's tijdens een vroeg stadium van het project, dus in de initiatieffase. Een brainstormsessie kan op verschillende manieren worden georganiseerd, waarbij het openlijk communiceren over risico's tussen verschillende partijen of personen voorop staat.

Negen van de vijftien partijen gaven aan dat zij brainstormsessies organiseren om "de pijn van een project" te analyseren. Tijdens de interviews bleek echter dat deze sessies vooral intern gericht zijn. Hierbij overlegt de projectverantwoordelijke met afdelingshoofden, directie of andere projectleiders. Met hun kennis en ervaring worden geïdentificeerde risico's nogmaals beoordeeld en afgewogen.

Bij brainstormsessies met externe partijen wordt de risicobeleving van de verschillende partijen gedeeld. Met name deze vorm van het analyseren van risico's kan behulpzaam zijn, tijdens het vormgeven van de samenwerking. Begrip voor elkaars uitgangspunten, kan eerder leiden tot een goede samenwerking. In de praktijk wordt dit type brainstormsessies echter weinig toegepast. Slechts één ontwikkelaar gaf aan, dit structureel toe te passen. Andere geïnterviewden gaven aan wel eens met andere partijen brainstormsessies te houden. Hierbij ligt dan vooral de focus op kansen en niet alleen op risico's.

### **Checklist**

Op een checklist staan alle aandachtspunten of mogelijk op te treden risico's vermeld. Opvallend veel respondenten, namelijk elf, blijken standaard checklisten te hanteren. Veelal hanteren zij voor elke, door hun onderscheiden, fase een aparte checklist. Dit is noodzakelijk vanwege de sterke wijzigingen in het risicoprofiel gedurende het locatieontwikkelingsproces (zie hoofdstuk 3).

In de praktijk blijkt de checklist twee verschijningsvormen te kennen. De eerste laat zich het best omschrijven als een lijst waar risico's op worden afgevinkt. Hierbij is de checklist voornamelijk een hulpmiddel voor de projectleider om geen risico's over het hoofd te zien.

Daarnaast hanteren sommige ontwikkelaars en corporaties een checklist die bestaat uit een lijst met gedetailleerde vragen over het project. Deze moeten door de verantwoordelijke projectleider worden ingevuld, waarna leidinggevenden deze checklist beoordelen. Op deze wijze kunnen leidinggevenden gemakkelijk inschatten of voldoende rekening is gehouden met alle risico's.

Een ontwikkelaar zei over het nut van een checklist: "Ik denk dat het goed is om in een creatief proces, dat mensen even gedwongen worden om alles even op een rijtje te zetten." Andere respondenten wezen desondanks op de toch beperkte waarde van de checklist. Zij beschouwen de checklist meer als een ondersteuning. Een medewerker van een corporatie verwoordde dit als volgt: "Soms kun je beter op een terras gaan zitten om zelf de risico's te bedenken met je gezonde verstand."

---

### Interviews

Interviews kunnen onder andere worden gehouden met opdrachtgevende partijen, omwonenden, mogelijke partners. Met behulp van interviews kan snel een eerste beeld van de risico's worden verkregen (Van Well *et al*, 2003). Centraal tijdens de interviews staat de visie van de geïnterviewde partij op mogelijke projectrisico's (Ten Gevers, 2001).

Slechts drie geïnterviewde partijen blijken deze methode structureel te gebruiken als middel om risico's te analyseren. Wel is gebleken dat over risico's wordt gesproken in de vorm van vooroverleg. Interviews kunnen vooral worden gebruikt in de initiatieffase om mogelijke risico's met betrekking tot de samenwerking te identificeren.

### Actorenanalyse

Risico's in de initiatieffase kunnen volgens Staal (2004) worden geïnventariseerd door inschattingen te doen van het gedrag en de houding van de verschillende actoren, de zogenaamde actorenanalyse. Met name is het van belang om vast te stellen wat de houding is van actoren ten opzichte van mogelijke ontwikkelingen, en de mate van invloed die de actor kan uitoefenen op de planvorming.

Elf van de vijftien respondenten gaven aan deze methode te gebruiken. Deze blijkt veelal eenmalig te worden uitgevoerd tijdens de initiatieffase. Echter weinig respondenten hebben een standaardformaat ontwikkeld voor deze analyse.

### Onderzoeken

Het uitvoeren van onderzoeken is een belangrijk instrument om risico's in beeld te brengen. Er zijn vele soorten onderzoek denkbaar die mogelijke risico's kunnen identificeren. De meeste onderzoeken zullen plaats vinden in de initiatieffase. Juist in deze fase is het van belang om inzicht te krijgen in de (on)mogelijkheden van de betreffende locatie. Meestal worden deze onderzoeken uitgevoerd door gespecialiseerde adviesbureaus. Grotere gemeenten hebben vaak hun eigen Diensten en afdelingen die dergelijke onderzoeken uit kunnen voeren.

Onderzoeken die doorgaans worden uitgevoerd zijn onderzoeken naar bodem, water, kadastrale situatie, marktsituatie, planologische situatie, etc. Een ontwikkelaar noemde het plegen van onderzoek naar "programma, huurprijzen, DPO, etc." Tijdens de interviews is niet gevraagd of en welke onderzoeken zijn uitgevoerd, omdat er mag van uit worden gegaan dat geen enkele ontwikkeling wordt gestart zonder enige vorm van onderzoek.

Echter uit gesprekken met andere experts op dit gebied, blijkt dat het doen van onderzoek toch niet zo vanzelfsprekend is. Het laten uitvoeren van onderzoek door adviesbureaus kost veel geld en is een post waar flink op bespaard kan worden. Ook komt het voor dat onderzoek naar bijvoorbeeld de marktsituatie, slechts eenmalig wordt uitgevoerd.

#### **4.2.2 *Semi-kwantitatieve analysemethoden***

### RISK MAPPING

*Risk mapping* is de verzamelterm voor een methode, waarbij de kans op een risico en het gevolg ervan worden ingedeeld op een schaal. Voor elk risico wordt de kans op

---

---

het risico gewaardeerd met een cijfer tussen 1 en 5, waarbij 5 een grote kans betekent. Evenzo worden de mogelijke effecten gewaardeerd met een cijfer tussen 0 en 5. Vervolgens wordt de kans vermenigvuldigd met het gevolg, waarna een totale 'risicoscore' ontstaat. Risico's met een hoge score krijgen prioriteit boven de risico's met een lage score. Deze methode is uiteraard aan nogal wat subjectiviteit onderhevig. Dit kan deels worden verholpen door meerdere projectmedewerkers de analyse te laten uitvoeren en de scores vervolgens te middelen.

Risk-mapping is een methode die volgens de literatuur gebruikt kan worden tijdens bijeenkomsten met andere partijen. Doordat de verschillende partijen de ernst van risico's inschatten, ontstaat een inzicht in de risicobeleving van partners. Hierdoor kan een samenwerking beter worden vormgegeven.

Slechts één respondent, een ontwikkelaar, gaf aan deze methode structureel te gebruiken. Andere respondenten waren wel bekend met de methode, of hadden wel eens deelgenomen aan een sessie waarin de techniek werd toegepast. Risk-mapping als structurele methode wordt dus nauwelijks gebruikt. Opvallend is dat juist een methode die bij uitstek geschikt is voor communicatie over risico's, niet wordt gebruikt door de organisaties.

#### **4.2.3 Kwantitatieve analysemethoden**

Kwantitatieve methoden zijn van groot belang bij het vedelen van risico's. Bij kwantitatieve analysemethoden worden risico's uitgedrukt in tijd en/of geld. Op basis hiervan kunnen concrete afspraken worden gemaakt ten aanzien van de verdeling van kosten, opbrengsten en ook risico's. Risico's die zijn geanalyseerd door middel van kwalitatieve methoden, kunnen door middel van kwantitatieve methoden worden uitgedrukt in geld.

##### **Exploitatieberekening**

De basis van kwantitatieve analysemethoden is de exploitatieberekening. Volgens het PPS Kenniscentrum (2004a, p.10) biedt de exploitatieberekening "een goed houvast om de meeste projectrisico's inzichtelijk te krijgen." Daarmee is de exploitatieberekening een methode op zich, om risico's inzichtelijk te maken en te analyseren.

Doorgaans wordt reeds in de initiatieffase een exploitatieberekening gemaakt om de financiële haalbaarheid te toetsen (tentatieve berekening). Deze is bepalend bij het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst, omdat hieruit moet blijken of het project door de verschillende partijen rendabel kan worden uitgevoerd.

##### **Scenarioanalyse**

Scenarioanalyses leggen zich toe op het doorrekenen van een aantal scenario's waarlangs een project zich kan ontwikkelen. De scenario's hebben betrekking op het optreden van mogelijke risico's zoals de rentestand, lagere grondopbrengsten, hogere kosten, etc. Meestal zal een beperkt aantal parameters per scenario worden gewijzigd. Bekende scenario's zijn een *worst case scenario* waarbij alle parameters negatief worden beïnvloed, en een *best case scenario* waarbij alle parameters positief worden beïnvloed.

