

Risicomanagement: roeien met de riemen die je hebt?

*Een grounded theory-onderzoek naar het risicomanagement
bij Nederlandse midden- en kleinbedrijven in de bouwsector*



BALANCE RESULT
ORGANISATIE ADVISEURS


Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

E.R. van Baal
december 2007

Risicomanagement: roeien met de riemen die je hebt?

Een grounded theory-onderzoek naar het risicomanagement bij Nederlandse midden- en kleinbedrijven in de bouwsector

© E.R. van Baal 2008

Universiteit Twente
Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
Civiele Techniek (& Management)
Richting: Bouwprocesmanagement

Colofon

Risicomanagement: roeien met de riemen die je hebt?

*Een grounded theory-onderzoek naar het risicomanagement
bij Nederlandse midden- en kleinbedrijven in de bouwsector*

Document: Afstudeerscriptie Risicomanagement: roeien met de riemen die je hebt?
Versienummer: 6
Status: Definitief
Datum: 7 januari 2008
Aantal bladzijden: 69

Contactadres: Universiteit Twente
 Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
 Afdeling Bouw/Infra
 Postbus 217
 7500 AE Enschede
 Tel. 053 489 91 11



UT begeleiders: prof. dr. G.P.M.R. Dewulf *Afstudeerdocent*
 dr. ir. R.S. de Graaf *Afstudeerbegeleider*

Bedrijf: Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V.



Contactadres: Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V.
 Zutphenseweg 31C7
 7418 AH Deventer
 Tel. 0570 62 84 74

Externe begeleider: dr. ir. F. Pries *Extern commissielid*

Auteur: Erwin van Baal
Studentnummer: s0005134
Contactgegevens: Rijsterborgherweg 20 F05
 7412 VA Deventer
 06 514 274 80
e.r.vanbaal@student.utwente.nl
e.vanbaal@balance-result.nl

Voorwoord

De eindschrift "Risicomanagement: roeien met de riemen die je hebt? – Een grounded theory-onderzoek naar het risicomanagement bij Nederlandse midden- & kleinbedrijven in de bouwsector" vormt het sluitstuk van mijn studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente. Het bedrijfsleven lonkt, maar tevens eindigt het studentenleven.

Het verslag was er echter nooit gekomen als ik van Balance & Result niet de mogelijkheid had gekregen op dit interessante onderwerp af te studeren. Ik denk dat weinig afstudeerders de kansen en vrijheid hebben gekregen die mij werd gegeven. In de eerste plaats wil ik daarom Frens Pries bedanken, maar daarnaast ook alle medewerkers van B&R. Het was een erg leuke tijd waar ik nog minstens enkele jaren aan vast wil plakken.

Uiteraard gaat mijn dank ook uit naar mijn begeleiders van de Universiteit Twente; Saad Aljibouri en Robin de Graaf. Saad, hoewel de samenwerking anders is verlopen dan gepland, wil ik je toch bedanken voor je bijdrage. Robin, zowel tijdens mijn stage als tijdens mijn afstuderen heb ik je enorm leren waarderen. Je bracht wanneer gewenst de nodige rust weer terug, maar durfde me net zo goed op mijn zwakke punten te wijzen. Mijn dank gaat ook uit naar Geert Dewulf en Arjen Adriaanse die het mogelijk hebben gemaakt dat ik toch nog binnen afzienbare tijd kon afstuderen.

Daarnaast wil ik iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan dit onderzoek en hoop ik dat de uitkomsten ook een praktische waarde zullen hebben.

Tenslotte, maar zeker niet in de laatste plaats, wil ik allen bedanken die mij bij mijn afstuderen gesteund hebben. Pa en ma: de eerste is klaar!! Lianne: bedankt voor de mooie jaren. Tessa, Niels en Michiel: altijd drie onbetaalbare hulplijnen. Bestuursgenoten van het Veertigste: doe mij nu maar "daadkrachtig zuipend". Oud-huisgenoten van de Campuslaan en (oud-)residenten van Nord du Gare: Enschede was altijd mijn thuis. Menno: nog even artistiek als vroeger. Rest mij nog één persoon... Simone: ik hoop op een mooie toekomst met jou.

Deventer, januari 2008

Erwin van Baal

Summary

Risk management is not a new phenomenon, but how and in which way it is applied in the medium-sized, developing Dutch enterprise in the construction sector (MKB) is unclear. Because of an increase in the number of uncertainties in the process, the need for risk management has increased. Project development is characterized by a considerable amount of risk and crucial decisions are being made in the preparatory phase of the process. Therefore this phase will be the subject of this research that concludes my study Civil Engineering & Management at Twente University.

Goal of this study is to develop a risk management theory which is able to explain *how* Dutch medium-sized enterprises in the construction sector apply risk management in the starting phase of in project development and *why* they do so in this manner.

Risk is regarded as an event of which the outcome is uncertain, but the effect can be either positive or negative. Recognizing and mitigating these risks is defined as risk management. Insight in these two terms has to result in a risk management theory; a logic scheme of relationships which explains how and why risk management manifests itself and under which circumstances.

With respect to the goal three research questions have been formulated:

1. Which risks does the MKB recognize and why these specific risks?
2. Which methods of risk management are being applied and why these particular ways?
3. How are these methods applied and why in this way?

To answer these questions the grounded theory according to Strauss and Corbin (1998) is used. This research method compares empirical data with existing literature. The data is thoroughly studied through line-by-line analysis in an iterative manner which hopefully leads to new insights, which probably could not be discovered using conventional methods.

Initially nine interviews were analyzed followed by two more. With the central research phenomenon - the applied risk management methods - still in focus, four categories have been found: relevant risks, project characteristics, organization characteristics and definitions & conceptions. Closer study of the central research phenomenon has led to the discovery of five risk management methods: gut feeling, progress reports, a simple tool, a complex tool and expert(s). In this context gut feeling implies the trust in intuition and experience. The use of a simple or complex tool implies a sort of computer support.

By using these methods for risk management the medium-sized entrepreneur tries to control the risks which he faces. The interview results show nine strategic risks: "afzetrisico, bodemrisico, risico op vertraging door procedures, leegstandsrisico, bestemmingsplanrisico, bouwvergunningrisico, financieringsrisico, technische uitvoerbaarheidrisico en aankooprisico". These risks mainly influence the duration of the project and the profit margin. However, the risks in procurement and in sales are the biggest risks, because of their potentially large financial impact.

The category “relevant risks” was only related to the *degree* of applying risk management and not to *how* risk management is applied. The same can be said about the project characteristics. Apparently there is a bipartition in risk management. The organization characteristics and definitions & conceptions however, do show connections with the ways in which risk management is applied. Based on the found relationships a risk management model is constructed. This model is a first indication of how the MKB applies risk management and why in this manner.

To increase the insight in the applied ways of risk management the choice has been made to focus more on certain relationships. In two sequential interviews the emphasis was placed on the relationship between project development experience and the use of progress reports, the connection between the business background and the use of a simple tool and the link between the attitude towards risk management and the use of gut feeling. In this phase of the research (international) literature about risk management and about small- to medium-sized entrepreneurs is included.

It appears that the experience in project development is used to create progress reports to facilitate information transfer and decision making. Both literature and practice show that family companies do not use simple tools because they rely on their intuition. Moreover, project development activities would be too small in size for applying such a tool. The family company, as well as the independent company, does not solely see risk as a threat but also as an opportunity, but they rename such a risk as “non-threat”. After that, the assessment is made based on experience and therefore gut feeling is applied.

So the MKB has to cope with nine strategic risks. Combining these risks constitutes the risk profile of the project, but they don’t influence the five ways of applying risk management; thus there seems to be a bipartition in risk management. The relevant risks and the project characteristics influence the degree of applying risk management. The ways of applying risk management are influenced by organization characteristics and definitions & conceptions. These methods are used to make forecasts, to make decisions, to make a risk identification and to get more insight in the project. Project development experience leads to the use of project progress reports and family companies do not use simple tools. Nevertheless it can’t be confirmed that a positive attitude towards risk management results in applying gut feeling. The risks, as it happens, are reformulated as “non-threats”.

In short, risk management isn’t applied completely at random, but consequent use of a certain method is neither the case despite the need of the medium-sized entrepreneur of a simple risk management method. The MKB realizes that risk management is necessary, but on the other side fears bureaucratisation. Change therefore starts by the entrepreneur himself and from that point a simple system can be construed for each individual company.

This master thesis is conducted according to the grounded theory. This research method requires a different approach from the conventional methods. Looking back several areas for process-improvement can be identified, for a better application of this method. Definition of the assignment and knowledge & experience in the needed data gathering and data analysis are just two examples.

Risk management is greatly influenced by the entrepreneur. This phenomenon and the attitude towards risk management can be studied more deeply. Beside that, more empirical data can be added or the data which has already been found can be analyzed differently, what could also lead to new insights. However, further study towards “the best way” of applying risk management can be discouraged.

Samenvatting

Risicomanagement is geen nieuw verschijnsel, maar hoe en waarom het Nederlandse midden- en kleinbedrijf in de bouwsector (in het vervolg afgekort als MKB) hiermee omgaat, is nog onduidelijk. Door de toename van onzekerheden in het proces, neemt ook de behoefte aan risicomanagement toe. De projectontwikkeling kenmerkt zich door de grote hoeveelheid risico's en omdat de belangrijkste beslissingen in het voortraject plaats vinden, zal dit onderzoek voor het afronden van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, de volgende doelstelling hebben:

Doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een risicomanagementtheorie die verklaart *hoe* het Nederlandse middelgrote, ontwikkelende bouwbedrijf risicomanagement gebruikt in de voorfase van het besluitvormingsproces bij projectontwikkeling en *waarom* juist zo.

Risico wordt gezien als een situatie waarbij de uitkomst onzeker is, maar zowel een negatief als een positief effect kan hebben. Het beheersen van deze risico's wordt gedefinieerd als risicomanagement. Inzicht in deze twee begrippen moet leiden tot een risicomanagementtheorie; een logisch geheel van relaties dat verklaart hoe en waarom risicomanagement zich manifesteert en onder welke omstandigheden.

Aan de hand van de doelstelling is een drietal onderzoeksvragen (OV) geformuleerd:

1. Met welke risico's heeft het MKB te maken en waarom juist deze?
2. Welke manieren voor risicomanagement gebruikt het MKB en waarom deze?
3. Hoe komen deze manieren tot uiting en waarom op die wijze?

Om deze vragen te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering oftewel de 'grounded theory' volgens Strauss & Corbin (1998). Deze methode gaat uit van empirische data die verrijkt wordt met literatuur. Door een zeer gedetailleerde analyse van de data wordt op een iteratieve manier getracht tot nieuwe inzichten te komen, die met behulp van conventionele methoden zeer waarschijnlijk niet gevonden zouden worden.

In eerste instantie zijn er negen interviews geanalyseerd en vervolgens nog twee interviews. Met het centrale onderzoeksfenomeen - de toegepaste manieren voor risicomanagement - in het achterhoofd zijn er vier categorieën gevonden: relevante risico's, projectkenmerken, organisatiekenmerken en definities & opvattingen. Nadere bestudering van het centrale onderzoeksfenomeen resulteerde in de ontdekking van vijf manieren voor risicomanagement: 'gut feeling', voortgangsrapportages, eenvoudige tool, complexe tool en expert(s). 'Gut feeling' betekent het vertrouwen op gevoel en ervaring en bij een eenvoudige of complexe tool moet gedacht worden aan computerondersteuning (OV2).

Met behulp van deze manieren voor risicomanagement, wordt geprobeerd de risico's te beheersen waar een middelgrote, ontwikkelende bouwer mee te maken heeft. Uit de interviews kwamen negen strategische risico's naar voren: het afzetrisico, bodemrisico, risico op vertraging door procedures, leegstandsrisico, bestemmingsplanrisico, bouwvergunningsrisico, financieringsrisico, technische uitvoerbaarheidrisico en aankooprisico.

Deze risico's hebben voornamelijk invloed op de duur van het proces en de winstmarge. Het aankoop- en afzetrisico vormden echter de grootste risico's, omdat de beoordeling hiervan grote financiële gevolgen kan hebben (OV1).

De categorie relevante risico's was alleen gerelateerd aan de mate van risicomanagement en niet de manieren voor risicomanagement. Datzelfde geldt voor de categorie projectkenmerken. Er ontstaat dan een tweedeling in risicomanagement. Organisatiekenmerken en definities & opvattingen laten wel verbanden met de manieren voor risicomanagement zien. Op basis van de gevonden relaties is er een risicomanagementmodel gemaakt. Dit model vormt een eerste indicatie *hoe* het MKB risicomanagement toepast en *waarom* juist zo.

Om meer inzicht te krijgen in de toepaste manieren voor risicomanagement is ervoor gekozen bepaalde relaties uit te diepen. In twee vervolgenterviews is de nadruk gelegd op de relatie tussen de projectontwikkelingservaring en het gebruik van voortgangsrapportages, tussen de bedrijfsachtergrond en het gebruik van een eenvoudige tool en tussen de houding en het toepassen van 'gut feeling'. Voor deze fase van het onderzoek is er ook gebruik gemaakt van de beschikbare (internationale) literatuur over risicomanagement en over het midden- en kleinbedrijf.

Uit de interviews blijkt dat de ervaring is gebruikt om voortgangsrapportages te ontwikkelen ten behoeve van de informatieoverdracht en besluitvorming met betrekking tot risicomanagement. Tevens komt uit de literatuur en uit de praktijk naar voren dat een familiebedrijf geen gebruik maakt van een eenvoudige tool, omdat de beslissingen op basis van gevoel worden gemaakt. Daarnaast zou de projectontwikkeling te kleinschalig zijn voor het toepassen van een tool. Zowel het familiebedrijf als het onafhankelijke bedrijf gaf aan risico's ook als kansen te zien, maar herformuleerde deze vervolgens als "niet-negatieve" risico's. Men beoordeelde de risico's daarna op basis van ervaring en paste zo 'gut feeling' toe (OV3).

Het MKB heeft dus te maken met negen strategische risico's. Deze risico's bepalen gezamenlijk het risicoprofiel van het project, maar hebben geen invloed op de vijf manieren voor risicomanagement; er blijkt een tweedeling in risicomanagement te zijn. De relevante risico's en de projectkenmerken hebben invloed op de mate van risicomanagement en de manieren voor risicomanagement worden beïnvloed door organisatiekenmerken en definities & opvattingen. Deze manieren worden gebruikt om voorspellingen te doen, om besluiten te nemen, voor de risico-inventarisatie of om meer inzicht te krijgen in het project. Projectontwikkelingservaring leidt tot het maken van voortgangsrapportages en familiebedrijven maken geen gebruik van eenvoudige tools. Het kan echter niet bevestigd worden of een positieve houding het toepassen van 'gut feeling' tot gevolg heeft. De risico's worden namelijk niet als positieve risico's geformuleerd.

Kortom, risicomanagement gebeurt niet geheel willekeurig, maar er is ook geen sprake van consequent gebruik van een bepaalde methode, ondanks de behoefte van de middelgrote bouwer aan een eenvoudige risicomanagementmethode. Het MKB realiseert zich dat risicomanagement noodzakelijk is, maar vreest anderzijds voor bureaucratisering. Verandering begint daarom bij de ondernemer zelf en van daaruit kan in samenspraak een eenvoudige systematiek voor elk individueel bedrijf bedacht worden.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd volgens de “gefundeerde theoriebenadering”. Deze onderzoeksmethode vergt een ander plan van aanpak dan conventionele methoden. Terugkijkend op het proces kunnen er verschillende verbeterpunten aangedragen worden voor het beter toepassen van de methode. Hierbij moet gedacht worden aan het formuleren van de opdracht en de benodigde kennis over dataverzameling en -verwerking.

Achteraf gezien blijkt dat risicomanagement grotendeels wordt beïnvloed door de ondernemer. Naar dit verschijnsel en de houding van de ondernemer kan dus nog vervolgonderzoek gedaan worden. Daarnaast kan de empirische data aangevuld worden of anders geanalyseerd worden, wat ook tot nieuwe inzichten kan leiden. Het wordt echter afgeraden vervolgonderzoek te doen naar ‘de beste manier’ voor risicomanagement.

Afkortingenlijst

B&R	Balance & Result
B&T	Bestek en tekeningen
DO	Definitief ontwerp
GT	Grounded Theory
KAM	Kwaliteit-, Arbo- en milieubeleid
MKB	Midden- en kleinbedrijf
OV	Onderzoeksvraag
PvE	Programma van eisen
RO	Ruimtelijke ordening
SME	Small to Medium Enterprises (midden- en kleinbedrijf)
SO	Schets ontwerp
VO	Voorlopig ontwerp

Inhoudsopgave

Colofon	I
Voorwoord	III
Summary	V
Samenvatting	IX
Afkortingenlijst	XIII
Inleiding	1
Aanleiding	1
Leeswijzer	2
1. Onderzoeksopzet	3
1.1 Doelstelling	3
1.2 Onderzoeksvragen	5
1.3 Onderzoekstrategie	6
1.4 Gefundeerde theoriebenadering	8
1.5 Onderzoeksmodel	12
2. Resultaten	14
2.1 Centrale fenomeen: toegepaste manieren voor risicomanagement	15
2.2 Categorie relevante risico's	19
2.3 Categorie projectkenmerken	31
2.4 Categorie organisatiekenmerken	33
2.5 Categorie definities & opvattingen	38
2.6 Risicomanagementmodel	41
3. Onderzoeksverdieping	44
3.1 Relatie tussen organisatiekenmerken en risicomanagement	46
3.2 Relatie tussen definities & opvattingen en risicomanagement	50
4. Conclusie	53
5. Discussie & reflectie	56
6. Praktische implicaties	64
7. Literatuurverantwoording	67
Bijlagen	70

Inleiding

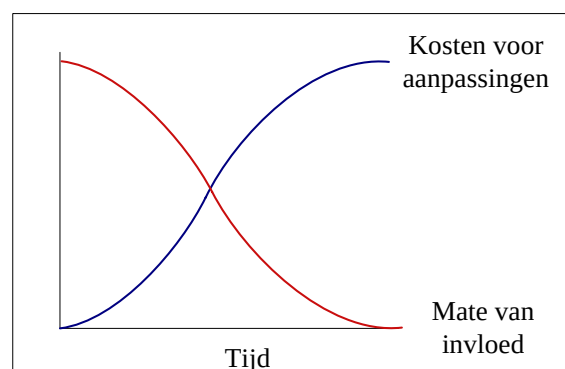
Het afstudeeronderzoek naar risicomanagement bij het Nederlandse midden- & kleinbedrijf in de bouwsector, in deze scriptie afgekort met MKB, wordt uitgevoerd bij Balance & Result Organisatie Adviseurs (B&R). In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek en de inhoud van deze afstudeerscriptie uiteengezet worden.

Aanleiding

Risicomanagement is geen nieuw verschijnsel. In diverse sectoren probeert men al tientallen jaren expliciet risico's te beheersen. Nut en noodzaak van risicomanagement zijn bekend, maar het is niet duidelijk hoe het MKB invulling geeft aan het risicomanagement.

“Toename [van - EvB] onzekerheden als gevolg van steeds snellere technologische ontwikkelingen, intensievere internationale concurrentie, complexere financiële instrumenten, (de)regulering van bedrijfssectoren, hogere eisen en verwachtingen van afnemers, meer en grotere acquisitie, toenemende eisen op het gebied van het bestuur van ondernemingen en de externe verantwoording daarover” (Van Herwaarden *et al.* 2003:25-26), zorgen voor een grotere behoefte aan risicomanagement ondanks het feit dat “ondernemen (...) immers risico nemen” is.

Het inventariseren en analyseren van de risico's en het bepalen van passende acties kan het beste in de voorfase van het besluitvormingstraject plaats vinden. Wanneer risicomanagement namelijk in het vroegste stadium van het project wordt toegepast, is de kans op succes het grootst (Elkington & Smallman 2000:56). Daarnaast kunnen aanpassingen in het ontwerpproces dan nog tegen relatief geringe kosten worden gerealiseerd (zie figuur 1). In de voorfase heeft men nog veel invloed op zowel het bouwwerk als het bouwproces. Naar mate de tijd verloopt, zal de invloed afnemen en nemen de kosten toe om wijzigingen in het ontwerp of de planning door te voeren. Risicomanagement is dus het meest efficiënt in het voortraject.



Figuur 1: Kosten & tijd

Bron: Al-jibouri (2003:159) & www.wdbg.org

Risicomanagement is echter niet alleen belangrijk voor het inschatten van de projectbeperkingen en -kosten, maar ook om de aandacht te vestigen op de mogelijkheden de risico's te beheersen (Perry & Hayes 1986). Er kan bewust gestuurd worden op de risico's en risicomanagement kan zodoende bijdragen aan besluitvormings- en ontwerpproces (Ward & Chapman 1991:117). Kortom, risicomanagement kan informatie verschaffen die het mogelijk maakt effectieve beslissingen te nemen voordat het risico zich daadwerkelijk voordoet (Yeo & Lai 2004:797). Het anticiperen op de risico's kan het bouwproces vergemakkelijken.

Uit de praktijk blijkt dat “elk bouwproject varieert in schaal en complexiteit. Een klein en simpel project vergt een andere benadering dan een groot en complex project” (Pries *et al.* 2006:17). Daarnaast maakt het minder voorspelbare karakter van projecten deze risicovoller dan de reguliere, dagelijkse werkzaamheden. De meeste grote bedrijven investeren daarom veel in risicomanagement om het onderdeel te maken van het integrale projectmanagement (Elkington & Smallman 2000:49). Het midden- en kleinbedrijf beschikt echter niet over voldoende middelen om op een zelfde manier te investeren in risicomanagement (Kirytopoulos *et al.* 2001:2; Henschel 2005:6) en dat terwijl ze vaak met grote risico's worden geconfronteerd (Sulej *et al.* 2001:285). De vraag is hoe het MKB tegen aanvaardbare kosten toch een vergelijkbare mate van risicobeheersing kan verkrijgen (Van Herwaarden *et al.* 2003:6).

Er zijn al diverse onderzoeken in verschillende sectoren gedaan naar risicomanagement bij grotere bedrijven, maar er wordt daarbij weinig aandacht besteed aan het midden- en kleinbedrijf (Islam *et al.* 2006:1-2). In Duitsland is inmiddels wel een onderzoek uitgevoerd naar risicomanagement binnen het midden- en kleinbedrijf, maar dit onderzoek geeft slechts inzicht in de toepassing van één bepaalde methodiek (Henschel 2005:2). Er kan daarom wel een algemeen beeld gevormd worden met betrekking tot het beheersen van risico's, maar het is niet bekend hoe risicomanagement in de praktijk wordt toegepast (Akintoye & MacLeod 1997:31). Uit onderzoek van Ward & Chapman (2001:100) blijkt wel dat een groot deel van de bedrijven die op een probabilistische wijze de projecten analyseren, onvoldoende grip op de projecten kan krijgen. Hierdoor krijgt men ook geen vat op de maatregelen die nodig zijn voor de besluitvorming en controle. Dit betekent dat het definiëren van de kans en het gevolg niet *de* manier voor het analyseren van risico's hoeft te zijn.

Balance & Result is geïnteresseerd in de behoefte aan risicomanagement en in de huidige stand van zaken. Dit onderzoek zal zich daarom richten op de manier waarop risicomanagement kan worden toegepast in de voorfase van het besluitvormingsproces bij projectontwikkeling van de middelgrote, ontwikkelende bouwer. Risicomanagement in de voorfase wordt als het meest efficiënt verondersteld en er is bewust voor de projectontwikkeling in de bouwsector gekozen, omdat dit als een zeer risicovol onderdeel van het bouwproces wordt beschouwd (Gehner 2003).

Leeswijzer

In hoofdstuk één zal de onderzoeksopzet besproken worden. Dit hoofdstuk bevat de doelstelling van het onderzoek, de onderzoeksvragen, de onderzoekstrategie en het onderzoeksmodel. Ook zal de onderzoeksmethode, de ‘gefundeerde theoriebenadering’ hierin worden uitgelegd. Hoofdstuk twee zal de resultaten behandelen. De opvattingen van meerdere bouwbedrijven op het gebied van risico en risicomanagement zullen uiteen gezet worden. Dit leidt uiteindelijk tot het risicomanagement model. Op dit model wordt dieper ingegaan in het derde hoofdstuk. Hoofdstuk drie beschrijft de onderzoeksverdieping die resulteert in de beantwoording van de onderzoeksvragen. Vervolgens komen de conclusies in hoofdstuk vier aan bod. In het hoofdstuk Discussie & reflectie wordt het toepassen van de onderzoekstrategie geëvalueerd en worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Het laatste hoofdstuk reflecteert op de praktijk en geeft de visie van de onderzoeker weer ten aanzien van het gebruik van risicomanagement in het MKB.

1. Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet bevat een overzicht van wat, waarom, hoeveel en hoe er onderzocht gaat worden. In dit hoofdstuk wordt allereerst de doelstelling van het onderzoek gepresenteerd. Uit deze doelstelling volgen enkele hoofdvragen die in paragraaf 1.2 behandeld worden. In paragraaf 1.3 wordt de onderzoeksstrategie uiteen gezet en paragraaf 1.4 geeft uitleg over de gekozen strategie: de zogenaamde gefundeerde theoriebenadering. Het onderzoeksmodel geeft inzicht in stappen die genomen moeten worden om de doelstelling te bereiken.

1.1 Doelstelling

Risicomanagement in het MKB is nog onvoldoende bestudeerd. Hoewel er reeds vele onderzoeken afzonderlijk zijn gewijd aan risicomanagement en het midden- en kleinbedrijf, is er onvoldoende inzicht in *hoe* de middelgrote bouwer in de praktijk risico's tracht te beheersen. Het onderzoek heeft daarom de volgende doelstelling:

Doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een risicomanagementtheorie die verklaart *hoe* het Nederlandse middelgrote, ontwikkelende bouwbedrijf risicomanagement gebruikt in de voorfase van het besluitvormingsproces bij projectontwikkeling en *waarom* juist zo.

Het begrip risicomanagementtheorie kan opgesplitst worden drie onderdelen; risico, risicomanagement en theorie. Alle drie de begrippen worden afzonderlijk besproken. Daarnaast wordt uitgelegd wat er precies onder het midden- en kleinbedrijf wordt verstaan.

Risico

Risico karakteriseert situaties waarbij de uiteindelijke uitkomst van een bepaalde gebeurtenis of activiteit waarschijnlijk af zal wijken van de schatting of de voorspelde uitslag. De uitkomst kan zowel beter of slechter uitvallen dan verwacht (Henschel 2005:3). Desalniettemin wordt risico vaak met een negatieve uitkomst geassocieerd (Hillson 2006:1, Ward & Chapman 2003:98, Akintoye & MacLeod 1997:31) en richt men zich voornamelijk onterecht op de tactische bedreigingen ten aanzien van processen, prestaties en mensen (Hillson 2006:1). Geïntegreerd risicomanagement concentreert zich echter niet alleen op de tactische bedreigingen, maar ook op de strategische risico's en de 'opportunities'.

In de praktijk wordt risico dikwijls gedefinieerd als kans maal gevolg. Men probeert dan de kans op een bepaalde (negatieve) gebeurtenis te kwantificeren bijvoorbeeld aan de hand van (statistische) data of op basis van ervaring. Het gevolg kan gekwalificeerd worden uiteenlopend van zeer klein tot zeer groot of zelfs gekwantificeerd waarbij men het risico ook in geld kan proberen uit te drukken. Volgens March & Shapira (1987:1407) zijn managers echter minder snel geneigd dergelijke vermenigvuldigen uit te voeren. Het is dus maar de vraag of de MKB'ers op een dergelijke manier met risico en risicomanagement omgaan. In dit onderzoek wordt daarom uitgelegd met welke risico's het MKB te maken heeft.

Risicomanagement

Risicomanagement wordt door Henschel (2005:5) omschreven als een continu controlerend, integraal en formeel proces voor het definiëren van doelen, identificeren van risicobronnen, analyseren van deze onzekerheden en formuleren van managementmaatregelen om een acceptabele balans tussen risico's en kansen te creëren. Het management moet dus de risico's in kaart brengen en aan de hand daarvan beslissingen nemen (Islam *et al.* 2006:695, Hillson 2006:2). Uit de vorige alinea bleek al dat risicomanagement niet persé een kwestie van vermenigvuldigen is, maar daarnaast is het niet duidelijk of men het risicomanagement überhaupt in een formeel proces heeft gevat. Voor sommige projecten is formeel risicomanagement misschien ook niet geschikt (Chapman & Ward 2004:619).

Toch kan de bouwer verschillende, reeds bestaande technieken gebruiken om risico's te analyseren zoals "risk premium, risk adjusted discount rate, subjective probability, decision analysis, sensitivity analysis, Monte Carlo simulation, stochastic dominance, Caspar and intuition" (Akintoye & MacLeod 1997:35). Door een risicopremie of risicopcentage te gebruiken, houdt men rekening met onvoorziene uitgaven vanwege risico's. De 'subjective probability' gebruikt de ervaring opgedaan uit vergelijkbare projecten die in het verleden door de besluitvormer zijn uitgevoerd, waarbij het besluitvormingsproces is gekarakteriseerd door risico, om beslissingen te nemen over de kans van het risico en de uitkomsten. Onder 'methods of decision analysis' verstaan Akintoye & MacLeod "mean-end analysis, bayesian theory and decision trees". "Monte Carlo analysis" is volgens hen een vorm van stochastische simulatie. Ward & Chapman (1991:117) schrijven daarnaast risicomanagementmethoden voor als PERT (the Programme Evaluation and Review Technique) en SCERT (the Synergistic Contingency Evaluation and Review Technique), die ontwikkeld zijn door het Amerikaanse leger respectievelijk de petrochemische industrie. Deze methoden zijn echter vrij uitgebreid en de beide auteurs stellen in een ander artikel dat "simple, timely, transparent models are often of more value in practice than sophisticated 'accurate' models" (Chapman & Ward 2000:382). Het is daarom belangrijk inzicht te krijgen in welke manieren voor risicomanagement het MKB gebruikt.

Risicomanagementtheorie

Een risicomanagementtheorie moet inzicht geven in waarom het MKB risico en risicomanagement op een bepaalde manier invulling geeft. Of men risico alleen maar als negatief ervaart of ook als positief. Waarom men juist wel of juist niet een formeel risicomanagementproces hanteert en welke technieken er wel of niet gebruikt worden.

Een theorie bestaat uit logisch verbonden groeperingen van voorstellingen waarvan uniforme, empirische relaties afgeleid kunnen worden (Merton 1967). De theorie moet vervolgens kunnen verklaren waarom bepaalde empirische relaties waargenomen zijn of waargenomen kunnen worden en daarnaast verklaren waarom de variabelen met elkaar verbonden zijn (Sutton & Staw 1995:374, Strauss & Corbin 1998:15) of zoals Christensen & Sundahl (2001:3) het uitleggen: theorie is een statement van wat veroorzaakt wat en waarom en onder welke omstandigheden.

Midden- en kleinbedrijf in de bouwsector

Het midden- en kleinbedrijf vormt de ruggengraat van de West Europese economie volgens Henschel (2005:2). Ook in de bouwsector zijn veel van dergelijke bedrijven actief. EURO-STAT maakt binnen het midden- en kleinbedrijf onderscheid op basis van het aantal werknemers. Bedrijven met minder dan tien werknemers worden aangeduid met 'micro bedrijven' en bedrijven met meer dan tien maar minder dan vijftig werknemers wordt als 'klein bedrijf' gezien. De doelgroep van dit onderzoek betreft de middelgrote bouwer die volgens EUROSTAT vijftig tot tweehonderdvijftig werknemers zouden hebben. Het grootbedrijf is alles boven deze grens (The Commission of the European Communities 2003).

Het midden- en kleinbedrijf is een "...specialist niche player..." dat vervolgens een aanzienlijke hoeveelheid risico loopt aldus Sulej *et al.* (2001:293). Zoals eerder gesteld heeft het midden- en kleinbedrijf slechts beperkte middelen (Kirytopoulos *et al.* 2001:2) en toch zullen ook deze bedrijven een acceptabel evenwicht moeten vinden op het gebied van risicomanagement.

1.2 Onderzoeksvragen

Aan de hand van de doelstelling kan een drietal onderzoeksvragen geformuleerd worden.