---

De techniek geeft een eerste inzicht in de bandbreedte van een project en is toepasbaar vanaf het moment dat er een eerste exploitatieopzet beschikbaar is. Nadeel is dat de uitkomsten sterk worden beïnvloed door subjectieve aannamen. Scenarioanalyses kunnen het beste gedurende de initiatief- en ontwikkelfase worden ingezet.

#### **Monte Carlo simulatie**

Een exploitatieopzet bestaat uit een groot aantal variabelen, waarvan de kans bestaat dat ze naar beneden of naar boven zullen afwijken. De Monte Carlo analyse kiest random honderden mogelijke scenario's, waardoor een totaal risicoprofiel ontstaat. De Monte Carlo analyse is een statistische analysetechniek die alleen met behulp van een rekenprogramma kan worden uitgevoerd.

Volgens het Kenniscentrum PPS (2004a) kan de methode worden gebruikt wanneer er gedetailleerde en betrouwbare financiële informatie aanwezig is. Deze informatie zal veelal pas tijdens de ontwikkelfase beschikbaar komen, wanneer meer zekerheden ten aanzien van kosten en opbrengsten zijn verkregen.

Een aantal respondenten gaf aan de methode te gebruiken, een aantal wist zeker dat er geen gebruik van werd gemaakt van de methode, terwijl andere respondenten niet bekend waren met de methode.

#### **4.2.4 Conclusies**

Concluderend kan worden gesteld dat bijna alle kwalitatieve methoden die in de literatuur worden aangedragen in gebruik zijn bij gemeenten, corporaties en ontwikkelaars. Alhoewel sommige respondenten niet zeker wisten of bepaalde kwantitatieve methoden uitgevoerd worden, mag er vanuit worden gegaan dat deze methoden veel worden gebruikt. In ieder geval is het opstellen van exploitatiebereiking op zich al een methode om risico's te analyseren.

Opvallend is dat de methoden die juist geschikt zijn voor het communiceren over risico's tussen partijen, weinig in gebruik zijn. Volgens Van Well (2003, p.49) wordt "in verreweg de meeste risicoanalyses een combinatie gemaakt tussen interviews en één of meerdere bijeenkomsten". Gebleken is echter dat de geïnterviewde partijen zelden interviews houden om risico's te analyseren. Ook worden er weinig bijeenkomsten of brainstormsessies met externe partijen georganiseerd, gericht op het analyseren van risico's. Tenslotte wordt ook de Risk-mapping methode niet toegepast. Hiermee wordt duidelijk dat methoden die kunnen worden gebruikt om samen met andere partijen risico's te analyseren, nauwelijks worden ingezet door de geïnterviewde organisaties. Risicomanagement wordt derhalve niet gebruikt als *communicatiemiddel*. Dit is jammer omdat de kans op een succesvolle samenwerking, en daarmee locatieontwikkeling, zou kunnen toenemen door een betere communicatie over risico's.

Er zijn een aantal redenen genoemd door respondenten waarom zij weinig methoden gebruiken, om samen met andere partijen risico's te analyseren. In de eerste plaats ontstaat hierdoor het gevaar dat door te veel de nadruk op risico's te leggen, een project niet van de grond komt. Een gemeentelijk projectleider merkte in dit verband op: "voor een projectleider is het minstens zo belangrijk om je kansen in te schatten, dan altijd maar op risicobeheersing te sturen".

In de tweede plaats wil men met bepaalde partijen helemaal niet spreken over risico's. Over het houden van interviews met bewoners om risico's te analyseren zei medewerker van een woningcorporatie: "Je moet vooraf mensen informeren maar als je ze gaat interviewen, krijgt het een bepaalde lading waardoor mensen op het verkeerde been worden gezet: van ze zijn al weer ergens mee bezig".

Ten derde hebben sommige partijen gewoon geen behoefte aan dergelijke methoden. Een ontwikkelaar stelde onomwonden dat er "zonder brainstormsessies ook een goede controle op projecten is". Een andere ontwikkelaar deed brainstormsessies speciaal over risico's als onzinnig af: "dat pak je gewoon in je dagelijkse werk mee en ik ben van mening dat dat op die manier moet. Als het iets is waar je speciaal voor moet gaan zitten ben je overdag niet met je risico's bezig." Deze citaten geven aan dat niet iedereen overtuigd is, van de noodzaak tot het gebruik van genoemde kwalitatieve analysemethoden.

Tot slot van deze paragraaf is in figuur 4.2 weergegeven welke risicoanalysemethoden het meest geschikt zijn om te gebruiken tijdens de fasen van het locatieontwikkelingsproces. In deze figuur is de informatie uit de literatuur gecombineerd met de inzichten van respondenten.

*Figuur 4.2 Gebruik risicoanalysemethoden gedurende het locatieontwikkelingsproces*

Initiatieffase	Ontwikkelfase	Realisatiefase	Exploitatiefase
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitatieberekening</li> <li>• Scenarioanalyse</li> <li>• Brainstormsessie</li> <li>• Actorenanalyse</li> <li>• Interviews</li> <li>• SWOT</li> <li>• Onderzoek</li> <li>• Risk mapping</li> <li>• Checklist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitatieberekening</li> <li>• Scenarioanalyse</li> <li>• Monte Carlo analyse</li> <li>• Brainstormsessie</li> <li>• Checklist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitatieberekening</li> <li>• Monte Carlo analyse</li> <li>• Checklist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitatieberekening</li> <li>• Checklist</li> </ul>

Bron: naar Risman (2004), Kenniscentrum PPS (2004a), Ten Gevers (2001)

### 4.3 Uitvoering beheersmaatregelen

De tweede stap van de risicomangement-cyclus betreft het opstellen en uitvoeren van beheersmaatregelen. Door het uitvoeren van een risicoanalyse is inzicht verkregen in de belangrijkste risico's. Vervolgens moet worden bepaald of een risico wordt vermeden, verminderd, overgedragen of geaccepteerd.

#### 4.3.1 Strategieën

De strategie van risicomijding is met name geschikt tijdens de initiatieffase. Hier kunnen keuzes worden gemaakt ten aanzien van het ontwikkelingsplan waardoor risico's worden vermeden. Ook in latere fasen kunnen risico's worden vermeden door

---

aanpassingen in het ontwerp, het contracteren van bepaalde partijen, het kiezen van een andere bouwvolgorde, etc. De strategie van risicovermijding kan slechts beperkt worden toegepast, omdat het lopen van risico's inherent is aan het ontwikkelen van een locatie.

Wanneer risico's niet kunnen worden vermeden, kan men proberen ze te verminderen. Risico's kunnen worden verminderd door of de kans op een risico, of het gevolg ervan te verminderen. De mogelijkheden om risico's te verminderen zijn legio en daarmee is risicovermindering de meest gebruikte strategie voor het beheersen van risico's (De Geus, 1996).

De overdracht van risico's krijgt in het kader van locatieontwikkeling vorm door risico's te verzekeren of af te dekken middels contracten met derden. De kosten die verbonden zijn aan het overdragen van risico's zijn echter hoog en moeten worden afgewogen tegen de kans dat het risico zich voordoet.

De acceptatie van risico's tenslotte houdt in dat men het mogelijke verlies opneemt in de exploitatieopzet van de locatie, zonder verder maatregelen te nemen om het risico te verminderen. Sommige risico's moeten worden geaccepteerd wanneer verzekeren te duur is en andere partijen niet bereid zijn om het risico over te nemen.

#### **4.3.2 Vastleggen beheersmaatregelen**

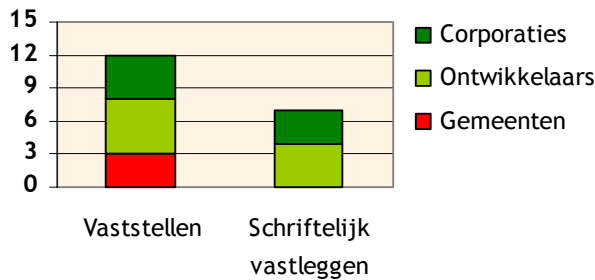
Het bedenken van beheersmaatregelen en deze op enige wijze vastleggen, is volgens diverse auteurs een wezenlijk onderdeel van het risicomanagement. Het Kenniscentrum PPS (2004a, p.23) raadt aan om "een tabel op te stellen waarin de volgende elementen aan bod komen: het geïdentificeerde risico, de maatregelen die genomen moeten worden, de personen die de maatregel moeten uitvoeren, de tijdsperiode waarbinnen een maatregel uitgevoerd moet worden en het budget dat beschikbaar is voor het nemen van de maatregel". Op deze manier kan controle worden uitgevoerd op de daadwerkelijke beheersing van risico's. Ook wordt de verantwoordelijkheid voor het beheersen van risico's bij bepaalde personen neergelegd.

Aan de vijftien respondenten is gevraagd of zij bewust op basis van hun risicoanalyse beheersmaatregelen vaststellen (figuur 4.3). Maar liefst twaalf respondenten konden dit bevestigen. Ter controle van deze antwoorden is gevraagd of deze beheersmaatregelen ook schriftelijk worden vastgelegd. Hierbij bleek dat slechts zeven respondenten de beheersmaatregelen daadwerkelijk schriftelijk vastleggen (figuur 4.3). Verder bleek dat van deze vastleggen van deze maatregelen, zoals aangegeven door het Kenniscentrum PPS, nog veel minder wordt toegepast. Dit vraagt namelijk om een vaste werkwijze en rapportagestructuur, die bij met name gemeenten niet aanwezig blijkt te zijn.

---

Kennelijk kunnen partijen beheersmaatregelen vaststellen zonder deze schriftelijk vast te leggen. Dit valt te verklaren vanuit het feit dat mondelinge afspraken over beheersmaatregelen, worden beschouwd als het vaststellen van beheersmaatregelen. Gesteld kan worden dat het risicomanagement in de praktijk, op dit punt afwijkt van de theoretische beschouwingen.

*Figuur 4.3 Het vaststellen en het schriftelijk vastleggen van beheersmaatregelen op basis van de uitgevoerde risicoanalyse (n=15)*



*Bron: Eigen onderzoek*

#### 4.4 Evaluatie beheersmaatregelen

Volgens de literatuur moet de evaluatie van beheersmaatregelen gedurende het gehele locatieontwikkelingsproces plaats vinden. De verschillende bronnen geven echter niet aan op welke wijze dit plaats moet vinden. Ten Gevers (2001) geeft aan dat het ook nuttig is om aan het einde van een project een evaluatierapport te schrijven zodat er geleerd kan worden van de wijze waarop risico's zijn beheerst.

Aan de respondenten is gevraagd op welke manier de effecten van de genomen beheersmaatregelen worden geëvalueerd. Opvallend genoeg bleek aan deze stap van de risicomanagement-cyclus doorgaans veel minder aandacht te worden besteed. Evaluaties vinden niet structureel plaats, maar meer in de vorm van tussentijds overleg tussen afdelingshoofden en projectmanagers. Wel is een ex-ante evaluatie van een project gebruikelijk. Hierbij wordt de aanpak van het project geëvalueerd. De resultaten van deze evaluatie worden echter door geen enkele partij structureel vastgelegd.

Een gemeentelijk projectleider zei in dit verband: "Iedereen vindt evaluatie altijd nuttig, maar niemand gebruikt het." Deze uitspraak geeft de houding van veel projectleiders treffend weer. Evaluaties worden vooral gebruikt om de individuele projectleider feedback te geven, op de wijze waarop hij een project heeft uitgevoerd. Evaluatie als daadwerkelijk onderdeel van het risicomanagement, vindt niet of nauwelijks plaats. Het blijkt dat de risicomanagement-cyclus in de praktijk niet wordt afgemaakt en daardoor ook zijn cyclische karakter verliest. Dit illustreert enigszins het opportunistische karakter van projectontwikkeling. Elke ontwikkeling kent weer nieuwe kansen en uitdagingen. Er wordt niet te lang stil gestaan bij projecten die reeds voltooid zijn.

## 4.5 Implementatie risicomanagement

In voorgaande paragrafen is besproken hoe de stappen van de risicomanagement-cyclus vorm krijgen. De wijze waarop deze cyclus is verankerd in een organisatie, bepaalt echter of het risicomanagement gestructureerd en vooral regelmatig wordt uitgevoerd.

Eén van de eerste interviewvragen aan respondenten was of de opgestelde definitie<sup>4</sup> van risicomanagement, past bij de wijze waarop hun organisatie momenteel omgaat met risicomanagement. Opvallend genoeg beantwoorden alle respondenten op één na, deze vraag met een volmondig ja. Slechts één ambtenaar gaf te kennen dat risicomanagement niet regelmatig en gestructureerd wordt toegepast. Dit is opvallend te noemen, omdat in het vervolg van deze paragraaf zal blijken dat risico's bij een aantal organisaties niet op een gestructureerde wijze worden geanalyseerd.

Vanuit de literatuur komen een aantal ideeën naar voren over de wijze waarop risicomanagement moet worden toegepast binnen een organisatie. In de eerste plaats moet er een bepaalde procedure of richtlijn aanwezig zijn die gevolgd wordt bij het inschatten van risico's (SBR, 1998). In de tweede plaats moeten de uitkomsten van de risicoanalyses structureel worden gerapporteerd (Haisma, 2004). In de derde plaats is het noodzakelijk om de risicoanalyse onderdeel te maken van de besluitvorming (Kenniscentrum PPS, 2004a).

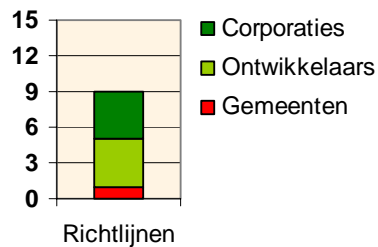
### 4.5.1 Richtlijnen risicomanagement

Aan alle respondenten is gevraagd of de eigen organisatie enige richtlijnen heeft opgesteld, over de wijze waarop het risicomanagement uitgevoerd dient te worden (figuur 4.4). De antwoorden op deze vraag, staan een tweetal conclusies toe.

Een eerste conclusie is dat gemeenten, in tegenstelling tot ontwikkelaars en corporaties, niet of nauwelijks vast hebben gelegd op welke wijze het risicomanagement invulling krijgt binnen de organisatie.

Een tweede conclusie is dat wanneer er richtlijnen aanwezig zijn, deze onderdeel zijn van een bestaande processtructuur.

Figuur 4.4 Richtlijnen t.a.v. risicomanagement (n=15)



Bron: Eigen onderzoek

### Introductie gestructureerd risicomanagement

Gemeentelijke projectleiders hebben meer vrijheid in de wijze waarop zij risico's in kaart brengen en rapporteren. Bijna alle ontwikkelaars en corporaties, hebben hier wel op enige wijze richtlijnen voor opgesteld.

<sup>4</sup> 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.



---

Alhoewel vier van de vijf woningcorporaties richtlijnen hebben opgesteld, is dit een vrij recente ontwikkeling. De doorvoering van gestructureerd risicomanagement is bij geen van de corporaties langer dan vier jaar geleden gebeurd. Bij drie van de vijf corporaties vond dit pas plaats in de afgelopen twee jaar. Voor ontwikkelaars geldt dat deze al langer volgens een vaste methode werken. Twee gemeenten gaven aan momenteel te werken aan het vastleggen van richtlijnen voor het voeren van risicomanagement.

#### **Onderdeel van processtructuur**

Richtlijnen met betrekking tot risicomanagement blijken altijd onderdeel te zijn van een processtructuur. Een processtructuur kan worden omschreven als een 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. Een flink aantal organisaties blijkt dit te hebben vastgelegd in een handboek.

Met name de fase-indeling die men hanteert blijkt centraal te staan in de processtructuur. Aan het einde van elke fase dient een projectleider een fase-document te vervaardigen. Op basis van dit document wordt door leidinggevend (directie of Raad van Bestuur) besloten om al dan niet een volgende fase in te gaan.

Een concreet voorbeeld is de afsluiting van de initiatiefase van het locatieontwikkelingsproces. Zoals eerder aangegeven moeten partijen besluiten om het project al dan niet verder te ontwikkelen en een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan. De besluitvorming hierover gebeurt onder andere op basis van een fase-document. De geïnterviewde respondenten noemden verschillende benamingen voor dit document, zoals een *Project-acceptatievoorstel*, *Haalbaarheidsbesluit*, *Beslissingvoorstel* of *Projectplan*. Door deze wijze van besluitvorming wordt tevens de verantwoordelijkheid voor investering en uitvoering gescheiden. De projectleider is verantwoordelijk voor de uitvoering van een project, terwijl de directie de verantwoordelijkheid voor de investeringsbeslissing op zich neemt.

#### **4.5.2 Rapportage**

De rapportering van risicoanalyses is een essentieel onderdeel van het risicomanagement. Haisma (2004) beargumenteert dat rapportages over risico's en maatregelen, gekoppeld moeten worden aan bestaande rapportagestructuren.

Alle organisaties, ook welke geen specifieke richtlijnen hebben opgesteld, blijken de uitkomsten van risicoanalyses op enige wijze te verwerken in fase-documenten of voortgangsrapportages. Opvallend is dat slechts twee organisatie, een ontwikkelaar en een gemeente, aangaven een aparte risicorapportage op te stellen. Zoals verwacht blijkt dat risicorapportages dus inderdaad worden opgenomen in bestaande rapporten.

De omvang van de risicoparagraaf in fase-documenten verschilt echter nogal per organisatie. Voor sommige organisaties is het voldoende dat er een lijstje van belangrijkste risico's wordt opgenomen. De risicoparagraaf kan echter ook zeer

---

uitgebreid zijn. Enkele ontwikkelaars en corporaties gaven aan, hier een vast *format* voor te hebben ontwikkeld. Projectleiders moeten uitgebreid aangeven welke risico's zij geïdentificeerd hebben (kwalitatief en kwantitatief) en ook welke beheersmaatregelen zij denken te treffen. Deze uitgebreide rapportagevorm wordt vervolgens gebruikt in de besluitvorming rondom een project.