1. Met welke risico's heeft het MKB te maken en waarom juist deze?
2. Welke manieren voor risicomanagement gebruikt het MKB en waarom deze?
3. Hoe komen deze manieren tot uiting en waarom op die wijze?

De beantwoording van deze vragen moet leiden tot bepaalde kennis. Verschuren & Doorewaard (2000:78) onderscheiden vijf ondersteunende kennissoorten: beschrijvende, verklarende, voorspellende, evaluatieve en prescriptieve kennis. Bij het formuleren van beschrijvende kennis tracht de onderzoeker een centraal fenomeen zo nauwkeurig mogelijk vast te leggen. Verklarende kennis wordt verkregen door juist waarom-vragen te beantwoorden om zo inzicht te krijgen in hoe iets tot stand komt. Wanneer de onderzoeker geïnteresseerd is in het doen van uitspraken over toekomstige gebeurtenissen, zal deze zich richten op voorspellende kennis en evaluatieve kennis is juist gericht op het vellen van een oordeel over een gebeurtenis die al plaats heeft gevonden. Prescriptieve kennis schrijft voor hoe een situatie gewijzigd kan worden.

De eerste twee kennissoorten zijn het meest geschikt voor het ontwikkelen van theorie. Het onderzoek heeft echter het verklaren van hoe en waarom een middelgrote bouwer risicomanagement toepast als doel en niet slechts het beschrijven van de huidige situatie. Alle vragen moeten daarom verklarende kennis opleveren.

1.3 Onderzoekstrategie

Voor het uitvoeren van een onderzoek kunnen meerdere methoden gebruikt worden. Verschuren & Doorewaard (2005:149) maken onderscheid in: survey, experiment, casestudy, bureauonderzoek en gefundeerde theoriebenadering. Deze strategieën verschillen op drie kernbeslissingen van elkaar:

- Breedte & diepgang
- Kwantificerend & kwalificerend
- Empirisch onderzoek & bureauonderzoek

Aan de hand van de kenmerken van dit onderzoek worden de vijf onderzoekstrategieën beoordeeld en wordt uiteindelijk de meest geschikte onderzoekstrategie gekozen.

Kenmerken van het onderzoek

Het onderzoek heeft als doel te verklaren hoe de middelgrote bouwer omgaat met risicomanagement. Om dit te bereiken zal het onderzoek gericht moeten zijn op *diepgang*. Een oppervlakkig inzicht dat verkregen kan worden door in de breedte te zoeken, zal uiteindelijk niet leiden tot bereiken van de doelstelling.

Daarnaast moeten er in het onderzoek hoe- en waarom-vragen beantwoord worden om zo het gedrag van de bouwer te kunnen verklaren. De context is hierbij erg belangrijk, want deze speelt een belangrijke rol in het besluitvormingsproces omtrent risicomanagement (Chapman 2005:106, March & Shapira 1987:1412). Dergelijke informatie is zeer moeilijk meetbaar en de aard van het onderzoek laat kwantificering daarom niet toe. Daarom zal het onderzoek op *kwalificerende* wijze worden uitgevoerd.

Hoewel er veel literatuur is over risicomanagement, het midden- en kleinbedrijf en risicomanagement binnen het grootbedrijf, is er op het moment van schrijven zeer weinig (internationale) literatuur beschikbaar over specifiek het toepassen van risicomanagement in het MKB. Het uitvoeren van een bureauonderzoek zal derhalve niet het gewenste resultaat opleveren. De gegevens zullen dus direct uit de praktijk gehaald moeten worden. Vandaar dat er voor een *empirische* opzet is gekozen.

Survey

Een survey is een breed empirisch onderzoek dat zich voornamelijk richt op het verkrijgen van generalistische kennis. Door een groot aantal bedrijven te interviewen of een enquête in te laten vullen, kan er inzicht verkregen worden in een probleem.

Ondanks het feit dat een survey een empirische onderzoeksmethode is, wordt niet de gewenste diepgang verkregen. Het is juist wenselijk om specifieke kennis te verkrijgen die ook de context goed weer geeft. Omdat de voorkennis die nodig is om interview- of enquêtevragen te formuleren om inzicht te krijgen in de achterliggende motieven en opvattingen ontbreekt, is een survey niet geschikt voor dit onderzoek. Daarnaast gaat een survey, vanwege de omvang van het aantal respondenten, uit van een kwantitatieve verwerking van de data. Ook dit is niet gewenst.

Experiment

Bij een experiment gaat men er van uit dat het probleem onder verschillende condities getoetst kan worden. Door in een gecontroleerde omgeving te variëren over enkele aspecten kunnen de effecten van de veranderingen onderzocht worden.

Risicomanagement impliceert het beheersen van risico's. Invloeden van buitenaf kunnen niet beheerst worden en er is daarom geen sprake van een gecontroleerde omgeving. Om praktische redenen is het onmogelijk effecten van bijvoorbeeld het wel of niet toepassen van risicomanagement te onderzoeken. Daarnaast is het ook niet gewenst de gebeurtenis los van de context te zien, want deze is juist bepalend voor het risicomanagement. Het uitvoeren van een experiment biedt dus geen uitkomst.

Casestudy

Met behulp van een casestudy kan zeer gedetailleerd inzicht worden verkregen in hoe en waarom bepaalde processen worden toegepast binnen de context. De casestudy vereist een zorgvuldige selectie van cases (Eisenhardt 1989:536). Binnen deze bedrijven worden vervolgens enkele hypothesen getoetst.

Deze manier van onderzoeken beantwoordt aan vrijwel alle kenmerken van het onderzoek. Op een empirische en kwalitatieve manier wordt diepgaand inzicht verkregen in de onderzoeksgroep waarbij ook de context wordt meegenomen. Maar een casestudy vereist een gegronde en strategische keuze voor bepaalde bedrijven. Ook voor de casestudy geldt dat het benodigde inzicht in de problematiek ontbreekt en het daarom niet mogelijk is cases te selecteren of hypothesen op te stellen. De casestudy is pas nuttig als er een idee gevormd is over risicomanagement in het MKB.

Bureauonderzoek

Door bestaande literatuur te raadplegen en de standpunten van auteurs te vergelijken kan met behulp van een bureauonderzoek het probleem beschreven en onderzocht worden.

Aan de kenmerken van diepgang en kwalitatieve beschrijving kan weliswaar voldaan worden, maar het bureauonderzoek kan niet direct een oplossing bieden voor het probleem. Het onderzoek is praktijkgericht en vereist een empirische aanpak, omdat er te weinig specifieke literatuur voor handen is. Voor de literaire onderbouwing van het onderzoek zal echter wel gebruik worden gemaakt van de beschikbare literatuur over onder andere risicomanagement en het MKB.

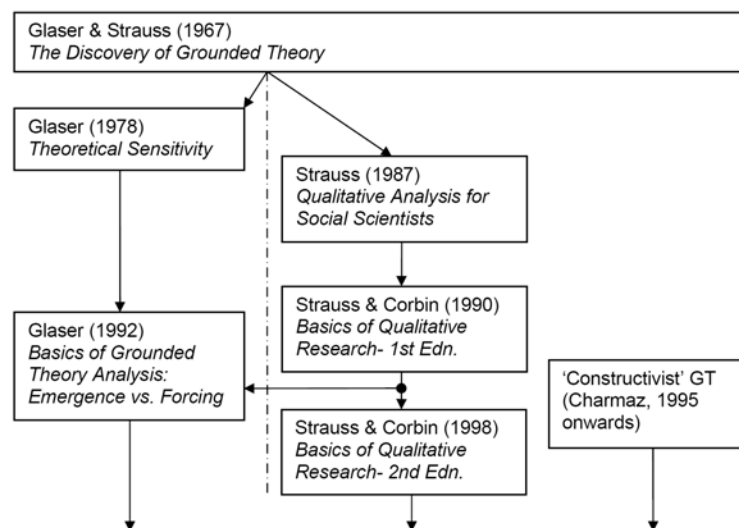
Gefundeerde theoriebenadering

De gefundeerde theoriebenadering is theoriegericht en heeft als doel verklarende kennis te generen. Deze puur kwalitatieve onderzoeksmethode schrijft vergelijking tussen onderzoeksobjecten voor om invloedsfactoren, overeenkomsten en verschillen te definiëren.

Deze onderzoekstrategie geeft een diepgaand inzicht waarbij de specifieke aspecten van de praktijk ook meegenomen worden. De strategie gaat niet uit van voorkennis en sluit daarom aan bij alle kenmerken van dit onderzoek.

1.4 Gefundeerde theoriebenadering

De gefundeerde theoriebenadering is gebaseerd op de door Glaser & Strauss (1967) ontwikkelde onderzoeksmethode: grounded theory (GT). Deze onderzoeksmethode werkt toe naar een theorie die voornamelijk uit gaat van empirische data. Strauss & Corbin (1998:15) omschrijven theorie als: “a set of well-developed concepts related through statements of relationship, which together constitute an integrated framework that can be used to explain or predict phenomena”. De fenomenen zijn centrale ideeën in de data die



Figuur 2: Ontwikkeling van GT
Bron: Harwood 2002:67

weergegeven worden als concepten, waarbij de concepten uiteindelijk de ‘bouwblokken’ zijn voor de theorie die onafhankelijk is van tijd, plaats en mensen (Strauss & Corbin 1998:101). Dit is tevens de grootste overeenkomst tussen de drie stromingen die zich hebben ontwikkeld binnen GT (zie figuur 2). Glaser tracht GT zo ‘puur’ mogelijk toe te passen en vertrouwt volledig op de empirische data. Strauss daarentegen hanteert een meer pragmatische aanpak, probeert vooral structuur aan te brengen en maakt tevens gebruik van bestaande literatuur als aanvulling op de theorie (Warburton 2005). De derde stroming van Charmaz is een uitbreiding op de stroming van Strauss. Charmaz (2006) suggereert dat een enkel interview onvoldoende is, omdat het voorkomen van de interviewer de geïnterviewde kan beïnvloeden en zodoende zijn reactie niet geheel objectief is. De onderzoeker heeft na meerdere interviews meer inzicht in de persoon zelf en kan daardoor de reacties verklaren.

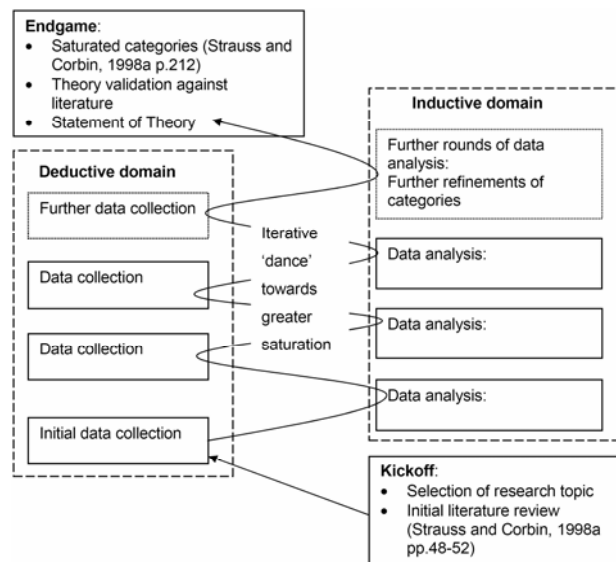
Om praktische redenen is het niet handig de methode van Charmaz te hanteren. De methode van Strauss en Corbin heeft daarnaast de voorkeur boven de methode van Glaser. De methode van Strauss en Corbin is erg handig om de data te ordenen en door gebruik te maken van literatuur zal de theorie wetenschappelijk gezien sterker worden (Goede & De Villiers 2003:210). Vaak is de theorie gebaseerd op slechts een beperkt aantal bronnen en dus het is van cruciaal belang dat de interne en externe validiteit wordt vergroot (Eisenhardt 2001:545).

Met behulp van de gefundeerde theoriebenadering kan onderzocht worden hoe men in de dagelijkse praktijk omgaat met risicomanagement en wat de achterliggende, diepgegronde percepties, gedragingen en houdingen zijn ten aanzien van risicomanagement. Hieruit valt de werkelijke toepassing van en behoefte aan risicomanagement af te leiden, waardoor een betere aansluiting gevonden kan worden met de praktijk (Ellis 1993:469). Door middel van empirische dataverzameling kan een theorie gevormd worden op basis waarvan een toegespitst model gemaakt worden (Glaser & Strauss 1967:4). Strauss en Corbin (1998:12) stellen dat door gebruik te maken van data uit de praktijk, de theorie waarschijnlijk meer inzicht geeft, begrijpelijker is en een handleiding vormt om tot actie over te gaan.

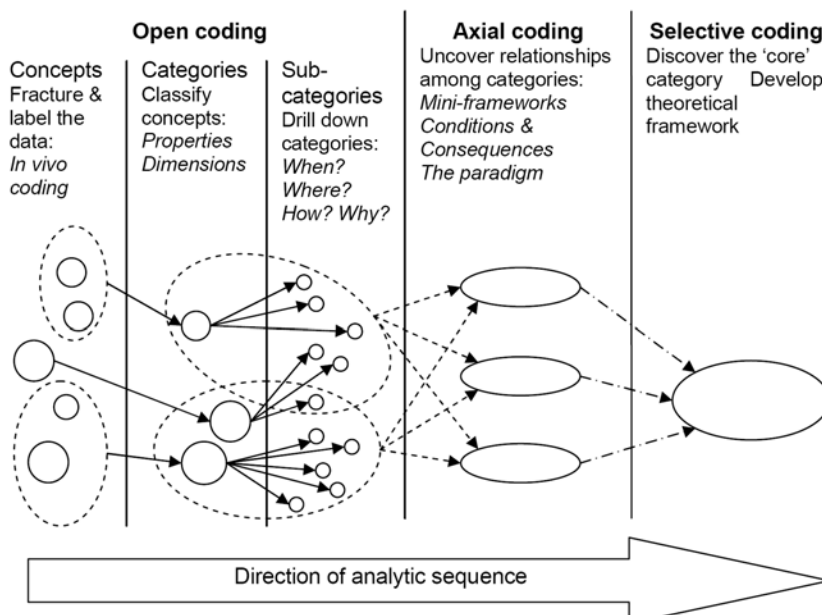
Loosemore (1999:10) stelt dat onderzoeksmethoden die niet benaderd zijn vanuit praktijk de rol van de mens sterk vereenvoudigen en dat het testen van dergelijke theorieën geen zekerheid geeft over de dagelijkse gang van zaken. Door juist niet uit te gaan van de literatuur, maar de praktijk te laten 'spreken', wordt getracht inzicht te krijgen in de manier waarop men risicomanagement toepast en in het waarom achter deze manier (Strauss & Corbin 1998:96). Dit wordt onderstreept door Elkington & Smallman (2000:53): het benoemen van hoe en wanneer risicomanagement is toegepast, kan helpen bij een verdere invulling van het risicomanagement binnen een bedrijf. Daarnaast is er ook weinig (internationale) literatuur over dit specifieke onderwerp en leent GT zich juist voor nieuwe onderzoeksgebieden (Eisenhardt 1989:532).

In dit onderzoek betekent het gebruik van de gefundeerde theoriebenadering, dat door middel van het interviewen van personen van verschillende middelgrote bouwondernemingen empirische data wordt verkregen. Deze interviews worden vervolgens grondig geanalyseerd, eventueel gekoppeld aan bestaande literatuur en daarna verfijnd door nogmaals de praktijk te onderzoeken.

Het onderzoek zal uitgevoerd worden op basis van een primaire empirische vergelijking. Dit betekent dat de uitspraken binnen één interview met elkaar worden vergeleken, maar ook dat er ook vergelijking tussen de interviews plaats vindt (Glaser 2004:5, Eisenhardt 2001:540). Deze 'data-dans' zoals Kelsey (2003) het proces van theoretiseren omschrijft, wordt volgens Weick (1995:389) gekenmerkt door "abstracting, generalizing, relating, selecting, explaining, synthesizing, and idealizing". Hiervoor worden vier technieken toegepast die horen bij de gefundeerde theoriebenadering: 'open coding', 'axial coding', 'selective coding' en 'theoretical sampling'.



Figuur 3: GT 'data-dans'
Bron: Kelsey 2003



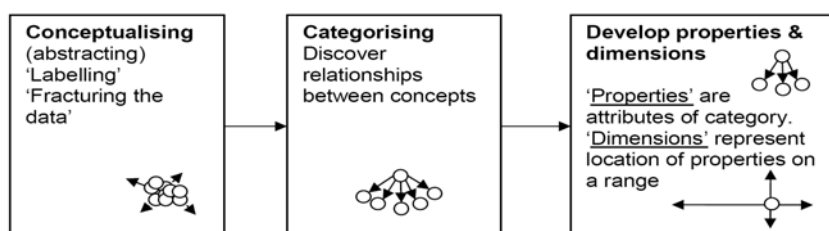
Figuur 4: Proces van GT

Bron: Harwood 2002:76

In eerste instantie wordt er begonnen met 'open coding'. Zodra er meer inzicht in de concepten en (sub-)categorieën is, kan ook 'axial coding' toegepast worden. Door middel van 'theoretical sampling' kunnen de processen van 'axial coding' en 'selective coding' worden aangevuld. In de laatste fase, 'selective coding', wordt het theoretische raamwerk uiteindelijk vastgelegd (zie figuur 4). De procedures zullen hieronder nader worden toegelicht.

Open coding

Gedurende de eerste interviews worden de procedures van 'open coding' toegepast. "Open coding is the analytic process through which concepts are identified and their properties and dimensions are discovered in data" (Strauss & Corbin 1998:101). 'Open coding' zorgt voor een verkenning en daarmee een verbreding van de theorie (zie figuur 5). De richtinggevende concepten die uit de interviews volgen, zullen in eerste instantie niet volledig gedefinieerd worden.



Figuur 5: Open coding

Bron: Strauss & Corbin 1998

Het onderzoek wordt aan het begin zo open mogelijk gehouden en begrippen worden daarom slechts tentatief omschreven. De interviews worden gecodeerd volgens de "line-by-line analyses", waarbij zin voor zin of zelfs woord voor woord de tekst geanalyseerd wordt (Strauss & Corbin 1998:119). Door een dergelijke, grondige analyse is het mogelijk eigenschappen en de bandbreedte van deze eigenschappen te definiëren om zo inzicht te krijgen in de praktijk.

Hiervoor zal gebruik worden gemaakt van het hulpprogramma HyperRESEARCH¹. Met dit programma kunnen bepaalde stukken tekst van een interview gemarkeerd en gelabeld worden. Daarnaast kan er bij ieder concept commentaar toegevoegd worden. Dit vergemakkelijkt zowel de interne vergelijking als de vergelijking tussen de interviews. De concepten worden vervolgens op basis van overeenkomsten op gebied van eigenschappen en dimensies gegroepeerd in abstracte categorieën (Strauss & Corbin 1998:103, Goede & De Villiers 2003:211).

Axial coding

Gedurende deze fase zullen de procedures van 'axial coding' worden toegepast bij de afgenomen interviews. "Axial coding is the process of relating categories to their subcategories, termed 'axial' because coding occurs around the axis of a category, linking categories at the level of properties and dimensions" (Strauss & Corbin 1998:123). De concepten van de eerste fase zullen bijeengebracht worden om tot de condities en context van risicomanagement te komen. Tussen en binnen de categorieën die tijdens de fase van 'open coding' gevormd zijn, zullen relaties worden gelegd. Het doel van deze fase is het komen tot een logisch geheel van de categorieën en daarmee tot een concept theorie.

De theorie geeft patronen weer tussen gebeurtenissen of (inter)acties die beschreven kunnen worden aan de hand van condities, (inter)acties en consequenties. De condities verklaren de situatie of de context waarin het centrale fenomeen zich voordoet en de (inter)acties zijn de antwoorden op de vraag waarom mensen op een bepaalde manier handelen (Goede & De Villiers 2004:211).

Selective coding

In de laatste fase van het analyseproces waarbij 'selective coding' plaats vindt, zal de ontwikkelde theorie worden teruggebracht tot een solide omschrijving. "Selective coding is the process of integrating and refining the theory" (Strauss & Corbin 1998:143). Een nieuwe interviewronde zal gebruikt worden om de concept theorie te verfijnen en daarnaast om extreme situaties te bestuderen.

Uiteindelijk moet dit leiden tot het ontdekken van de kerncategorie (Glaser 2004:10). Deze kerncategorie moet de variatie binnen het risicomanagement verklaren en wordt het onderwerp van de volgende dataverzameling(en). De andere categorieën zijn minder belangrijk en worden desnoods samengevoegd zonder dat hierdoor de interne en externe validiteit van de theorie afneemt. Om dit te bewerkstelligen moet de theorie gebaseerd zijn op een robuust categorieschema (Christensen & Sundahl 2001:11).

Theoretical sampling

Door constant de data met elkaar te vergelijken, komen er overeenkomsten aan het licht maar kunnen er ook nieuwe vragen worden opgeroepen. Wanneer tijdens de analyse gaten tussen de data blijken te ontstaan, wordt getracht aan de hand van nieuwe data de gaten te vullen. Hiervoor kunnen zowel reeds geraadpleegde als nieuwe bronnen gebruikt worden.

¹ Zie mac.softpedia.com/get/Educational/HyperRESEARCH.shtml

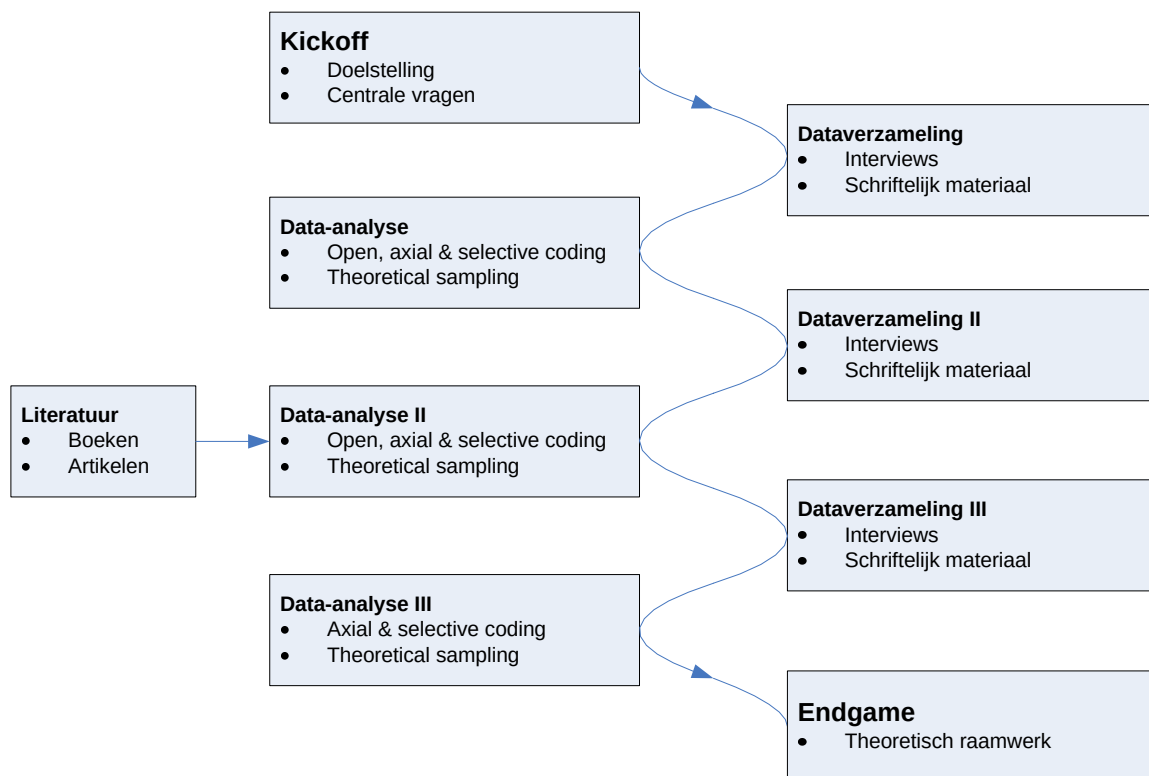
Dit principe wordt 'theoretical sampling' genoemd (Strauss & Corbin 1998:201, Glaser 2004:10). "By identifying emerging gaps in the theory, the analyst will be guided as to next sources of data collection and interview style" (Glaser2004:10). Hierbij kunnen de vergelijkbare bronnen gebruikt worden om de interne validiteit te verhogen. De extreme bronnen kunnen de kans op ontdekking van variaties in de concepten maximaliseren en de hoeveelheid eigenschappen en dimensies van de concepten te vergroten (Eisenhardt 2001:537). Dit verhoogt de robuustheid van de theorie.

1.5 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel geeft op gestructureerde wijze schematisch inzicht in het onderzoek en zet uiteen welke stappen er genomen moeten worden om uiteindelijk het doel van het onderzoek te bereiken.

Het risicomanagement met betrekking tot projectontwikkeling binnen het middenbedrijf zal onderzocht worden aan de hand van interviews waarin praktijkvoorbeelden aan de orde komen. Naast de interviewuitwerking zal ook schriftelijk materiaal over risicomanagement binnen de organisatie gebruikt worden wanneer dit aanwezig is. Er zal echter geen materiaal van andere onderzoekers direct meegenomen worden. Dit betekent dat er in beperkte vorm triangulatie plaats zal vinden. Triangulatie is het gebruik maken van meerdere bronnen om uiteindelijk tot een analyse te komen (Eisenhardt 1989:533).

Gezien het onderwerp van de studie en de te onderzoeken doelgroep die bestaat uit het MKB in projectontwikkeling, zal het klantenbestand van B&R gebruikt worden. De opbouw van de interviews zal bepaald worden aan de hand van de principes van de gefundeerde theoriebenadering/GT.



Figuur 6: Onderzoeksmodel

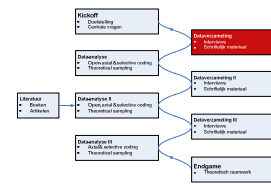
Aan de hand van de doelstelling en de drie centrale vragen zullen de eerste interviews worden afgenomen. Bij deze interviews zal iedere keer dezelfde opzet gebruikt worden om een herhalings-effect te genereren (Eisenhardt 2001:537). De eerste dataverzameling zal in de eerste plaats geanalyseerd worden volgens de principes van 'open coding'. Wanneer een aantal interviews is geanalyseerd, zal getracht worden de relaties tussen de verschillende categorieën te analyseren ('axial coding') om vervolgens na 'theoretical sampling' met behulp van 'selective coding' nieuwe vragen op te stellen voor de volgende interviewronde. Dit proces zal zich naar verwachting in ieder geval nog één keer herhaald worden. Bij de derde data-analyse zal 'open coding' waarschijnlijk niets meer toevoegen en zullen alleen de andere drie technieken gebruikt worden alvorens tot een theorie gekomen kan worden.

Om de theorievorming zo lang mogelijk 'open minded' te houden, zal pas bij de tweede data-analyse gebruik worden gemaakt van reeds bestaande literatuur. In deze fase zal de gevormde theorie vergeleken worden met internationale bronnen. Alle drie de centrale vragen zullen na de eerste interviewronde grotendeels beantwoord kunnen worden. Om echter een definitief antwoord te kunnen geven, zal in ieder geval een tweede ronde nodig zijn.

Figuur 6 wordt in de afstudeerscriptie gebruikt om aan te geven in welke fase het onderzoek zich bevindt. De betreffende fase zal dan rood gearceerd zijn.

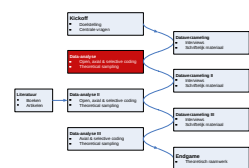
2. Resultaten

In de eerste interviewronde zijn er in totaal tien bedrijven geïnterviewd (zie bijlage I), waarvan negen interviews woordelijk zijn uitgewerkt en meegenomen in de analyse. Dit vormde de eerste dataverzameling. Aan de hand van slechts zes hoofdvragen (zie bijlage II) is getracht inzicht te krijgen in het centrale fenomeen: de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT van de verschillende bedrijven. In de beantwoording van de vragen werden de geïnterviewden volledig vrijgelaten en een concrete beschouwing werd verkregen door nader in te gaan op de antwoorden². Het 'line-by-line' analyseren van de interviews resulteert in unieke empirische data en de uitkomsten van de eerste data-analyse zullen in dit hoofdstuk besproken worden.



Figuur 7: Dataverzameling

Het 'line-by-line' analyseren van de interview is een onderdeel van de eerste data-analyse. Door middel van 'open coding' wordt zeer grondig naar de uitspraken van de geïnterviewden gekeken. Dit betekent dat de uitspraken onderling met elkaar worden vergeleken en gecodeerd in HyperRESEARCH. De uitspraken vormen de data van het onderzoek en de codering leverde een zeer lange lijst met concepten op. Door vervolgens de concepten van de verschillende interviews met elkaar te vergelijken op basis van hun eigenschappen en dimensies, worden er categorieën gevormd die het centrale fenomeen verklaren. Dit is het proces van 'axial coding'. Door verbanden te leggen tussen de interviews en dimensies en eigenschappen toe te kennen aan de concepten, wordt de categorie onderbouwd. 'Axial coding' gebeurt op basis van een gevoel voor categorieën. Het idee ontstaat dat er vier categorieën zijn; **relevante risico's**, **projectkenmerken**, **organisatiekenmerken** en **definities & opvattingen**. De 'open coding' concentreert zich meer op deze gebieden en zo ontstaan subcategorieën die de categorie verder onderbouwen.



Figuur 8: Data-analyse

Gedurende het proces van 'open coding' en 'axial coding' bleek dat er na de eerste interviewronde nog onduidelijkheid was over de algemene fasering van het bouwproces. Uit de data werd niet duidelijk welke stappen genomen werden, hoe dit in de tijd verliep en hoe de besluitvorming ten aanzien van risicomanagement hieraan gekoppeld was. De empirische data waren dus nog niet compleet genoeg. Er is daarom 'theoretical sampling' toegepast en er zijn nog twee nieuwe bedrijven geïnterviewd. Deze bedrijven zijn willekeurig gekozen uit het klantenbestand van B&R om de theorie verder te verbreden.

In de eerste paragraaf zal het centrale fenomeen TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT beschreven worden en wordt er antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag. In de paragrafen daarna wordt de invloed van de verschillende categorieën op het centrale fenomeen besproken. Ten behoeven van de leesbaarheid zullen in paragraaf 2.2 de fasering van het bouwproces en de bijbehorende risicosubcategorieën worden uiteen gezet. In deze paragraaf zal ook de eerste onderzoeksvraag beantwoord worden. In paragraaf 2.3 wordt de tweede categorie besproken; de categorie **projectkenmerken**.

² De interviewverslagen zijn vertrouwelijk en slechts op aanvraag verkrijgbaar.

In de daaropvolgende twee paragrafen worden de categorieën **organisatiekenmerken** en **definities & opvattingen** behandeld en wat de invloed hiervan is op het centrale fenomeen. In de laatste paragraaf wordt het model dat volgt uit de categorieën toegelicht. Het model moet inzicht geven in het hoe en waarom op die wijze de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT tot uiting komen. Dit hoofdstuk geeft vooral inzicht in de tweede en derde onderzoeksvraag, maar deze kunnen nog niet volledig beantwoord worden.

2.1 Centrale fenomeen: toegepaste manieren voor risicomanagement

Het onderzoek heeft als doel het vinden van verklarende kennis die inzicht geeft in de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT. Dit vormt het centrale fenomeen van het afstudeeronderzoek. Uit de interviews volgden vijf manieren voor risicomanagement. In deze paragraaf zal beschreven wat er wordt verstaan onder *'gut feeling'*, *voortgangsrapportages*, *eenvoudige tool*, *complexe tool* en *experts*.

'Gut feeling'

Risicomanagement is grotendeels een subjectieve kwestie, blijkt uit de interviews. Op basis van gevoel en ervaring worden beslissingen genomen over strategische risico's. Een *'gut feeling'* kan bepalend zijn om een stuk grond aan te kopen of om tot het verkoopproces over te gaan. De gekozen term voor deze manier voor risicomanagement volgt uit dit citaat:

- Bedrijf H: "Volgens mij doet iedere ondernemer aan risicomanagement, maar heel vaak is dat meer op *'gut feeling'*."