Met name het eerste fasedocument dat de initiatieffase afsluit, blijkt van groot belang te zijn. Op basis van dit document en de daarin benoemde risico's, wordt besloten om een project in ontwikkeling te nemen. De rapportering van risico's is in dit eerste fasedocument dan ook het meest uitgebreid, omdat de beslissing die op basis van dit document wordt gemaakt vergaande consequenties heeft. Dit is in lijn met de eerdere constatering dat respondenten een grote belang hechten aan het voeren van risicomanagement in de initiatieffase. Ook het grote aantal risicoanalysemethoden dat gebruikt kan worden tijdens de initiatieffase, bevestigt deze constatering.

#### **4.5.3 Besluitvorming**

Volgens het Kenniscentrum PPS (2004a) moet, bij professioneel risicomanagement, de risicoanalyse expliciet onderdeel uitmaken van de besluitvorming. Gehner (2003) noemt als reden dat het besluitvormingsproces hierdoor gerationaliseerd en geobjectiveerd wordt. De essentie van besluitvorming is de scheiding van taken en verantwoordelijkheid. Leidinggevendenden nemen de verantwoordelijkheid om al dan niet verder te investeren in een project, terwijl een projectleider geacht wordt zijn taken op een juiste wijze uit te voeren.

Zoals uiteengezet vindt besluitvorming bij de geïnterviewde organisaties plaats bij de overgang naar een nieuwe fase in het locatieontwikkelingsproces. Bij de meeste organisaties is waargenomen dat de risicoanalyse inderdaad een belangrijke rol speelt in de besluitvorming. Leidinggevendenden kunnen aan de hand van faserapporten, waarin de risicoanalyse is opgenomen, besluiten om een volgende fase in te gaan. Ook kunnen zij voorwaarden aangeven, waaronder een projectleider toestemming krijgt om een volgende fase in te gaan.

Door de risicoanalyse onderdeel te maken van de besluitvorming, kan ook daadwerkelijk gestuurd worden op de beheersing van risico's. Essentieel hierbij is dat een projectleider verantwoordelijkheid moet afleggen voor de wijze waarop hij risico's heeft geanalyseerd. Op die manier rapporteert een projectleider geen risico's voor zichzelf, maar voor leidinggevendenden zodat zij in staat zijn om de kwaliteit van de risicoanalyse te controleren. Hierdoor neemt de kans dat risico's niet onderkent worden sterk af.

#### **Politieke besluitvorming**

Uit de interviews is gebleken dat gemeenten minder strak kunnen sturen op risico's dan ontwikkelaars en corporaties. Zij nemen vaak veel meer risico's dan verantwoord is. De voornaamste oorzaak hiervoor is de politieke omgeving waarin gemeentelijke projectleiders functioneren. "De politiek wil alles wegfilteren. Dat maakt dat je als projectleider door de opdrachtgever belemmerd wordt om de risico's helder naar voren te brengen. Hij wil ze namelijk niet weten", aldus een gemeentelijk projectleider.

---

Wethouder en gemeenteraad, de gemeentelijke besluitvormers, hebben vaak andere motieven bij het nemen van besluiten dan ontwikkelende partijen. Een commerciële partij zal nooit meer risico nemen dan verantwoord, omdat dit in de eerste plaats de continuïteit van de onderneming in gevaar brengt. De gemeentelijke besluitvormers, met een ambtsperiode van slechts vier jaar, hebben vaak een houding van: ‘na mij de zondvloed’. Een ambtenaar merkte in dit verband op dat “alles wat zich buiten die grens van vier jaar afspeelt, voor een wethouder niet interessant is. Als je maar een paar keer kunt scoren, is het al gauw goed.”

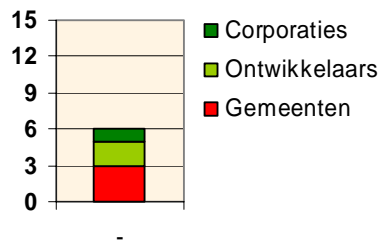
Volgens een aantal ambtenaren en andere respondenten nemen gemeenten te vaak onverantwoorde risico's. Nog kwalijker is de constatering dat risico's soms bewust worden genegeerd om ambities waar te kunnen maken. Twee ambtenaren vertelden dat zij soms onder druk worden gezet door leidinggevendenden (directie gemeentelijke dienst en wethouders) om risico's niet te rapporteren.

Wel moet gezegd worden dat gemeenten vaak bewust besluiten om meer risico's nemen, omdat zij geacht worden maatschappelijke doelen na te streven. Besluiten van gemeenten worden genomen in het spanningsveld tussen maatschappelijke doelstellingen en meer commerciële doelstellingen. Wanneer een gemeente bepaalde ontwikkelingen wil realiseren die commercieel niet interessant (genoeg) zijn voor ontwikkelende partijen, zal zij meer risico moeten nemen.

#### **Risicomijding**

De besluitvorming rondom projecten kan enorm worden belemmerd door risicomijdend gedrag van besluitvormers. Aan de respondenten is gevraagd of risicomangement, risicomijdend gedrag in de hand werkt, en daarmee een succesvolle locatieontwikkeling kan bedreigen. Zes van de vijftien respondenten waren het hier mee eens, waarvan drie ambtenaren (figuur 4.5). Uit gesprekken met ambtenaren bleek dat zij, ook hier te maken krijgen met politieke besluitvormers. Volgens een ambtenaar zijn er “projecten waar een wethouder al jaren mee bezig is, maar waar uiteindelijk niets uit komt, omdat men te veel naar de problemen kijkt.” Locatieontwikkeling komen niet van de grond wanneer alleen worden gekeken naar de risico's. De “ondernemende bestuurder” is een veel gehoorde kreet in deze

*Figuur 4.5 Risicomangement en risicomijdend gedrag (n=15)*



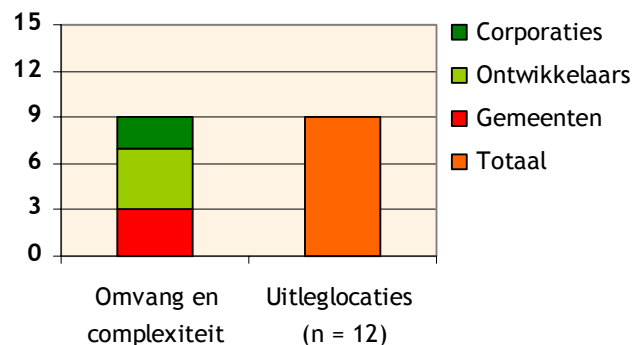
Bron: Eigen onderzoek

Desalniettemin moet het gevaar van risicomijdend gedrag als gevolg van een te grote focus op risico's worden onderkend. Een gemeentelijk projectleider verwoordde dit als volgt: “Als je alles gaat plussen en minnen, dan kom je er nooit. Soms moet je mensen overtuigen, enthousiast maken. Je moet verbeeldingen gaan maken, en je weet altijd dat je dat nooit voor 100% haalt.” Veel hangt dus af van de wijze waarop personen omgaan met risicomangement. Een ontwikkelaar concludeerde dat “risicomijding niet een gevolg is van risicomangement, maar hoe je er mee omgaat”.

## 4.6 Toepassingsgebieden

Zoals in hoofdstuk 2 uiteen is gezet, kunnen binnenstedelijke locatieontwikkelingen verschillen qua omvang en complexiteit. Ook vertoont het binnenstedelijke locatieontwikkelingsproces veel gelijkenis met die van uitleglocaties. Daarom is aan de respondenten gevraagd, of zij risicomanagement op dezelfde wijze zouden toepassen voor uitleglocaties als voor binnenstedelijke locatieontwikkelingen. Ook is gevraagd of de omvang en complexiteit van binnenstedelijke locatieontwikkelingen van invloed is op de wijze waarop het risicomanagement wordt uitgevoerd. De uitkomsten van deze vragen zijn weergegeven in figuur 4.3.

*Figuur 4.6 Toepassing van risicomanagement bij minder grote en complexe projecten en bij uitleglocaties (n=15)*



*Bron: Eigen onderzoek*

### 4.6.1 Complex versus eenvoudig

Alle geïnterviewden hadden ervaring met zowel kleine projecten als grote en complexe projecten. Uit de interviews kwam naar voren dat negen van de vijftien organisaties, er naar streven om het risicomanagement voor elk project op dezelfde wijze uit te voeren. Volgens een ontwikkelaar is dat “ook de kracht is van risicomanagement. Dat je consequent, ook voor een relatief simpel uitziend project, in beginsel dezelfde methode hanteert.” Wel gaven zij allen aan dat de risicoanalyse vaak vereenvoudigd wordt bij minder grote en complexe projecten. Een ontwikkelaar verwoordde dit als volgt: “Naarmate de complexiteit afneemt en alles duidelijker is, stap je eerder over zaken heen”.

Praktische voorbeelden van het vereenvoudigen van het risicomanagement zijn het overslaan van bepaalde stappen uit een omschreven processtructuur. Een ontwikkelaar gaf aan, dat dit gebeurt in overleg met de directie. Ook kunnen bepaalde analysetechnieken achterwege worden gelaten.