Daarna is gezocht naar aanvullende uitspraken die meer inzicht geven in wat nu precies *'gut feeling'* is. Andere bedrijven deden de volgende uitspraken:

- Bedrijf A: "Het komt dan toch op het vakmanschap van de mensen neer om een inschatting te maken".
- Bedrijf J: "Het is altijd een proces waarin mondelinge overdracht een belangrijke rol speelt. Je moet ook gevoel krijgen bij het project waardoor ook een stukje geloof in de locatie en het project ontstaat en dat ontstaat niet alleen van papier vinden wij".
- Bedrijf C: "Dat is toch een kwestie van aanvoelen. Dat kan je niet uitleggen".
- Bedrijf H: "Dat [risicomanagement – EvB] is heel veel iets (...) wat impliciet gebeurt, wat niet expliciet wordt gemaakt, wat onderbuikgevoelens betreft en wat aan de andere kant ook in allerlei uitingen en handelingen schromelijk overdreven wordt".

Uit alle genoemde citaten blijkt dat risicomanagement een ongrijpbaar verschijnsel lijkt te zijn. Zaken als vakmanschap, geloof, aanvoelen en onderbuikgevoelens maken dat een *'gut feeling'* bepalend kan zijn in de besluitvorming en een manier is om invulling te geven aan het risicomanagement.

Voortgangsrapportages

Om de risico's te beheersen kan een bouwer er voor kiezen het project in zijn totaliteit te bewaken. *Voortgangsrapportages* dienen inzicht te geven in de stand van zaken van een project. Financiële en organisatorische veranderingen kunnen bijgehouden worden, maar ook de risico's en welke acties ondernomen zijn of moeten worden, kunnen gedocumenteerd worden.

- Bedrijf I: "Wat we hebben is iets wat organisch gegroeid is van een aantal documenten waar wij onze risico's proberen te inventariseren".
- Bedrijf E: "Dat gaat gewoon fasegewijs, via die vaste systeemtheorie en tussen elke fase vindt er op directieniveau een 'Go/No go-besluit' plaats". "Dus eigenlijk bij elk 'Go/No go-besluit' weeg je af: heeft het nog zin om in een volgende fase te investeren?"
- Bedrijf J: "We hebben in de directievergaderingen altijd een voortgangsrapportage waarin melding wordt gemaakt van de voortgang van de projecten. Dat dient twee doeleinden. Enerzijds om als regio op de hoogte te blijven van wat er speelt en anderzijds om natuurlijk een beetje druk te houden op het project".
- Bedrijf B: "Dat je het voor anderen meer inzichtelijk maakt en degene die het maakt verplicht je om na te denken". "Het voordeel van zo'n protocol is dat je het ook door andere mensen kan laten doen. Je kunt daardoor wel wat meer delegeren [en het zorgt - EvB] dat je de aandeelhouders wat geruststelt". "Die vinden het wel fijn om te weten dat er heel zorgvuldig wordt afgewogen". "Zo'n protocol is natuurlijk gewoon kennis en geeft een stukje zorgvuldigheid weer".
- Bedrijf D: "Als je groter gaat worden zul je veel meer checkpunten, checklijsten moeten gaan maken, 'Go/No go-besluiten' moeten gaan nemen". "Je moet geen rapporten gaan schrijven (...) daar zijn mensen echt uren mee bezig". "Uiteindelijk gaat het er gewoon om: wat kost het en wat brengt het op?"
- Bedrijf F: "Dat betekent dat je systemen moet ontwikkelen waardoor je [dat - EvB] ook in kaart kunt brengen en dat ook aan anderen gedocumenteerd kan laten zien dat je je risico's beheerst". "Het ondersteunt de ontwikkelaar in zijn werkzaamheden".

In het besluitvormingsproces ten aanzien van risicomanagement wordt op de belangrijke momenten gebruik gemaakt van documenten. De reden dat men hier gebruik van maakt is dat de rapportages inzichtelijk maken wat de stand van zaken is, welke risico's een rol spelen en of men doorgaat met het project of dat men stappen opnieuw uitvoert of helemaal stopt met het project. Kortom, *voortgangsrapportages* maken duidelijk welke risico's van belang zijn en hoe hiermee wordt omgegaan. Daarnaast maken *voortgangsrapportages* het mogelijk werk te delegeren en vormen ze een handvat voor de uitvoerende medewerkers. Ook kan er zorgvuldigheid naar de aandeelhouders en opdrachtgevers worden aangetoond.

Uit de data volgt dat veel van de ondervraagde bedrijven *voortgangsrapportages* gebruiken. Het nut van de rapportages wordt onderkend, maar uit het commentaar van bedrijf D blijkt ook dat het maken van de *voortgangsrapportages* niet te lang mag duren.

Eenvoudige tool

Voor de inventarisatie en analyse van de diverse risico's kan een bouwer gebruik maken van een *eenvoudige tool*. Een standaardformulier dat ingevuld of checklist die nagelopen moet worden, kan relatief snel een beeld geven van het risicoprofiel van een project. Een *eenvoudige tool* is bijvoorbeeld een tekstverwerkings- of spreadsheetprogramma.

- Bedrijf G: "Het is niet zo dat we daar allerlei instrumenten of 'tools' voor gebruiken (...), daar zijn wij misschien wel in het bedrijf te simpel voor".

Bedrijf G geeft aan dat het geen 'tools' gebruikt. Op grond van de complexiteit van de werkzaamheden binnen het bedrijf, heeft men besloten geen hulpmiddelen te gebruiken. Er zijn echter ook bedrijven die wel gebruik maken van een 'tool'.

- Bedrijf C: "Al die dingen in een spreadsheet zetten en dan toch langslopen".
- Bedrijf D: "Nu werk ik zelf in Excelsheets en ga ik daar nog wat schuiven en daar nog wat zitten rommelen".
- Bedrijf H: "Wij zijn bezig om per onderdeel een risico-inventarisatie te maken. Daar moeten we checklists voor hebben, die zijn er dus nu niet".

Alleen bedrijven C en D gaven aan dat ze gebruik maken van Excelsheets, het enige programma dat genoemd is, om de risico's te inventariseren en te analyseren. Deze *eenvoudige tool* maakt deel uit van het besluitvormingsproces ten aanzien van risicomanagement. Bedrijf H zegt dat men wel bezig is met de ontwikkeling van een dergelijk hulpmiddel, maar dat dit er momenteel nog niet is.

Complexe tool

Onder een *complexe tool* wordt geavanceerde ondersteuning verstaan. Dit kan een softwarepakket voor risicomanagement zijn of computerprogramma dat speciaal voor het bedrijf is ontworpen om de risico's te beheersen.

- Bedrijf C: "Tegen elkaar aan praten en zeggen: hoe voel jij dat, hoe voel jij dat en dan heb je daarnaast het rekenprogramma en dan kijk je of je ermee doorgaat of niet".
- Bedrijf F: "We hebben die fasedocumenten als hulpmiddel. Daaraan gekoppeld is ons softwarepakket wat we gebruiken binnen het ontwikkelingsproces, zowel grond- als locatieontwikkeling, is in feite ook een middel waardoor je je kosten inzichtelijk hebt en goed kunt zien waar je risico's zitten en de kosten kunt beheersen. Verder hebben wij een database waarin al onze grondcontracten zitten".

Twee bedrijven van de onderzoeksgroep had voor het risicomanagement een *complexe tool*. Bedrijf C maakte gebruik van een rekenprogramma en bedrijf F van een softwarepakket. Deze programma's hebben gegevens nodig om uiteindelijk informatie te genereren die nodig is om besluiten te nemen over het project of specifieke risico's.

Er zijn ook drie bedrijven die aangeven juist niet een *complexe tool* te gebruiken en hebben daar ook hun motieven voor.

- Bedrijf A: “De schijn dat zo’n systeem, dat het allemaal waar is, is anders dan met zo’n lijstje zoals dit. Iedereen realiseert zich dat dit een inschatting is die continu kan veranderen en iets dat uit de computer komt rollen gaat vaak een eigen leven leiden”.
- Bedrijf H: “Je moet geen systemen die van de petrochemische en off shore industrie komen, gaat vertalen naar toch vrij simpele zaken als een zestal grond gebonden woningen”. “Ik weiger bijna principieel om algemene managementtechnieken, of het nu risicomanagementtechnieken zijn of niet, in te voeren en er vanuit te gaan dat het allemaal werkt”.
- Bedrijf I: “Het probleem is dat het vaak van zulke logge instrumenten zijn dat het toch allemaal niet werkt en men toch uit een stukje opportunisme van we gaan ervoor en we zien wel”.

Een *complexe tool* kan dus als hulpmiddel voor de besluitvorming dienen, maar wordt zeker niet door alle bedrijven toegepast. Vanwege de schijnzekerheid, algemeenheid of het feit dat de instrumenten erg log zijn, ziet men af van dergelijke ondersteuning.

Expert(s)

Wanneer het bouwbedrijf zelf niet of onvoldoende beschikt over kennis en middelen om de risico’s te beheersen, kan voor het risicomanagement gezocht worden naar een externe partij. De *expert* kan het hele risicomanagement verzorgen of slechts input geven voor de inventarisatie of analyse van de risico’s.

- Bedrijf D: “Ik begrijp dat de grote ontwikkelaars in Nederland dat zelf al dergelijke inschatten, maar die gaan het later aanbesteden naar een bouwbedrijf, naar een architect en reclamebureau. Maar omdat wij klein zijn heb ik ze ook snel nodig (...) ik moet een plan bedenken”.

Uit bovenstaande uitspraak blijkt dat niet alle kennis binnen het MKB aanwezig is en dat men daarom een beroep doet op externe expertise.

- Bedrijf C: “...[Adviesbureau O] en die huur ik als het ware in voor participatie. Dat is eigenlijk mijn klankbord en dat is ook meteen de besluitvorming”.
- Bedrijf H: “Wij gebruiken daar als Bedrijf H altijd [Adviesbureau N] voor, een bureau met veel kennis van zaken op het gebied van regelgeving, bouwbesluit en alles wat daarmee samenhangt; bouwfysica. Die beoordelen ons plan al in VO-fase bij wijze van spreken”.

Bedrijven C en H schakelen steeds dezelfde *experts* in om meer inzicht te krijgen, de plannen te bespreken of zelfs te toetsen. *Experts* kunnen ook voor meer algemenere doeleinden worden ingezet.

- Bedrijf D: “Verder laat je bij elke ontwikkeling die je doet onderzoek doen. Dat zijn afzetonderzoeken, onderzoeken naar woningtype, onderzoek naar je doelgroep en hoe je die moet gaan benaderen”.
- Bedrijf J: “Je laat je natuurlijk informeren door de markt”. “Je hebt gesprekken met makelaars. Daar haal je informatie vandaan”. “Makelaars kijken alleen maar terug, die weten alleen wat ze gisteren verkocht hebben. Die weten nooit wat ze morgen verkopen. Dus die zijn nog wel eens conservatief met hun prijzen”.
- Bedrijf K: “Makelaars die gebruik je wel voor bedrijfs-, kantoorhuisvesting en enquêtes en onderzoeken gebruik je voor woningontwikkeling”. “Wat kunnen externe deskundigen, als ik het zelf niet in huis heb, erbij haal om dat risico beheersbaar te krijgen?”.

Bedrijven D, J en K laten onderzoeken uitvoeren om een beter inzicht te krijgen in de markt, terwijl bedrijf C een *expert* voor het hele ontwikkelingstraject inzet en Bedrijf H slechts voor het toetsen van de plannen.

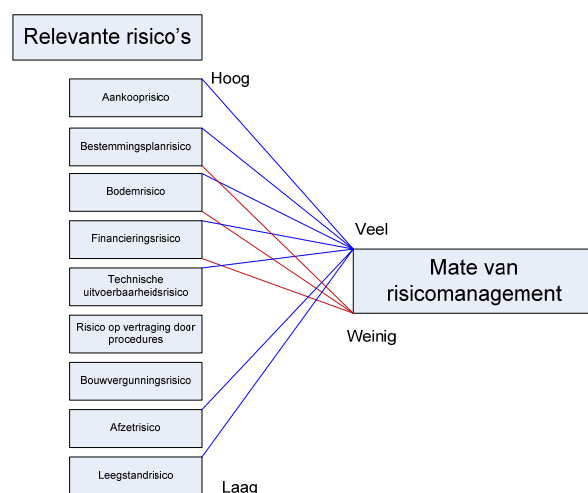
Bedrijf K zegt letterlijk dat de *expert* ingeschakeld wordt op het risico onder te brengen bij een partij die het beter kan beheersen. Op basis van de aangeleverde informatie zal de ontwikkelende bouwer uiteindelijk zijn beslissingen nemen.

Conclusie: Uit de interviews is een vijftal manieren om risicomanagement toe te passen naar voren gekomen: ‘gut feeling’, voortgangsrapportages, eenvoudige tool, complexe tool en expert(s).

2.2 Categorie relevante risico's

Het beheersen van risico's gebeurt in diverse bedrijfssectoren. Het echter de vraag welke risico's juist in het MKB beheerst moeten worden. In deze paragraaf wordt duidelijk gemaakt wanneer, welke risico's waarom een rol spelen in de voorfase van de projectontwikkeling en hoe relevant ze zijn voor de ondernemer.

Los van wat de bedrijven afzonderlijk verstonden onder het begrip risico, kan er een schema worden gemaakt van de categorie **relevante risico's** en de relatie met de **mate van risicomanagement**. Sommige risico's werden door meerdere bedrijven genoemd, andere risico's slechts door één bedrijf. Deze risico's vormen de subcategorieën van de categorie **relevante risico's** (zie figuur 9). Gezamenlijk bepalen alle subcategorieën hoe hoog de **relevante risico's** zijn en in welke mate risicomanagement moet worden toegepast.

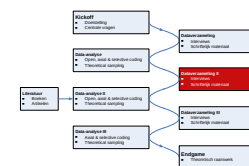


Figuur 9: Relaties risicosubcategorieën en *mate van risicomanagement*

Hierbij moet worden opgemerkt dat de geïnterviewden de voor hen meest **relevante risico's** opgenoemd hebben, maar dat betekent niet dat de niet-genoemde risico's niet van belang zijn. Het risico dat Bedrijf A noemt, maar Bedrijf B niet, kan ook relevant zijn voor bedrijf B.

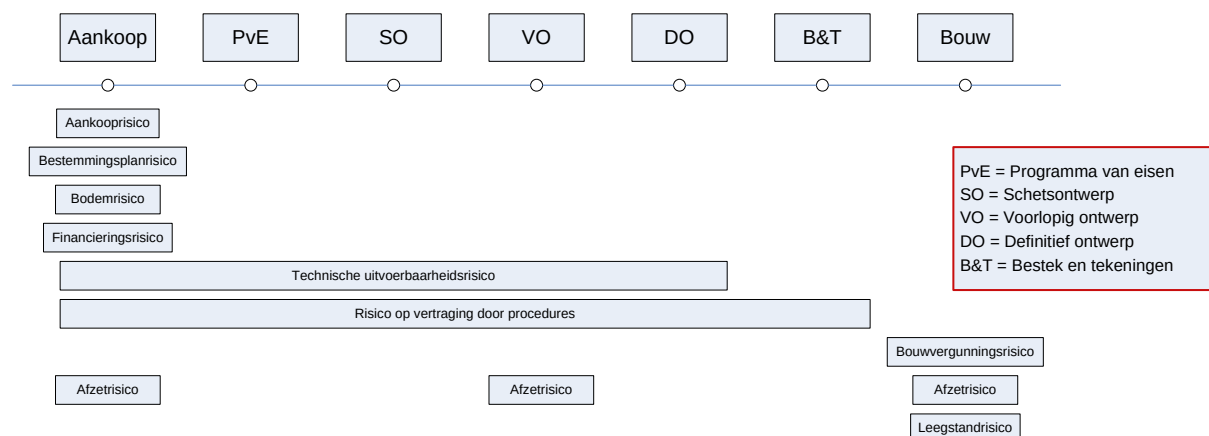
De afzonderlijke risico's bepalen het risicoprofiel van een project. Bedrijf F: "Zitten er grote risico's aan of zitten er lage risico's aan?". Wanneer dit beeld gevormd is, kan een inschatting gemaakt worden hoe risicovol een project is. "Dat is natuurlijk ook weer een optelsom" aldus Bedrijf A. "Ik denk dat de hoogte van de risico's bepalend is of je er wel of niet mee verder gaat". "Als de opbrengsten in verhouding staan tot de risico's die je loopt dan zeg je ik doe het wel of ik doe het niet". Bedrijf D doet een vergelijkbare uitspraak en geeft ook een reden: "Dat is de grote van de omzet, want hoe groter het project wordt... je kan niet enorme risico's gaan lopen als bouwende ontwikkelaar, dat is ook de reden dat we bij elke ontwikkeling het in samenwerking doen". "Het is het niet waard om projecten helemaal voor jezelf te houden en de afzetrisico's te gaan lopen".

De eerste dataverzameling gaf inzicht in welke risico's een rol spelen, maar op welk moment kwam niet naar voren. "Elke fase kent zijn eigen risico's natuurlijk" aldus Bedrijf A. Uit de (aanvullende) interviews volgde de fasering van het bouwproces die over het algemeen in de bouwsector wordt gehanteerd en dus *wanneer* een risico relevant is. De fasering is bovenaan figuur 11 weergegeven. "Je hebt een aantal fases. Je begint eerst met het programma van eisen (...) dan zet je een architect en dat soort mensen aan het werk (...) constructeurs, andere adviseurs. Dat geldt ook bij een belangrijke fase als het in-de-verkoop-gaan van een project (...) en de uiteindelijk start bouw" aldus Bedrijf J. "Al die fasen behoeven de toestemming van uiteindelijk de directie om een volgende fase in te gaan". Bedrijf K: "Je onderscheidt een schetsontwerp, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp en daarna krijg je het bestek en tekeningen en die zijn van belang voor de bouwvergunning". Volgens Bedrijf I zijn dat "de basale fases waar je als ontwikkelaar je beslissingen op neemt".



Figuur 10: Dataverzameling II

Onder de fasering staan alle risico's aangegeven die de ontwikkelde bouwers hebben genoemd. Deze vormen dus de subcategorieën van de categorie **relevante risico's**.



Figuur 11: Subcategorieën van de categorie **relevante risico's**

Uit de aanvullende interviews werd wel duidelijk wanneer bepaalde risico's zich voor doen, maar het tijdspad is niet helder. Bedrijf K: "Hoe lang dat duurt? Het kan soms heel snel gaan en het kan ook ontzettend lang duren". Bedrijf J: "Dat idee heb je wel op het moment dat je die grondaankoop doet, maar je zit er bijna altijd naast en het duurt altijd langer dan je denkt". De ervaring van bedrijf K is "dat je dit ontwikkelingstraject ontzettend lastig in een tijdspad kunt wegzetten. Er zijn hier geen fatale termijnen voor. Je kan niks afdwingen". "Wat wordt als ondernemer je fatale termijn? Als je het gevoel hebt dat het trekken aan een dood paard is. Dan houd je er mee op". Bedrijf J: "Daar is eigenlijk geen termijn voor aan te geven. Je hebt de wettelijke termijn, maar vooral in het voortraject verlies je veel tijd, omdat je daar omwonenden, ambtenaren en bestuurders moet overtuigen". "Als op een gegeven moment de bestemming vast ligt dan heb je al die wettelijke procedures, dan gaat het vanzelf op voorwaarde dat er geen bezwaar gemaakt wordt. Maar voordat je zover komt...". "Binnenstedelijk heb je natuurlijk altijd te maken met omwonenden. Die kunnen heel ver en heel lang bezwaar maken tot aan de Raad van State toe. Ik zeg altijd: je hebt maar één postzegeltje nodig van negenendertig eurocent". Het is daarom mogelijk dat een project wel dertig jaar duurt.

Het voortraject is zodoende grotendeels afhankelijk van externe factoren en de snelheid van het proces wordt niet bepaald door de aannemer. "Dat is de gemeente" aldus bedrijf K. "Voor de ontwikkelaar is het dus zaak niet te veel aan de grote klok te hangen, want dan kijkt de concurrentie ook mee". Om diezelfde reden kan het verzamelen van de benodigde informatie niet te lang duren, maar wanneer neemt men dan een besluit? Bedrijf J: "Ik streef er altijd naar om zo volledig mogelijk geïnformeerd te zijn. Dat lukt natuurlijk nooit. Je bent eigenlijk al blij als je een beslissing neemt op het gevoel dat je over zestig tot tachtig procent juist informatie beschikt". "Het is een beetje een puzzeltje waar een stukje op een gegeven moment dusdanig valt, want de hele puzzel heb je nooit helemaal volledig, maar je hebt op een gegeven moment de puzzel dusdanig samengesteld dat je denkt een beslissing te kunnen nemen".

Op basis van de beschikbare informatie probeert een ondernemer de verschillende **relevante risico's** in te schatten. Wanneer en waarom een risico een rol speelt en wat het gevolg en de termijn kunnen zijn, zal hieronder worden toegelicht. De uitspraken die naar voren zijn gekomen via 'open coding' en 'axial coding', worden per subcategorie behandeld en geven inhoudelijke invulling aan de categorie **relevante risico's**.

Subcategorie aankooprisico

In het prilste stadium van het ontwikkelingstraject wordt de bouwer geconfronteerd met de subcategorie *aankooprisico*. Er moet besloten worden een stuk grond aan te kopen en voor welke prijs. Het *aankooprisico* is dus de kans op een eventuele miskoop of een succesaanschaf.

- Bedrijf A: "Als je nu al een stuk grond koopt voor een paar miljoen, hoe schat je de haalbaarheid in over een paar jaar? Dat blijft natuurlijk een groot risico".
- Bedrijf I: "Heb ik een stuk grond en is dat niks meer waard of heb ik een stuk grond dat raak ik altijd wel weer kwijt?".

Het bedrag dat uitgegeven wordt voor de grond, bepaalt in zekere zin ook wat de prijs voor het product uiteindelijk zal zijn. De middelgrote ontwikkelende bouwer ervaart dit risico als groot en Bedrijf J typeert het zelfs als het grootste risico.

- Bedrijf J: “Het grootste risico in het begintraject is echt dat je grond te duur inkoopt. Dus zowel dat je weiland koopt dat nooit bouwgrond wordt of dat je binnenstedelijk de hoofdprijs betaalt voor een locatie waar je de beoogde bestemming bij lange na niet realiseert”.

Daarnaast is in deze fase niet duidelijk hoe snel de locatie ontwikkeld kan worden of wat de concurrentie doet. De handelspositie en de concurrentiepositie spelen bij dit risico dus ook een rol.

- Bedrijf F: “In feite, de grootste risico's binnen onze organisatie, zitten 'm in het feit dat je op een gegeven moment een locatie aankoopt en dan is nog niet zeker dat die locatie tot ontwikkeling komt. Het is op dat moment niet zeker of je tot overeenstemming kan komen met de gemeente of de gemeente andere locaties heeft. Dat probeer je wel te onderzoeken, maar dat weet je niet altijd, of dat de gemeente uitwijkmogelijkheden heeft, andere locaties waar zij wel zelf bezit hebben waar ze liever eerst willen bouwen waardoor jij in de rij naar achteren wordt geschoven en dus voor een langere periode op die grond moet passen en dus wel geconfronteerd wordt met de extra rentelasten”.
- Bedrijf G: “...heel vaak is het zo dat je een pandje kan kopen en als we nog deze week beslissen dan is het goed, maar dan moet je heel snel een scan doen en beoordelen op basis van een aantal kengetallen”.
- Bedrijf K: “De argumentatie verzamelen waarom je het wel wil. Dat kan natuurlijk niet te lang duren, want de concurrentie ligt op de loer”.
- Bedrijf J: “We hebben eens grond gekocht waar we binnen tien minuten beslist hebben (...), omdat er andere kapers op de kust waren op dat moment”.

Zowel uit de uitspraak van Bedrijf F als Bedrijf G en K volgt dat men rondom het *aankooprisico* informatie probeert te verzamelen. Door middel van onderzoek of een scan proberen de bouwers meer inzicht te krijgen in het risico om in te kunnen schatten hoe groot het risico is. Een hoger *aankooprisico* doet de behoefte meer informatie te verzamelen toenemen. Een hoog *aankooprisico* leidt daarom tot meer risicomanagement (zie figuur 9).

Subcategorie bestemmingsplanrisico

Eén van de grootste randvoorwaarden om tot ontwikkeling van een locatie te komen is het bestemmingsplan. Onder het *bestemmingsplanrisico* wordt verstaan: de kans dat de locatie niet de gewenste bestemming heeft of krijgt. Wanneer de locatie de gewenste bestemming al heeft, is dit risico nihil. Als er echter nog een andere bestemming op ligt en de kans dat deze wijzigt erg klein is, wordt het risico heel groot.

- Bedrijf K: “Je gaat niet verder als je weet dat je de bestemming niet gerealiseerd krijgt die je wilt”.
- Bedrijf F: “Je gaat die verplichting pas aan op het moment dat er een goedgekeurd bestemmingsplan ligt en er zicht op is, in ieder geval juridisch gezien, dat je die locatie ook mag bebouwen”.
- Bedrijf B: “Het bestemmingsplan zal je daarom als voorwaarde nemen anders ga je helemaal niet door...”.

Er zijn bouwbedrijven die überhaupt geen grond aankopen waar niet de juiste bestemming op zit, maar voor degenen die dit wel doen, vormt het bestemmingsplan een groot risico.

- Bedrijf E: “...de grootste risico's van de projecten die zitten aanvankelijk in het ruimtelijke ordeningsrisico. Mag er überhaupt gebouwd worden of mag er niet gebouwd worden?”.
- Bedrijf E: “Zit er al een bestemming op dan heb je alleen afzetrisico. Dan kan je veel meer bieden dan dat je een groot risico hebt, waar je nog een heel risico [*Bestemmingsplanrisico* - EvB] moet doorlopen”.
- Bedrijf D: “...een heel zwaar punt is voor een ‘Go/No go-besluit’ kijken welke procedures er noodzakelijk zijn voor het wijzigen van het bestemmingsplan”.
- Bedrijf K: “Eerste toets: hoe ziet het bestemmingsplan eruit? Is natuurlijk heel snel, een paar weken”.

Ook dit risico speelt aan het begin van het ontwikkelingstraject een rol. Alle bedrijven kenmerken dit risico als een belangrijk besluitvormingspunt, omdat het bepaalt of ze wel of niet aan het project beginnen. De subcategorie *bestemmingsplanrisico* is, in tegenstelling tot het *risico op vertraging door procedures*, een risico waar de aannemer weinig invloed op kan uitoefenen.

Wanneer de locatie de juiste bestemming al heeft, is het *bestemmingsrisico* niet meer relevant en is risicomanagement dus niet nodig op dit vlak. Als de bestemming (nog) niet overeenkomt met de plannen dan is het risico erg groot en neemt ook de behoefte aan risicomanagement toe. Vandaar dat in figuur 9 is aangegeven dat een laag *bestemmingsrisico* leidt tot weinig **mate van risicomanagement** en een hoog risico tot veel.

Subcategorie bodemrisico

In de aankoopfase moet bekend zijn welke grond er nu precies wordt aangekocht. Het *bodemrisico* betreft de kans op verontreiniging in de grond. Alleen op schone grond mag gebouwd worden. De kans op verontreiniging doet de kans op saneringskosten toenemen. Het gevolg hiervan is dat de totale kosten voor het project hoger kunnen worden. Dit kan invloed hebben op het *afzetrisico*.

Drie bedrijven gaven expliciet aan dat er gekeken moet worden naar de ondergrond. Ook Bedrijf G liet blijken dat de bodem een risico kan zijn, maar gaf dit slechts impliciet door uit te gaan van een schoongrondverklaring.

- Bedrijf C: "...zitten daar andere risico's in waar we van denken, vervuiling van grond".
- Bedrijf F: "Verder doe je in ieder geval goed onderzoek of er bodemverontreiniging in zit".
- Bedrijf H: "... dat er in de ondergrond de nodige risico's kunnen zitten".
- Bedrijf K: "Natuurlijk moet ik schone grond hebben, anders krijg ik geen bouwvergunning".

Er kan in meer of mindere mate sprake zijn van vervuilde grond. Wanneer er geen schone grond is, kan men geen bouwvergunning krijgen. Dat maakt het *bodemrisico* hoog en de behoefte aan risicomanagement groter. Als er geen vervuiling aanwezig is, dan is het risico laag en hoeft er weinig risicomanagement toegepast worden. In figuur 9 zijn de relaties tussen hoog en veel en laag en weinig aangegeven.

Subcategorie financieringsrisico

De middelgrote ontwikkelende bouwer heeft maar een beperkte mogelijkheid om te investeren in projecten. De kosten komen voor de baten en daarom zal men een keuze moeten maken in welke projecten er geïnvesteerd gaat worden. Zowel op projectniveau als bedrijfsniveau moeten er keuzes gemaakt worden en moet de financiering worden afgewogen tegen het risicoprofiel van het project. Het *financieringsrisico* heeft betrekking op de beschikbaarheid van geld en het te verwachten rendement. Dit blijkt uit de volgende data:

- Bedrijf E: "Maar er zit wel een bepaald financieringsrisico in. Er mag maar een bepaalde tijd inzitten, want je wilt een bepaalde omloops marge bereiken. Het financieringsrisico houdt ook een beetje in dat als het project in de tijd wat uitloopt, dat er een procedure langer loopt of wat dan ook, dan zit je geld ook langer vast. Dat kan je uiteindelijk in renteverliezen uitdrukken (...) omdat het geld te lang vast zit en waardoor je geen dingen met dat geld kan doen".
- Bedrijf G: "Financierbaarheid. Uiteindelijk moet je wel investeren, je moet wel kunnen financieren. Dat is een onzekerheid (...) en afhankelijk van hoe dat ontwerp zich dan ontwikkelt, moet je meer of minder investeren".
- Bedrijf G: "Want je loopt financiële risico's natuurlijk en als je dat met een andere partij doet, loop je minder risico's".

Uit de citaten blijkt dat de financiering gekenmerkt wordt door onzekerheid. Men heeft onvoldoende inzicht in de snelheid van het ontwikkelingsproces en het ontwerp. Door samen te weten met een andere partij kan dit risico beheerst worden.

- Bedrijf E: "Maar vervolgens is er ook als het gaat om de solvabiliteit van het bedrijf wil je die ook beheerd zien, die wil je ook sturen. Dus op projectniveau heb je dat financieel wel geregeld, maar op bedrijfsniveau moet je ook je investeringen beheersen".

De uitspraak van Bedrijf E geeft aan wat het verband is tussen het *financieringsrisico* op projectniveau en bedrijfsniveau. Men tracht de projecten te sturen, maar moet daarnaast ook de solvabiliteit van het bedrijf controleren.

- Bedrijf B: “We zijn een gezond bedrijf, maar als alles tachtig procent gefinancierd is dan moet je toch twintig procent zelf doen. Dertig keer twintig procent is toch zeshonderd procent. Dus je moet wel weten waar je aan begint anders loop je te veel risico. Al het geld zit vaak vast”.
- Bedrijf C: “Eén van de risico's is natuurlijk altijd de financiële kant. Kijk, wij financieren hoofdzakelijk via de bank. Een goede relatie met de bank, daar heb je ook dat bouwbedrijf bij nodig. Er is ook nog een soort onderpand natuurlijk. Uiteindelijk zit daar ook altijd een risico in. Wat voor eisen komen op tafel voor de financiële kant? Hoeveel heb je lopen op dat moment?”.

Bij deze subcategorie speelt de orderportefeuille en de lange termijn een belangrijke rol. Als de orderportefeuille te groot is, neemt het *financieringsrisico* toe. Wanneer het project binnen afzienbare tijd afgerond kan worden, zal het *financieringsrisico* laag zijn, maar andersom geldt uiteraard het omgekeerde. In figuur 9 zijn daarom beide relaties weergegeven.

Subcategorie technische uitvoerbaarheidrisico

Er kan in het kader van innovatie in de bouw ontzettend veel bedacht worden, maar het moet uiteraard nog steeds te maken zijn. De technische uitvoerbaarheid kan zodoende ook een risicofactor worden; zeker wanneer de grondeigenaar eisen stelt aan het ontwerp. Het *technische uitvoerbaarheidrisico* is dus de kans dat een bouwwerk technisch gezien niet te realiseren is.