### 4.6.2 Binnenstedelijk versus uitleg

In dit onderzoek staat risicomanagement bij binnenstedelijke locatieontwikkeling centraal. De vraag is of er eigenlijk wel sprake kan zijn van een apart risicomanagement-model voor binnenstedelijke locatieontwikkeling.

Van de twaalf respondenten die ook ervaring hadden op het gebied van uitleglocaties, gaven er negen aan risicomanagement bij uitleglocaties op dezelfde manier toe te passen. De respondenten wezen op het feit dat de risico's weliswaar

---

anders zijn, maar dat het risicomanagement voor binnenstedelijke locaties op dezelfde wijze kan worden uitgevoerd als voor uitleglocaties.

Dit zou betekenen dat er niet zoiets bestaat als 'risicomanagement voor binnenstedelijke locatieontwikkelingen' en dat de aanbevelingen in dit rapport ook van toepassing zijn op risicomanagement bij de ontwikkeling van uitleglocaties. Het gaat echter te ver om te concluderen dat een risicomanagement-model ontwikkeld voor binnenstedelijke locatieontwikkeling naadloos zou aansluiten bij gebruik voor uitleglocaties.

Mogelijke verschillen liggen in de omvang van de risicoanalyse. Bij uitleglocaties zijn vaak meer zekerheden ten aanzien van de ruimtelijk-technische, maatschappelijke en financiële risico's. Hierdoor wordt de noodzaak van een uitgebreide risicoanalyse minder.

#### 4.7 Nut en Noodzaak

Tot nu toe is een beschrijving gegeven van de wijze waarop risicomanagement in de praktijk wordt toegepast en op welke wijze dit overeenkomt met de theorie. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de meerwaarde van het voeren van risicomanagement volgens een vaste methode.

##### 4.7.1 Noodzakelijke voorwaarde

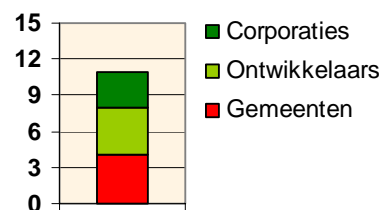
In de literatuur blijkt geen consensus te bestaan over de toegevoegde waarde van expliciet risicomanagement. Zo beargumenteert Markensteijn (2004) dat door het faseren van het proces, het falen van projecten al grotendeels wordt voorkomen. In deze denkwijze is het voeren van expliciet risicomanagement overbodig en nodeloos tijdrovend.

Huijbregts (2001) daarentegen stelt dat de toenemende complexiteit van het bouwproces, ondersteuning van het traditionele vakmanschap door onder andere risicomanagement noodzakelijk maakt. Bovendien wordt volgens Van Doorn (2004) het projectmanagement aangescherpt door expliciet om te gaan met risico's. Aan de respondenten is gevraagd of gestructureerd risicomanagement een noodzakelijke voorwaarde is voor een succesvolle locatieontwikkeling. Elf van de vijftien respondenten bevestigden dit (zie figuur 4.5).

Een ontwikkelaar verwoordde de mening van de meeste respondenten als volgt: "Een briljant idee kan ook zonder risicomanagement succesvol zijn. Op lange termijn en bij meer projecten is het echter wel een voorwaarde." In feite wordt hiermee de noodzaak van risicomanagement bevestigd door de respondenten.

Een andere ontwikkelaar beargumenteerde dat risicomanagement geen noodzakelijke voorwaarde is, omdat succes voornamelijk afhangt van economische en financiële factoren. Volgens hem betekent een goed

Figuur 4.7 Noodzakelijkheid Risicomanagement (n=15)



Bron: Eigen onderzoek

---

risicomanagement niet altijd dat een kans voor een succesvolle ontwikkeling toeneemt. Deze mening wordt ondersteund door het feit dat in tijden van economische groei, veel projecten tot stand komen. Echter wanneer meerdere projecten in beschouwing worden genomen zal volgens de meeste respondenten, toepassing van gestructureerd risicomanagement de gemiddelde slagingskans verhogen.

#### **4.7.2 *Methoden versus ervaring***

Opvallend vaak noemden de respondenten dat methoden niet mogen prevaleren boven 'gezond verstand'. Een medewerker van een corporatie verwoordde dit als volgt: "Je moet dingen formaliseren, maar je moet ook je boerenverstand behouden." Bij verschillende organisaties is een zekere afkerigheid waargenomen van het al te modelmatig werken.

Tijdens de interviews werd de volgende uitspraak van een ervaren ambtenaar opgetekend: "Wat ik met name vaak zie bij jongeren is, dat ze beginnen met rekenen en tot heel aardig uitgewerkte rapporten komen, maar dat je daar met drie á vier vragen door heen kunt prikken, omdat het overzicht, de grote lijn en het gevoel ontbreken. Het is een kwestie van ervaring." Deze uitspraak tekent de houding van vooral ervaren projectleiders. Zij onderkennen het belang van gestructureerd risicomanagement, maar benadrukken daarbij voortdurend de essentiële rol van ervaring. Een projectontwikkelaar over het belang van ervaring: "geen enkel systeem kan tegen ervaring en kwaliteit van een team op".

Deze mening van respondenten relateert de waarde van gestructureerd risicomanagement enigszins. Ook komen hun meningen niet overeen met beschrijvingen van risicomanagement in de theorie. Daar wordt namelijk juist de nadruk gelegd op het feit dat methoden erg belangrijk zijn en dat kennis en ervaring altijd iets subjectiefs is. Juist door gestructureerd risico's te analyseren, kunnen subjectieve meningen worden gerationaliseerd.

Zoals in veel gevallen, zal de waarheid ergens in het midden liggen. De juiste combinatie tussen het handelen op basis van ervaring en intuïtie en het modelmatig werken, zal elke organisatie voor zichzelf moeten bepalen. Hierbij is wel duidelijk dat het om een combinatie moet gaan, en niet om een keuze voor één van beide.

#### **4.7.3 *Risicomanagement als ondersteuning***

Niet alleen moet bij het voeren van risicomanagement een balans worden gevonden tussen ervaring en methoden. Ook moet te allen tijde worden benadrukt dat risicomanagement bij binnenstedelijke locatieontwikkeling slechts een ondersteunende functie heeft.

Zoals eerder beargumenteerd komt een locatieontwikkeling tot stand door samenwerking tussen meerdere partijen. Een gestructureerd risicomanagement is geen garantie dat deze samenwerking tot stand zal komen. In tegendeel zelfs. Wanneer partijen alleen bezig zijn met hun eigen risico's te beperken, kan dit een ernstig belemmerende werking hebben op een succesvolle samenwerking.

Een goede samenwerking komt tot stand in een omgeving waar partijen elkaar vertrouwen, en begrip hebben voor elkaars belangen. Een belangrijk onderdeel

---

hierbij is de open communicatie over risico's. Wanneer partijen van elkaar weten welke risico's zij lopen en hier ook begrip voor op kunnen brengen, kan een samenwerking sneller tot stand komen.

In dit kader kan het begrip procesmanagement worden genoemd. Procesmanagement richt zich op het "organiseren en optimaliseren van kwaliteit, effectiviteit en doorlooptijd van de besluitvorming over planvorming, financiering en uitvoering van projecten met meerdere opdrachtgevers" (Hoef, 1999, p.20). Procesmanagement omvat verschillende taken, zoals het organiseren van de bestuurlijke samenwerking tussen partijen en het besluitvormingsproces, het creëren van draagvlak, financial engineering en het opzetten van een projectorganisatie.

Risicomanagement is een onderdeel van procesmanagement en is daarmee één van de voorwaarden voor een succesvolle ontwikkeling. Daarnaast is de organisatie van het proces en communicatie tussen partijen van groot belang.

#### 4.8 Conclusies

In dit hoofdstuk is een vergelijking getrokken tussen de manier waarop risicomanagement wordt beschreven in de literatuur en hoe verschillende organisaties dit in de praktijk uitvoeren. Tot slot van dit hoofdstuk zullen de belangrijkste conclusies worden weergegeven.

Eerder is risicomanagement gedefinieerd als *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*. In dit hoofdstuk is dit verder uitgewerkt door te kijken op welke wijze de risicomanagement-cyclus wordt doorlopen. Ook is bekeken hoe het risicomanagement is geïmplementeerd in de verschillende organisaties.

##### Risicomanagement-cyclus

Ten aanzien van het gebruik van risicoanalysemethoden, is geconstateerd dat bijna alle methoden die in de literatuur worden aangedragen in gebruik zijn bij gemeenten, corporaties en ontwikkelaars. Opvallend is dat de methoden die juist geschikt zijn voor het communiceren over risico's tussen partijen (brainstormsessies met externe partijen, risk-mapping, interviews), weinig in gebruik zijn.

Het nadenken over mogelijke beheersmaatregelen gebeurt bij de meeste organisaties wel. Echter deze structureel vastleggen op schrift is veel minder gebruikelijk. Hierin wijkt het risicomanagement in de praktijk af van de beschrijvingen in de literatuur.

De evaluatie van beheersmaatregelen vindt nauwelijks gestructureerd plaats. Vaak gaat het om tussentijds overleg of een ex-ante evaluatie van projecten. Hiermee wordt de risicomanagement-cyclus niet afgemaakt door partijen, terwijl dit wel in alle geraadpleegde bronnen wordt genoemd als belangrijke stap.

##### Implementatie risicomanagement

De mate waarin risicomanagement is geïmplementeerd binnen de geïnterviewde organisaties verschilt. Bij ontwikkelaars en corporaties is waargenomen, dat

---

richtlijnen ten aanzien van het risicomanagement integraal onderdeel zijn van de processtructuur.

Rapportering over risico's vindt plaats via bestaande rapportagestructuren. Deze rapportagestructuur maakt onderdeel uit van bestaande processtructuren. Voor sommige organisaties gaat de risicorapportage, echter niet verder dan het benoemen van een paar risico's waar rekening mee dient te worden gehouden. Hierin wijkt de praktijk dus af van de theoretische beschouwingen.

Ten aanzien van de besluitvorming kan geconcludeerd worden, dat alle leidinggevendende risico's in beschouwing nemen bij het nemen van besluiten. Bij met name ontwikkelaars en corporaties wordt hier strak op gestuurd en is een gedegen risicoanalyse een voorwaarde voor het verder ontwikkelen van een project. Politieke besluitvormers blijken hier minder goed op te kunnen sturen, vanwege hun politieke ambities. Ook de maatschappelijke doelstellingen van gemeenten maken dit moeilijker.

Geconcludeerd kan worden dat de geïnterviewde corporaties en ontwikkelaars het dichtst de manier benaderen, waarop risico's volgens de literatuur uitgevoerd zou moeten worden. Er kan echter niet worden gesteld dat gemeenten daarom niet aan risicomanagement doen. Elementen uit het theoretische risicomanagement worden wel gebruikt.

#### **Toepassing risicomanagement**

Verder is gebleken dat risicomanagement voor complexe binnenstedelijke locatieontwikkelingen, eigenlijk op dezelfde manier kan worden toegepast als voor minder grote en complexe projecten. In de praktijk blijkt de methodiek echter te worden vereenvoudigd bij kleinere projecten. Ook is er weinig verschil in het voeren van risicomanagement voor binnenstedelijke locaties en voor uitleglocaties.

Tot slot is gebleken dat risicomanagement een noodzakelijke voorwaarde is om meerdere projecten, succesvol te kunnen ontwikkelen. Wel dient een balans te worden gevonden tussen het handelen op basis van ervaring en intuïtie en het modelmatig werken. Ook is het van belang om te beseffen, dat risicomanagement slechts een ondersteunende functie vervult tijdens het locatieontwikkelingsproces. Organisatie van het proces en communicatie over risico's blijven doorslaggevend.



---

## 5. CONCLUSIES

### 5.1 Inleiding

Tot slot van deze scriptie zullen de belangrijkste conclusies van dit onderzoek worden weergegeven. In de volgende paragraaf zullen eerst enkele conclusies worden getrokken met betrekking tot de vraagstelling. Hierbij zal worden ingegaan op de mogelijkheid en de wenselijkheid een risicomanagement-model op te stellen. Daarna zullen de belangrijkste conclusies met betrekking tot de deelvragen worden besproken. Tot slot van dit hoofdstuk vindt een evaluatie plaats van het onderzoek.

### 5.2 Risicomanagement-model

De vraagstelling van dit onderzoek, zoals in hoofdstuk 1 uiteengezet, luidt als volgt: *Wat is een effectief risicomanagement-model om risico's die een succesvolle ontwikkeling van binnenstedelijke locaties bedreigen, op een gestructureerde en regelmatige wijze te kunnen analyseren?*

In paragraaf 2.4 zijn de verwachtingen ten aanzien van een risicomanagement-model uiteengezet. Hier werd de risicomanagement-cyclus (het analyseren van risico's, het uitvoeren van beheersmaatregelen en evalueren van deze maatregelen) als een model gepresenteerd, waarmee risico's op een regelmatige en gestructureerde manier geanalyseerd kunnen worden.

Uit de interviews is gebleken, dat bij geen van de geïnterviewde partijen een concreet risicomanagement-model aanwezig is. Bij organisaties die trachten gestructureerd om te gaan met risicomanagement, blijkt dat het risicomanagement altijd ingebed is in een bestaande processtructuur. Niet een model zoals de risicomanagement-cyclus is de basis voor het voeren van risicomanagement, maar veel meer de processtructuur waarmee een organisatie werkt. Een ontwikkelaar lichtte dit als volgt toe: "Je moet aan risicomanagement doen en daarbij heb je bepaalde producten nodig om een fasebeslissing te maken."

Organisaties hebben vaak vastgelegd welke fasen worden onderscheiden in het locatieontwikkelingsproces, de daaraan gekoppelde beslismomenten, de documenten die vervaardigd dienen te worden ter ondersteuning van die beslismomenten en de verdeling van verantwoordelijkheden. In deze processtructuur wordt het risicomanagement vervolgens ingebed. De uitkomsten van de risicoanalyse, de eerste stap van de risicomanagement-cyclus, zijn terug te vinden in de fasedocumenten. Op basis van deze documenten worden vervolgens beheersmaatregel opgesteld en soms schriftelijk vastgelegd, en wordt besloten om een volgende fase van het proces in te gaan.

Geconcludeerd moet worden dat de vraagstelling, *wat is een effectief risicomanagement-model (...)*, niet kan worden beantwoord. In de praktijk is gebleken dat er geen gebruik wordt gemaakt van een specifiek risicomanagement-model. Daarnaast bleken de organisaties ook geen behoefte te hebben aan een dergelijk model.

---

Tijdens de interviews is geconstateerd, dat er wel een behoefte is om gestructureerd om te gaan met de beheersing van risico's. Organisaties die nog niet erg gestructureerd omgaan met risicomanagement, met name gemeenten, gaven aan dit wel te willen verbeteren. Zij hebben behoefte om handvaten aangereikt te krijgen, waarmee zij het risicomanagement vorm kunnen geven binnen bestaande processtructuren.

Daarom zullen de uitgangspunten van het voeren van risicomanagement bij binnenstedelijke locatieontwikkeling worden aangegeven. Ook zullen de randvoorwaarden en kritisch succesfactoren worden benoemd. Dit gebeurt op basis van de behandelde theorie en praktijk ten aanzien van risicomanagement.

### 5.3 **Uitgangspunten**

Bij de toepassing van risicomanagement voor binnenstedelijke locatieontwikkeling moeten een aantal uitgangspunten in acht worden genomen. Deze uitgangspunten zijn aan het einde van deze paragraaf weergegeven in figuur 5.1.

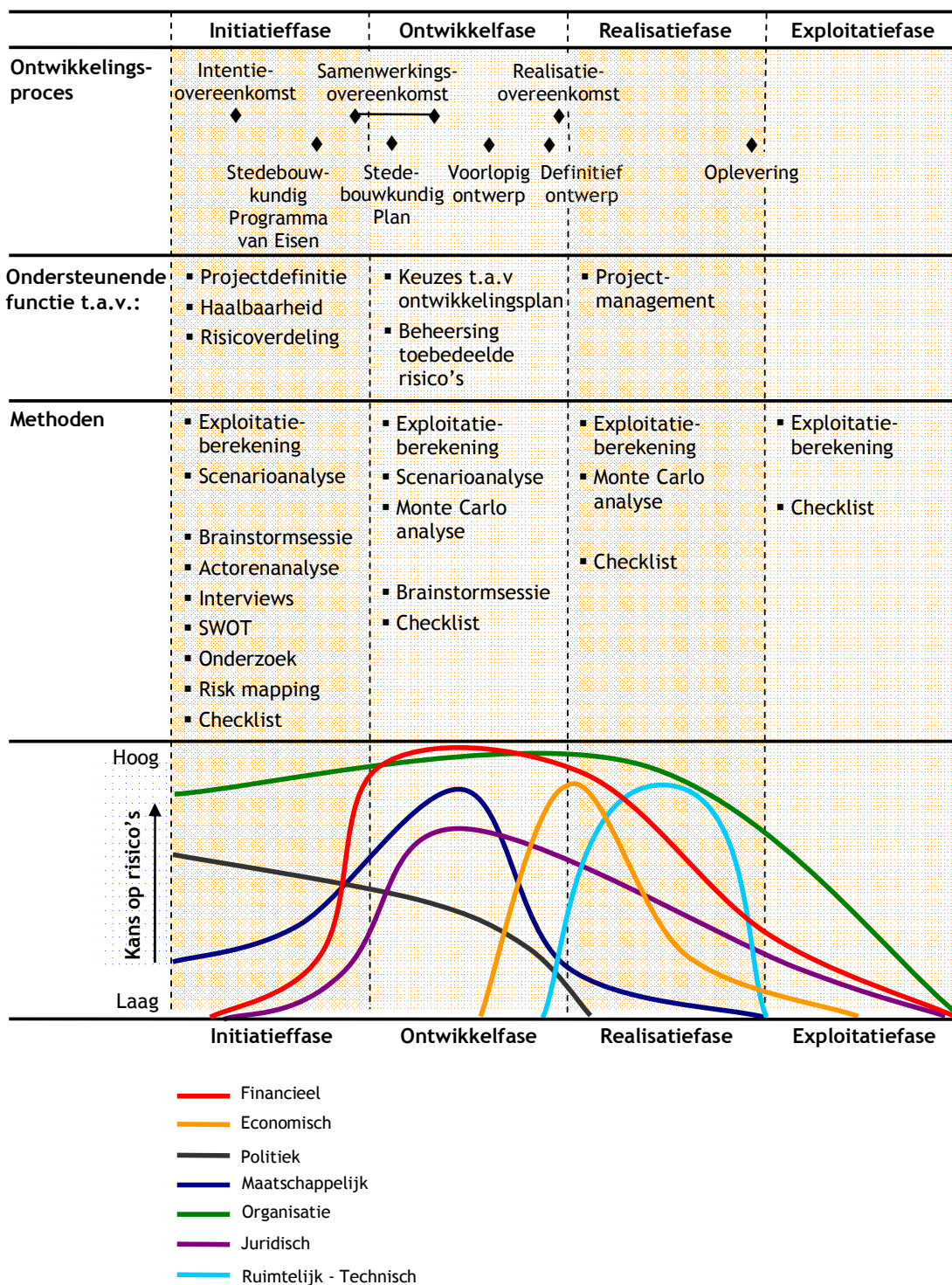
Het locatieontwikkelingsproces is een langdurig proces wat kan worden opgeknipt in een initiatief-, ontwikkel, realisatie en exploitatiefase. Gedurende dit proces is het risicoprofiel aan verandering onderhevig. Tijdens de initiatieffase worden nog weinig financiële risico's gelopen. Wel zijn er risico's ten aanzien van de samenwerking met partijen die een succesvolle ontwikkeling ernstig kunnen bedreigen. Daarom is juist risicomanagement in de initiatieffase van groot belang. Tijdens de ontwikkelfase nemen de risico's sterk toe wanneer er verplichtingen worden aangegaan in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst.