- Bedrijf B’...en technische uitvoerbaarheid. Waterwoningen of woningen op palen bijvoorbeeld zouden nog een risico kunnen zijn”.
- Bedrijf I: “Of je maakt een ontwerp als ontwikkelaar en dat al die aannemers zeggen van: ja, dat ga ik niet voor je bouwen op die manier. Dan loop je weer vertraging op, moet je weer herontwerpen”.

Tot en met de fase van definitief ontwerp speelt dit risico een rol. In het ontwerp moet rekening gehouden worden met de maakbaarheid en hiervoor is communicatie met het eigen bouwbedrijf nodig. Wanneer het *technische uitvoerbaarheidrisico* hoog is en door de ontwikkelende bouwer niet aan de eisen van het eigen bouwbedrijf of de grondeigenaar of opdrachtgever voldaan kan worden, is er veel risicomanagement nodig om falen te voorkomen. Een hoog *technische uitvoerbaarheidrisico* resulteert daarom in veel risicomanagement (zie figuur 9).

Subcategorie risico op vertraging door procedures

Zes bedrijven gaven aan dat het risico op vertraging door allerlei procedures nadelige uitwerkingen kan hebben. Bij de subcategorie *risico op vertraging door procedures* moet gedacht worden aan vertraging door vergunningstrajecten, juridische procedures en besluitvormingstermijnen. Wanneer een project langer duurt, kan dit effect hebben op het *afzetrisico*.

- Bedrijf E: "Tijd, natuurlijk niet te vergeten; een hele belangrijke waar we ook zwaar tegenaan lopen. Ondanks dat alle lichten op groen springen, lopen de meeste projecten gewoon dramatisch uit..."
- Bedrijf B: "Het kan drie jaar duren voordat je overal groen licht op hebt. Het kan nadelig zijn dat in die drie jaar de markt veranderd is".

Bedrijven E en B koppelen het *risico op vertraging door procedures* aan de markt in algemene zin. De volgende bedrijven geven specifieke invulling aan deze subcategorie.

- Bedrijf F: "...een ander groot risico binnen grondontwikkeling is natuurlijk het feit dat het hele publiekrechtelijke traject van een bestemmingsplanwijziging dat is natuurlijk iets wat je ook niet in de hand hebt. Er kan [zich - EvB] natuurlijk een situatie voordoen waarbij er allemaal vreemde beestjes in het gebied rondlopen".
- Bedrijf H: "Als dat [het traject van de realisatie waarin de prijs bepaald wordt - EvB] verder door blijft schuiven in de tijd dan kan er een flinke spanning komen op de bouwsom die gevraagd moet worden".
- Bedrijf J: "Als er geen bezwaren worden gemaakt, gemeenten werken mee et cetera. Helaas gebeurt dat niet zo veel. Bij de stedenbouwkundige invulling heb je tijd nodig om ambtenaren en bestuurders te overtuigen. Dat is een lang proces".
- Bedrijf F: "Er kan in Nederland bijna niet meer ontwikkeld worden zonder dat er iemand benadeeld wordt of in ieder geval iemand zich benadeeld voelt en dus bezwaar gaat maken. Mensen worden wat dat betreft steeds mondiger en lopen trajecten ook gewoon helemaal door tot de Raad van State".

Het tijdspad van de middelgrote bouwer wordt beïnvloed door externe factoren waaronder ambtenaren, bestuurders en mensen die direct of indirect betrokken zijn bij het project. Uit de onderstaande uitspraken blijkt dat ook bouwpartners voor vertraging kunnen zorgen.

- Bedrijf F: "Dat is [bij grotere organisaties - EvB] gewoon een drama in mijn ogen. Dat is zo ongelooflijk bureaucratisch, zo'n grote papierwinkel. Dat is zo stroperig, dat vertraagt onnodig".
- Bedrijf I: "Daar wordt dan iedere keer weer een nieuw budget voor aangevraagd en dat gaat dan ook weer naar de groep".

Tijd is geld en vertraging zorgt voor irritatie bij de aannemer "Wat wij door dat geouwehoer (...) verliezen is meer dan die man verdient per maand, maar dat beseft die niet" aldus Bedrijf E over een ambtenaar. Hoewel de grens tussen projectmanagement en risicomanagement bij dit risico erg dun is, wordt dit risico toch als een strategisch besluitvormingspunt gezien. Vertraging kan namelijk ook het bouwproces en de baten en kosten beïnvloeden. Dit kan toe leiden dat men van het project afziet, maar de keuze ligt dan bij de aannemer.

Alle citaten doen vermoeden dat het *risico op vertraging door procedures* een belangrijke rol in het ontwikkelingsproces speelt, maar er is geen verband ontdekt tussen deze subcategorie en de **mate van risicomanagement**.

Subcategorie bouwvergunningsrisico

Naast het bestemmingsplan vormt ook het verkrijgen van de bouwvergunning een risico in het ontwikkelingsproces. Hoewel slechts één aannemer dit risico heeft genoemd, zal elke bouwer bij ieder project te maken krijgen met de procedures omtrent de bouwvergunning.

- Bedrijf B: “...maar dan moet je nog wel een bouwvergunning krijgen”.

De bouwvergunning kan pas aangevraagd worden als het ontwerp klaar is. Aan het eind van het ontwikkelingstraject zal dit risico dus een rol spelen. Het verkrijgen van een bouwvergunning lijkt een formaliteit, maar het niet krijgen van de vergunning betekent dat men weer terug kan naar de tekentafel en dat het proces dus langer zal duren. Deze subcategorie kan dus doorwerken in het *afzetrisico*.

De bouwvergunning vormt een essentieel onderdeel van het totale bouwproces en uit het citaat van Bedrijf B blijkt ook dat dit een risico vormt. Uit de data volgt echter niet dat er een verband is tussen het *bouwvergunningsrisico* en de **mate van risicomanagement**.

Subcategorie afzetrisico

Uit figuur 11 blijkt dat de subcategorie *afzetrisico* op drie momenten een rol speelt. Het *afzetrisico* is de kans dat het project niet, later of snel verkocht wordt. In de aankoopfase moet beoordeeld worden of het rendabel is een locatie aan te kopen. De bouwbedrijven deden de volgende uitspraken:

- Bedrijf J: “De grondkosten, dat is verreweg het grootste risico”.
- Bedrijf A: “Je moet gewoon de goede kostprijs bepalen en dat is vanaf het begin belangrijk”.
- Bedrijf D: “Het komt natuurlijk wel eens voor dat je de grond te duur aankoopt. Ook de aankoop van grond wordt steeds moeilijker”.

De prijs die betaald moet worden voor de grond, bepaalt mede voor welk bedrag de woningen, het kantoorpand et cetera verkocht moet worden en of ze dan überhaupt wel verkocht worden.

- Bedrijf D: “Je houdt ook rekening met de marktinschatting”.
- Bedrijf B: “De financiering krijg je wel rond en als de markt slecht is dan begin je er ook niet aan”.
- Bedrijf K: “Vastgoedontwikkeling betekent automatisch, daar kan geen misverstand over bestaan, dat je gedegen kennis hebt van de lokale markt. Als je de locatie niet kent, als je de markt niet kent, dan kom je niet tot ontwikkeling”.
- Bedrijf H: “Wat een risico is aan de vastgoedontwikkelaarskant, is dat er een verkeerde inschatting wordt gemaakt van de markt. Behoeft aan woningen, behoefte aan type woningen enzovoorts”.

'Axial coding' laat zien dat al deze uitspraken over de grondprijs en de markt gaan. Wanneer de markt bijvoorbeeld slecht is of moeilijk in te schatten is, dan is het *afzetrisico* groot. De afzet wordt in deze fase tevens beïnvloed door de grondprijs. Wanneer deze hoog is, neemt het *afzetrisico* toe. De grondkosten moeten uiteindelijk terugverdiend worden bij de verkoop. Als deze hoog zijn, dan is ook de verkoopprijs hoog en is het de vraag of alles binnen een redelijke termijn verkocht wordt.

Wanneer men tot het besluit is gekomen de grond aan te kopen, wordt er een ontwerp gemaakt voor hetgeen erop gebouwd gaat worden. Bij het maken van dit plan is het raadzaam te kijken naar de inpasbaarheid. Wanneer het plan niet in de omgeving past, zal het minder snel of makkelijk verkocht worden en neemt het *afzetrisico* toe.

De inpasbaarheid vormt een onderdeel van het *afzetrisico*, omdat het invloed heeft op de verkoopbaarheid. Mocht het ontwerp niet goed zijn dan kan men aan het eind van deze fase eventueel nog over gaan tot herontwerpen. Dit betekent dat één stap of meerdere stappen in de fasering opnieuw worden doorlopen.

- Bedrijf A: "Het is goed kijken, ontwikkel je iets wat ook past in de omgeving, maar ook past bij de soort doelgroepen waarvoor je wilt ontwikkelen".

Uiteindelijk bepaalt de marktsituatie of er daadwerkelijk gestart wordt met de bouw. Het *afzetrisico* wordt nogmaals geschat en op basis daarvan wordt besloten het product voor verkoop aan te bieden.

- Bedrijf A: "De markt verandert continu. Die markt kan heel anders zijn. Dat zijn best hele lastige dingen en ook hoe schat je over een jaar die markt in".
- Bedrijf I: "Daarnaast heb je natuurlijk je afzetrisico. Je wilt woningen ontwikkelen, maar de woningbouwmarkt stort in. Je wilt een kantoor ontwikkelen, maar er zijn geen huurders te vinden".
- Bedrijf A: "Wat specifiek natuurlijk belangrijk is dat is de verkoopbaarheid". "Als je vijftig woningen hebt en je hebt er drie verkocht dan ben je de winst kwijt".

Mocht de afzet tegen vallen, dan is herontwerpen in dit stadium geen optie meer. De bouwvergunning is namelijk verleend op basis van de definitieve tekeningen. Men heeft nog wel de mogelijkheid om te gaan herontwikkelen, maar dit betekent dat diverse fases opnieuw doorlopen moeten worden.

- Bedrijf J: "Een verkeerd product op een verkeerde tijd op de markt gebracht, daar komt het eigenlijk op neer".
- Bedrijf J: "Als je in verkoop gaat en je hebt een verkeerd project ontwikkeld dan betekent dat (...) dat je dat huiswerk nog een keer moet doen". "Dat is nog te overzien, maar als je een positie hebt ingekocht en het beoogde plan haalt het niet dan heb je een hele andere situatie. Dan moet je fors afwaarderen". "Dus het verlies nemen en zorgen dat je er vanaf komt".

- Bedrijf D: “Dus is je echte risico dat je niet verkoopt en dan heb je de voorbereidkosten erin zitten. Dan gaat het erom of je de grond al in eigendom hebt of niet en wat je er dan op zou kunnen bedenken”.
- Bedrijf F: “Je bent afhankelijk van de marktsituatie. Als de markt slechter wordt en je hebt een plan ontwikkeld met hele dure woningen dan kun je wel een probleem hebben natuurlijk. Dan moet je misschien wel herontwikkelen”. “Je hebt dus extra kosten plus dat je nu niet in verkoop kunt terwijl je nu de markt nog goed inschat. Maar wie zegt me dat de markt over een jaar, driekwart jaar nog goed is? Ik hoop van wel”.
- Bedrijf C: “Eén van de risico's van een grondgebonden bouwbedrijf is natuurlijk de verkoop. Is de verkoop te realiseren in de bouwtijd, zodat als we opleveren met de bouw er al woningen verkocht zijn? Dat is eigenlijk het grootste risico en dat risico is nu echt aan de orde, want op een bepaald moment kun je als ontwikkelaar en bouwer te veel projecten onder handen hebben die dus niet verkocht worden. Dan begint die rente natuurlijk ontzettend hard te tellen”.

De markt en de gemaakte kosten in het voortraject zijn bepalend voor de verkoop. Dit zijn de eigenschappen die gebruikt zijn voor het proces van ‘axial coding’. Beide eigenschappen van deze subcategorie kunnen er toe leiden dat een project niet verkocht wordt en herontwikkeld moet worden of dat het project tegen verlies wordt afgezet.

Uit de citaten van MKB'ers blijkt een hoog *afzetrisico* kan leiden tot verschillende, ingrijpende noodoplossingen om het verlies te minimaliseren. Men heeft het echter niet over de invloed van een laag *afzetrisico* op de **mate van risicomanagement** en alleen de eerste relatie is daarom weergegeven in figuur 9.

Subcategorie leegstandrisico

Slechts twee bouwers deden een uitspraak over de subcategorie *leegstandrisico*, maar een andere bouwer vulde het begrip aan. *Leegstandrisico* is in deze context de kans dat het afgeronde project leeg blijft staan. Het is voor een bouwer over het algemeen ongunstig om woningen of kantoren niet direct te verkopen. Het betekent dat er geen inkomsten zijn en alleen maar kosten voor het onderhoud om er voor te zorgen dat het bouwwerk in goede staat blijft.

- Bedrijf D: “Je hanteert veel meer je leegstandpercentage”.
- Bedrijf A: “Hoe schat je dan in wat voor leegstandrisico's je hebt op dat moment? Dat zijn vaak hele belangrijke posten. Als je de laatste tien woningen moet afwaarderen om ze kwijt te raken dan verhoudt zich dat tot leegstandrisicowaarde”.
- Bedrijf C: “Je bent dus eigenaar van de locatie met de opstal. Wat gebeurt er dan met die opstal? Er zouden krakers in komen. Een risico is ook de verzekering van het pand waar jij eigenaar van bent en er zou dus brand ontstaan in dat pand. Wat zijn daar dan de gevolgen van?”.

Dit risico houdt verband met het *afzetrisico*, omdat leegstand van invloed kan zijn op de prijs en daarmee de verkoop. Het is hier echter wel als apart risico weergegeven, omdat het een gevolg is van de subcategorie *afzetrisico*. Er moeten bijvoorbeeld keuzes gemaakt worden om de opstal(len) te verzekeren of niet en zo het risico af te dekken. Bedrijf A maakt de afweging tussen verkopen tegen een ongunstige prijs en de eventuele kosten voor de leegstand.

De aannemer is bij een hoog *leegstandsrisico* geneigd maatregelen te treffen om zich tegen dit risico in te dekken of er zo snel mogelijk vanaf te zijn. Een hoog risico leidt dus tot een hogere **mate van risicomanagement**.

Samenvattend

De eerste interviewronde gaf inzicht in *welke* subcategorieën van de categorie **relevante risico's** de middelgrote, ontwikkelende bouwer ervaart: de subcategorie *afzetrisico*, *leegstandsrisico*, *bodemrisico*, *risico op vertraging door procedures*, *bestemmingsplanrisico*, *bouwvergunningsrisico*, *financieringsrisico*, *technische uitvoerbaarheidrisico* en *aankooprisico*. Uit de tweede dataverzameling kwam naar voren *wanneer* en *hoe lang* een risico van belang is.

Geconcludeerd kan worden dat de belangrijkste beslissingen aan het begin en einde van het ontwikkelingstraject worden genomen. In eerste instantie zal men een beslissing moeten nemen over de subcategorie *aankooprisico* en de subcategorie *afzetrisico*. De beoordeling van het *aankooprisico* bepaalt of men over zal gaan tot aankoop van de locatie en het investeren van geld. Risico's ten aanzien van de bodem en het bestemmingsplan kunnen door een kort onderzoek inzichtelijk worden gemaakt, het *financieringsrisico* hangt samen met het *afzetrisico* en de technische uitvoerbaarheid heeft men zelf in de hand.

Het tweede zwaartepunt is het besluit te starten met de bouw. Na deze keuze is er nauwelijks nog een weg terug. Het risico met betrekking tot de bouwvergunning kan in de ontwerpfasen al geschat worden en de subcategorie *leegstandsrisico* hangt samen met het belangrijkste risico in deze fase: de subcategorie *afzetrisico*. In dit stadium moet bepaald worden wat de prijs voor het product moet zijn en hoeveel procent van het project verkocht moet zijn alvorens men tot realisatie over gaat.