Doordat gedurende het locatieontwikkelingsproces het risicoprofiel verandert, verschillen ook de functies van risicomanagement per fase. In de initiatieffase vervult het risicomanagement vooral een ondersteunende functie in het bepalen van de haalbaarheid en het vormgeven van de samenwerking. Hierdoor zijn vooral kwalitatieve risicoanalysemethoden geschikt om risico's te analyseren. Echter om te komen tot een verdeling van financiële risico's zullen ook kwantitatieve technieken gebruikt moeten worden.

Tijdens de ontwikkelfase kan risicomanagement een ondersteunende functie vervullen in het beheersen van risico's, die zijn toebedeeld middels de samenwerkingsovereenkomst. Ook moeten definitieve keuzes worden gemaakt ten aanzien van het ontwikkelingsplan. Hierdoor neemt de geschiktheid van kwalitatieve methoden af, omdat deze meer gericht zijn op het stellen van prioriteiten.

In de realisatiefase is het risicomanagement vooral een ondersteuning van het traditionele projectmanagement. Hierbij wordt sterk gestuurd op de beheersaspecten tijd, geld en kwaliteit. Het gebruik van checklisten en exploitatieberekening als middel om risico's te analyseren, kunnen hier het beste worden toegepast.

Figuur 5.1 Overzicht uitgangspunten risicomangement bij binnenstedelijke locatieontwikkeling



---

## 5.4 Randvoorwaarden

Op basis van de gepresenteerde informatie in vorige hoofdstukken kunnen een aantal randvoorwaarden worden benoemd. Zij vormen tezamen richtlijnen voor het effectief voeren van risicomanagement.

### 1. Beschikbaarheid analysemethoden

Een organisatie moet voor zichzelf een aantal methoden vaststellen die gebruikt worden bij de identificatie van risico's. Bovendien moet er kennis aanwezig zijn om deze methoden te hanteren. Ook kunnen gespecialiseerde adviesbureaus hiervoor ingeschakeld worden. Door de methoden bij elk project op dezelfde wijze uit te voeren, worden risico's gestructureerd in beeld gebracht.

Kwalitatieve methoden zijn geschikt bij het stellen van prioriteiten, de projectdefinitie en bij het bepalen van de haalbaarheid. Kwantitatieve methoden zijn meer geschikt voor het analyseren van financiële en economische risico's. Met name bij de verdeling van risico's is behoefte aan meer kwantitatieve analysemethoden.

### 2. Aanwezigheid processtructuur

Om risicomanagement effectief uit te voeren is integratie in een processtructuur noodzakelijk. Hierin moet worden aangegeven welke beslismomenten de organisatie onderscheid, de documenten die vervaardigd dienen te worden ter ondersteuning van die beslismomenten en de verdeling van verantwoordelijkheden.

Een dergelijke structuur is nodig om het risicomanagement in te kunnen verankeren. Risicomanagement zal anders nooit gestructureerd en regelmatig uitgevoerd kunnen worden.

### 3. Rapportage uitkomsten risicoanalyse

De uitkomsten van de risicoanalyse moeten worden verwerkt in fasedocumenten en tussentijdse rapportages. Dit is noodzakelijk omdat anders geen controle kan worden uitgevoerd op de wijze waarop risico's zijn geanalyseerd. Ook wordt op deze manier verzekerd dat risico's *regelmatig* worden geanalyseerd. Tenslotte ontstaat zo de mogelijkheid om de risicoanalyse te betrekken in de besluitvorming.

### 4. Koppeling risicomanagement en besluitvorming

De uitkomsten van de risicoanalyse moeten worden gekoppeld aan de besluitvormingsmomenten in de processtructuur. Door de risicoanalyse daadwerkelijk mee te nemen in de besluitvorming, kan ook worden gestuurd op de beheersing van risico's.

Niet alleen kan worden besloten of op basis van het risicoprofiel een volgende fase in kan worden gegaan. Ook kunnen leidinggevenden meedenken over de beheersing van geanalyseerde risico's.

### 5. Scheiding taken en verantwoordelijkheid

In het verlengde van de koppeling tussen risicomanagement en besluitvorming, ligt de noodzaak tot scheiding van taken en verantwoordelijkheid. Risicomanagement zal minder effectief zijn, wanneer een projectleider geen rekenschap hoeft af te leggen van de wijze waarop hij de analyse van risico's heeft aangepakt. Hij zou dan immers alleen voor zichzelf risicoanalyses en -rapportages opstellen.

---

## 5.5 Kritische succesfactoren

Benoemd zijn de uitgangspunten van een effectief risicomanagement-model en de randvoorwaarden waarbinnen een dergelijk model ontwikkeld moet worden. Er zijn echter een aantal kritische succesfactoren naar voren gekomen, die bepalen of het risicomanagement daadwerkelijk bijdraagt aan betere beheersing van risico's.

### 1. Open cultuur

Gebleken is dat zelfs wanneer risicomanagement onderdeel is van het locatieontwikkelingsproces, de effectieve beheersing van risico's staat of valt met de houding van besluitvormers. Met name gemeentelijke besluitvormers nemen vaak bewust meer risico's dan verantwoord, of willen geen weet hebben van bepaalde risico's. Hiermee wordt de hele zin van risicomanagement teniet gedaan. Een cultuur waarin het rapporteren over risico's niet in de weg wordt gestaan door persoonlijke ambities van leidinggevendenden, kan als een kritische succesfactor worden beschouwd.

### 2. Balans methoden en ervaring

Uit de interviews is gebleken dat er een gezonde balans moet bestaan tussen het handelen op basis van ervaring en intuïtie en het modelmatig werken. In de literatuur wordt erg de nadruk gelegd op methoden. Risicomanagement blijft echter ten allen tijde een middel ter *ondersteuning* van het locatieontwikkelingsproces. Het *middel* risicomanagement mag nooit een *doel* op zich worden.

### 3. Balans risico's en kansen

Het ontwikkelen van binnenstedelijke locatieontwikkeling is inherent aan het lopen van risico's. Gevaar van risicomanagement is een te grote focus op het beperken van risico's. Projecten komen juist tot stand door het nemen van (verantwoorde) risico's en door het grijpen van kansen.

### 4. Ondersteunende functie

Risicomanagement heeft ten allen tijde een ondersteunende functie. Of een locatieontwikkeling succesvol wordt, hangt niet alleen af van de mate waarin risico's zijn geanalyseerd. Marktomstandigheden zijn van grote invloed op het al dan niet slagen van een ontwikkeling. Belangrijker nog is de wijze waarop het proces wordt georganiseerd en de samenwerking tussen de verschillende partijen.

## 5.6 Evaluatie onderzoek

### Vraagstelling

Dit onderzoek heeft geen antwoord gegeven op de vraag: *Wat is een effectief risicomanagement-model om risico's die een succesvolle ontwikkeling van binnenstedelijke locaties bedreigen, op een gestructureerde en regelmatige wijze te kunnen analyseren?*

Gedurende het onderzoek is gebleken dat er geen behoefte is aan een risicomanagement-model, maar dat veeleer moet worden gezocht naar een manier om risicomanagement een plaats te geven binnen bestaande processtructuren. Wel is aangegeven is wat de uitgangspunten, randvoorwaarden en kritische succesfactoren zijn voor het succesvol voeren van risicomanagement.

---

### **Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek zoals in hoofdstuk 1 omschreven is: *“Het verschaffen van inzicht in theorie en praktijk van risicomanagement op het gebied van binnenstedelijke locatieontwikkeling.”*

De meerwaarde van dit onderzoek ligt in de verkregen inzichten ten aanzien van de uitvoering van risicomanagement in de praktijk. In deze scriptie is beschreven op welke wijze ontwikkelaars, corporaties en gemeenten omgaan met risicomanagement. Hiermee vormt deze scriptie een aanvulling op reeds bestaande literatuur. Daarin wordt namelijk niet of nauwelijks behandeld, op welke wijze risicomanagement daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De nadruk ligt meer op een beschrijving van welke activiteiten idealiter moeten worden uitgevoerd ten behoeve van risicomanagement.

Er is echter weinig informatie verkregen over de exacte wijze waarop risico's en beheersmaatregelen worden gerapporteerd of hoe risicomanagement concreet is toegepast bij een project. Dit heeft deels te maken met de aarzeling van de geïnterviewde organisaties in het verstrekken van schriftelijke informatie, zoals risicorapportages. Als reden hiervoor werd opgegeven dat deze gevoelige informatie bevatten over projecten en dat men niet wil dat deze openbaar worden gemaakt. Ook wil men niet dat mogelijke concurrenten inzicht krijgen in de werkwijze van de organisatie. Tenslotte bleken sommige respondenten bang te zijn, dat concurrenten de door hun gebruikte methoden zouden kopiëren.

Geconcludeerd kan worden dat de doelstelling van dit onderzoek voor een belangrijk deel is gerealiseerd. Doordat mondelinge beweringen van respondenten echter niet konden worden getoetst aan documenten, moet enige voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van de conclusies uit dit onderzoek.

### **Representativiteit**

Enige kritische kanttekeningen ten aanzien van de representativiteit van dit onderzoek zijn noodzakelijk. Met name de selectie van te interviewen organisaties heeft invloed gehad op de uitkomsten van dit onderzoek.

Bewust is gekozen voor organisaties, die qua omvang tot de grotere in hun sector behoren. Het is vrij aannemelijk dat ze niet alleen groter zijn, maar ook meer geprofessionaliseerd zijn dan andere organisaties. Hierdoor is de kans groot dat wanneer gekeken wordt naar de doorsnee van projectontwikkelaars en woningcorporaties, de resultaten van dit onderzoek anders zouden zijn. De verwachting is namelijk dat kleinere organisaties minder gestructureerd omgaan met risicomanagement. Ook omdat de geïnterviewde corporaties eigenlijk pas sinds kort, op gestructureerde wijze omgaan met risicomanagement. Verder is er voor gekozen om organisaties niet te interviewen op basis van hun betrokkenheid bij een specifiek project. Hierdoor is een wat algemener beeld ontstaan over het voeren van risicomanagement.

Tot slot moet worden gewezen op de mogelijkheid dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven tijdens de interviews. Respondenten, werkzaam bij organisaties die weinig gestructureerd omgaan met risicomanagement, vonden allemaal dat ze dit eigenlijk wel meer zouden moeten doen. Vanuit deze

---

houding is het mogelijk dat respondenten onbewust de zaken wat rooskleuriger hebben voorgesteld.

## **5.7 Vervolgonderzoeken**

Gebruikelijk is om aanbevelingen te doen voor vervolgonderzoeken. Dit zijn het onderzoeken van:

- De praktische uitvoering van risicomanagement bij kleinere projectontwikkelaars en corporaties.
- De mogelijke kwantificering van geïdentificeerde kwalitatieve risico's.
- De koppeling van risicomanagement met de begrippen project- en procesmanagement.

---

## LITERATUUR

- Aedes (2004), "In dienst van de samenleving". Bron: <http://www.aedesnet.nl>. Bezocht op: 03-09-2004.
- Bouwned Bestek (2002), "Risicomanagement vooral een kwestie van goed samenwerken". In: Bouwned bestek (2) nummer 1, p. 20-23.
- Doorn, N. van (2004), "Vroegtijdige risicoanalyse is maatgevend". In: Cobouw, 08-01-2004.
- Gehner, E. (2003), *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.
- Geus, M.G. de (1996), *Risicomanagement op Vinex-locaties*. Enschede: Universiteit Twente.
- Graaf (2002), "Risico's bij geïntegreerde projecten". In: PPS : onafhankelijk magazine over Publiek-Private Samenwerking (3) 2002, p. 24-26.
- Haisma, P.G.A.M. (2004), "Implementatie van risicomanagement in de organisatie". In: BOSS Magazine (22) juni 2004.
- Harkes, N. en D. Wedding (2003), "Binnenstedelijke ontwikkeling stelt nieuwe eisen aan risicoanalyse". In: Real Estate (31), p. 38-41.
- Hellinga, H. (2004), *Van besluitvorming naar inhoud: procesmanagementmodel voor de initiatieffase van binnenstedelijke (her)ontwikkelingsprojecten*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Hobma, F. en G. Wigmans (2004), "Paleiskwartier 's-Hertogenbosch: successen van een actieve aanpak". In: Geografie (10), p. 40-42.
- Hoef, G.W. van de (1999), "Procesmanagement en interactieve beleidsvorming". In: Stedebouw en Ruimtelijke Ordening (5) 1999, p. 16-24.
- Huijbregts, P. (2001), "Risicomanagement tegen faalkosten". In: Cobouw, 30-08-2001.
- Huisman, C.J. (2004), *Gebiedsuitbreiding voor de projectontwikkelaar? Een onderzoek naar de gehanteerde rolverdeling bij gebiedsontwikkelingsprocessen op VINEX-locaties met daarbij een toetsing aan de wens van meer marktwerking op de woningmarkt*. Voorburg: NEPROM.
- Kenniscentrum PPS (2004a), *Handleiding risicomanagement bij pps-gebiedsontwikkelingsprojecten*. Den Haag: Ministerie van Financiën / Kenniscentrum PPS.
- Kenniscentrum PPS (2004b), *Inrichting van het PPS-proces bij gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Ministerie van Financiën / Kenniscentrum PPS.
- Kenniscentrum PPS (2004c), *Handleiding financiële modellen bij PPS bij gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Ministerie van Financiën / Kenniscentrum PPS.
- Markensteijn, P.H. (2004), "Risicomanagement, wat is er nieuw aan?". Bron: <http://www.markensteijn.com/risicomanagement.htm>. Bezocht op: 05-05-2004.
- Miles, M.E., G. Berens, M.A Weiss (2001), *Real estate development: Principles and process*. Washington D.C.: Urban Land Institute.



---

Plekkenpol, J.W. (2000), "Risicomanagement: theorie en praktijk". In: *Bouwmanager 2000* (Hogeschool Enschede), p. 18.

RISMAN (2004), "Risicomanagement en risico-analyse voor projecten". Bron: <http://www.risman.nl>, bezocht op 24-06-2004.

SBR, Stichting Bouwresearch (1998), *Risicomanagement in de bouw: een verkenning*. Waddinxveen: Drukkerij van Tilburg BV.

SBR, Stichting Bouwresearch (1999), *Herontwikkeling binnenstedelijke gebieden: checklist voor het ontwikkelingsproces*. Delft: W.D. Meindema b.v.

Segers, J. (1999), *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.

Spoelstra, J. (2003), *Stuur informatie! Een onderzoek naar de problematiek rond informatie bij Draaijer & Partners bv*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (Faculteit Bedrijfskunde).

Staal, P., J. Versteegen (2004), "Risicoanalyse in vroege projectfasen: gebrek aan zekerheid tussen de onzekerheden". In: *BOSS Magazine* (22) juni 2004.

Ten Gevers, T., Hendrickx, W. (2001), *Kansrijk risicomanagement in projecten: praktische leidraad voor het managen van risico's en kansen in projecten*. Schoonhoven: Academic Service.

Vermande, H.M., M.G.Spalburg (1998), *Risicomanagement in de bouw; een verkenning*. Rotterdam : Stichting Bouwresearch.

Vermeulen, E.M. (1997), "De kenmerken van risicomanagement". In: *Dossier ondernemingszaken: onderneming & risicomanagement*.

Vollaard, P. (2003), "Ciboga wankelt maar komt toch weer boven". In: *Archined*, 27-11-2003. Bron: <http://www.archined.nl/archined/3718.0.html>, bezocht op 06-09-2004.

Vries, J. de (2004), "Grote stedelijke projecten in Nederland". In: *Stedebouw en Ruimtelijke Ordening* (1) 2004, p. 8-9.

Well, D. van, F.Lindebaar, S. van Kinderen, B.P. van den Bunt (2003), *Risicomanagement voor projecten: de RISMAN-methode toegepast*. Utrecht: Spectrum.

---

# 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 initiatiefase?
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