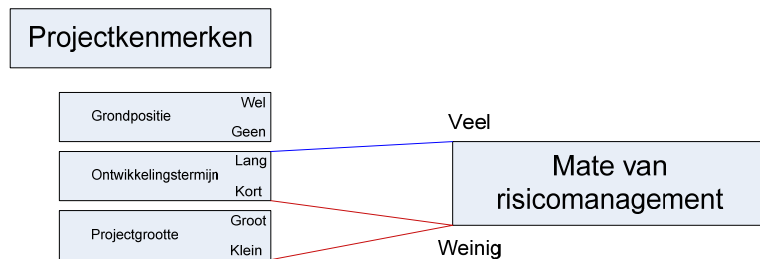
Conclusie: Op basis van 'line-by-line analysis' is 'open coding' en 'axial coding' toegepast. Uit de concepten van de data-analyse volgden, door het definiëren van de eigenschappen en dimensies, de subcategorieën voor de categorie relevante risico's: aankoop-, bestemmingsplan-, bodem-, financierings-, technische uitvoerbaarheids-, risico op vertraging door procedures, afzet- en leegstandsrisico. Het aankoop- en afzetrisico bleken de voornaamste risico te zijn, omdat deze erg belangrijk zijn in het besluitvormingsproces.

2.3 Categorie projectkenmerken

Ieder project is uniek. De kenmerken van een project kunnen van invloed zijn op de **mate van risicomanagement**.

Een technisch eenvoudig of relatief klein project wat op korte termijn gerealiseerd kan worden, zal minder risicomanagement behoeven dan een complex of relatief groot project wat meerdere jaren duurt.

In het kader van dit onderzoek is per bedrijf de *grondpositie*, *ontwikkelingstermijn* en *projectgrootte* onderzocht. Op basis van het onderzoek werden de relaties gelegd tussen de subcategorieën en de **mate van risicomanagement** (zie figuur 12).



Figuur 12: Relaties projectkenmerkensubcategorieën en **mate van risicomanagement**

Subcategorie grondpositie

Het hebben van grond betekent een bepaalde machtspositie, maar impliceert ook een rendementsverwachting. Wanneer een bouwer in het bezit is van de locatie, kan hij zelf bepalen wat er gebouwd wordt mits dit binnen het bestemmingsplan past. Om echter in het bezit te komen van grond, moet er geïnvesteerd worden. Dit heeft tot gevolg dat het bedrijf met rentelasten geconfronteerd wordt en hoe eerder het project verkocht wordt, hoe beter. Hieronder volgt een greep uit de vele uitspraken van de ontwikkelende bouwers.

- Bedrijf A: “De ontwikkelingen die wij doen, doen we met name zonder grondposities. Dus wij hebben wel af en toe een grondpositie, maar dat is wel sporadisch, omdat wij veel in samenwerkingsverband zitten en veel ook samen met corporaties ontwikkelen”.

Bedrijf A gaf aan sporadisch grondposities te hebben. Men werkt veel samen met andere partijen die eigenaar zijn van locaties. Bedrijf A wordt dus ook niet geconfronteerd met de risico's die voortvloeien uit grondbezit. Ongeveer tachtig procent van de geïnterviewde bedrijven liet echter weten wel projecten te realiseren vanuit een eigen *grondpositie*.

- Bedrijf C: “Wij hebben ook een project lopen waar we zelf eigenaar van zijn, de grond en het pand”.
- Bedrijf D: “Dus wij kopen gronden en zijn op zoek naar grond, kopen tevens panden en maken er een plan op (...) en we realiseren het dan”.
- Bedrijf F: “Vanuit die grondposities gaan wij onderhandelen met de gemeente om zo’n locatie tot ontwikkeling te brengen. Dat is wel duidelijk een andere situatie dan (...) wanneer de gemeente de grond heeft”. “Wij proberen nog steeds gronden aan te kopen en daarmee het risicoprofiel van onze onderneming beperkt te houden waarbij we dan zo weinig mogelijk aan de boer nu betalen”.
- Bedrijf K: “Ik probeer een deal te maken met de grondeigenaar waarin ik niet hoeft voor te investeren maar wel de rechten heb op de grond al dan niet gebonden aan een tijd”. “Een ontwikkelaar heeft er niks aan om zich voor weken of maanden te binden aan een stuk grond. Daarvoor lopen de procedures te traag. Dus je moet dan eerder aan een jaar bij wijze van spreken of jaren denken dan aan weken of maanden”.

De geïnterviewde bedrijven uit het MKB zijn vaak eigenaar van ontwikkelingslocaties. Hierdoor kan men onderhandelen met bijvoorbeeld de gemeente. Er wordt echter wel nagedacht over het risicoprofiel. Bedrijf F noemt dit heel nadrukkelijk, maar ook bedrijf K geeft aan dat er afwegingen en keuzes gemaakt worden ten aanzien van investeringen, rechten en tijd.

Hoewel het erop lijkt dat het hebben van een *grondpositie* leidt tot meer risicomanagement, volgt dit niet direct uit de interviews. In figuur 12 staan daarom ook geen relaties aangegeven tussen deze subcategorie en **mate van risicomanagement**.

Subcategorie ontwikkelingstermijn

De *ontwikkelingstermijn* hangt samen met één van grootste externe invloeden van het ontwikkelingstraject: de markt. Dit projectkenmerk zal voornamelijk aan het begin van het ontwikkelingstraject een rol spelen, omdat men dan moet bepalen hoeveel risico men wil lopen. Wanneer de *ontwikkelingstermijn* kort is, is de markt enigszins voorspelbaar, is het risicoprofiel dus niet groot en zal er weinig risicomanagement toegepast moeten worden. Als de *ontwikkelingstermijn* echter lang is, wordt het moeilijker een inschatting te maken van de markt en zal er meer risicomanagement toegepast moeten worden om uiteindelijk het project succesvol af te ronden. Dit blijkt ook uit de afgenomen interviews.

- Bedrijf C: “Wij zeggen toch wel tegen ons zelf dat er binnen vijf jaar gerealiseerd moet zijn. Daarvoor durven wij het risico ook aan”. Als het langer gaat duren dan wordt er een partner gezocht “die daar wel de lange adem voor heeft”.
- Bedrijf E: “We verwachten dat dit binnen tien à vijftien jaar tot ontwikkeling komt”.
- Bedrijf I: “Als je het gemiddelde neemt dan zit je eerder aan de vijf tot zeven jaar”.
- Bedrijf J: “Is het binnen vijf jaar aan snee, binnen tien jaar aan snee of na tien jaar aan snee? Als het langer dan tien jaar duurt, het duurt vijftien jaar, dan zijn wij wat terughoudender”.

Niet alle uitspraken zijn vermeld, maar over het algemeen vindt men een *ontwikkelingstermijn* van vijf jaar veilig en meer dan vijftien jaar onveilig. Zoals bedrijf J zegt, wordt men als het langer duurt “terughoudender”. Uit het citaat van bedrijf C blijkt dat wanneer de *ontwikkelingstermijn* kort is, het risicoprofiel acceptabel is en men het project aan durft. Wanneer het langer duurt dan vijf jaar gaat het bedrijf op zoek naar iemand die beter met het risico om kan gaan. Op deze manier past dit bedrijf risicomanagement toe en blijkt dat een korte *ontwikkelingstermijn* resulteert in minder risicomanagement en een lange *ontwikkelingstermijn* in meer.

Subcategorie projectgrootte

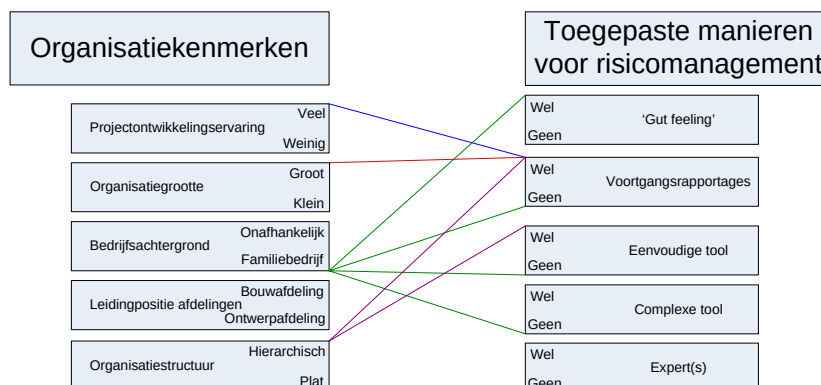
Bij de subcategorie *projectgrootte* moet niet alleen gedacht worden aan de omvang van het project, maar ook aan de complexiteit. Zoals in de onderzoeksopzet al werd gesteld, zal een groot, complex project meer risicomanagement vereisen dan een klein en relatief eenvoudig project. Zelfs binnen de onderzoeksgroep was er veel diversiteit in *projectgrootte*.

- Bedrijf A: “Wij staan nu aan de vooravond van herstructurering van Nieuw Crooswijk in Rotterdam. Dat zijn zo’n achttienhonderd woningen sloop-/ nieuwbouw”.
- Bedrijf B: “Woningbouwproject: we zijn nu bezig in Nieuw Goren zeventien woningen aan het bouwen, dat is eigen ontwikkeling en op utiliteitsbouw bouwen we op dit moment een kantoorpand”.
- Bedrijf F: “We zijn op dit moment (...) in Rijssen bezig met de herontwikkeling van een aantal schoollocaties. We zijn bezig met de herontwikkeling van een oud fabriekscomplex”.
- Bedrijf H: “Drieëntwintig hectare binnenstedelijke ontwikkeling”.

De relatie tussen *projectgrootte* en **mate van risicomanagement** volgt niet direct uit de bovenstaande citaten, maar H deed de volgende uitspraak naar aanleiding van een vraag over risicomanagementsystemen: “Je moet geen systemen die van de petrochemische en off schore sector komen, gaan vertalen naar toch vrij simpele zaken als een zestal grond gebonden woningen. Je mag het systeem wel doorzetten, maar dan moet je het toesnijden op de toepassing. Het vervelende is dan dat er dan in plaats van terug te gaan naar de vliegenmepper toch de grote Leopard tank blijft. Dat daarmee op de mug geschoten wordt, waar een vliegenmepper veel beter zou zijn”. Het is overbodig complexe systemen te gebruiken of veel risicomanagement toe te passen voor “vrij simpele zaken als een zestal woningen”. Kleine projecten hebben dus minder risicomanagement nodig (zie figuur 12).

2.4 Categorie organisatiekenmerken

Om de waarom-vragen in de doelstelling te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de verschillende bedrijven. Daarom zal gekeken worden naar het aantal jaren *projectontwikkelingervaring*, de grootte en structuur van de organisatie, de *bedrijfsachtergrond* en de leidingpositie van de afdelingen. Het gaat hier over de rol van de ontwikkelingsafdeling en bouwafdeling in de voorfase van het bouwtraject en welke afdeling bepalend is.



Figuur 13: Relaties tussen organisatiekenmerken en TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT

Subcategorie projectontwikkelingervaring

Risicomanagement in het algemeen, maar ook in de projectontwikkeling, is grotendeels een kwestie van ervaring. Een bouwer met veel ervaring zal al meerdere projecten hebben uitgevoerd en meerdere keren met risicomanagement te maken hebben gehad.

- Bedrijf A: “Wij zijn heel erg actief in de stedelijke vernieuwing. Daar zijn we eigenlijk al vanaf begin jaren negentig actief in”.
- Bedrijf B: “Tien jaar geleden zijn we begonnen en nu ben je ondertussen zover dat je elke week wel twee nieuwe projecten aan het analyseren bent”.
- Bedrijf D: “Afgelopen december hebben we besloten om ons ook weer zelf in de ontwikkelingswereld wat meer te gaan bewegen”.

De bovenstaande uitspraken laten zien dat er binnen de onderzoeksgroep een groot verschil zit in *projectontwikkelingervaring*. Er wordt echter nog niet een link gelegd tussen de hoeveelheid ervaring en de aanpak ten aanzien van risicomanagement.

- Bedrijf I: “Wat we hebben is iets wat organisch gegroeid is van een aantal documenten waar wij onze risico’s proberen te inventariseren”.

Bedrijf I doet vermoeden dat de aannemer in de loop der jaren documenten is gaan maken waarmee het risicomanagement werd vastgelegd. Een bedrijf met veel *projectontwikkelingervaring* maakt dus gebruik van rapportages. Het tegenovergestelde volgt niet uit de data.

Subcategorie organisatiegrootte

De *organisatiegrootte* bepaalt hoeveel mensen zich met risicomanagement bezig houden. Om besluiten te nemen zal iedereen voldoende om de hoogte moeten zijn van de stand van zaken van het project. De manier waarop men met risicomanagement omgaat, is dan belangrijk voor de communicatie.

- Bedrijf I: “Hoofd bedrijfsbureau, projectleiders zowel van bouw als van ontwikkeling en hoofd calculatie of kostenramers”.
- Bedrijf A: “Het hele directieteam, want dat beslis je niet even alleen”.
- Bedrijf F: “Dat zijn binnen onze organisatie ook bijvoorbeeld commissarissen die dat [documentatie – EvB] vragen, aandeelhouders, de directieaandeelhouder die hier op dit moment directie voert”. “Op het moment dat je onderneming nog iets groter wordt, wordt die informatiebehoefte nog wat meer”. “Daarom wil je nu gewoon op een aantal cruciale momenten dat project langs zien komen”. “Dat heeft te maken met een organisatie die groeit”.
- Bedrijf B: “Kijk wat dat betreft de grote ontwikkelaars als Bouwfonds en Rabo Vastgoed en noem maar op, zijn we natuurlijk maar kleine spelers dus”.
- Bedrijf D: “Je moet je voorstellen, de ontwikkelingsafdeling daar zit je nu, dat ben ik”.

In de grotere bedrijven hebben meerdere personen van verschillende afdelingen te maken met risicomanagement. Bij de kleinere bedrijven was dit beperkt tot één à twee mensen. Bedrijf F gaf bijvoorbeeld aan dat er gebruik wordt gemaakt van documentatie om de commissarissen te informeren.

Dit organisatiekenmerk heeft dus invloed op het fenomeen TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT. Uit de interviews blijkt dat hoe groter een organisatie is des te groter de behoefte is de aanpak ten aanzien van risicomanagement vast te leggen ter bevordering van de communicatie. Er bestaat dus een verband tussen *organisatiegrootte* en de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT namelijk *voortgangsrapportages*.

Subcategorie bedrijfsachtergrond

De subcategorie *bedrijfsachtergrond* wordt onderverdeeld in familiebedrijf en onafhankelijk bedrijf. Een onafhankelijk bedrijf is vrij in het bepalen van de koers, maar verwacht wordt dat de ondernemersvisie van de eigenaar van een familiebedrijf invloed heeft op de manier waarop men risicomanagement toepast.

- Bedrijf A: “Als je dus echt naar de familiebedrijven kijkt bijvoorbeeld, beslist de directeur groot aandeelhouder op zondagmiddag: ik ga dit stukje kopen”. “Die beoordelen dat ook heel anders”. “Wij worden dagelijks afgerekend, dat is gewoon heel anders”.
- Bedrijf A: “Wij zijn onderdeel van [een grote bouwonderneming] en die heeft ook bepaalde regels. Die zeggen ook dat we niet allemaal van dat soort projecten [met grote risico's - EvB] kunnen hebben anders lopen we te veel risico's”.

Het onafhankelijke bedrijf is gelieerd aan een grotere onderneming. Hoewel ook dit bedrijf gebonden is aan enkele regels, werd het minder gestuurd door de visie van één van de eigenaren en had zodoende meer ruimte om voor een bepaalde manier voor risicomanagement te kiezen.

- Bedrijf B: “...de aandeelhouders van [de projectontwikkeling BV - EvB] zijn in principe mijzelf en de Persoon F. Dat is mijn neef en compagnon. Wij tweeën geven het geld en de derde die beheert de winkel en is daar heel fanatiek mee bezig. In dit geval ben ik zelf voor vijftig procent aandeelhouder”.
- Bedrijf I: “Het is oorspronkelijk een familiebedrijf [en de gelijknamige eigenaar] is directeur en groot aandeelhouder”.
- Bedrijf F: Ik denk dat er een groep bedrijven is waar de aandeelhouders wat meer op afstand komen te staan, dat dat de groep bedrijven is die wel aan het zoeken is naar dit soort [risicomanagement- - EvB] systemen”. “De ondernemer die in zijn eigen bedrijf zelf de directiefunctie vertegenwoordigt, die staat met de benen in de klei en die heeft de behoefte niet aan zo'n risicomanagementsysteem, want die weet het allemaal wel”.
- Bedrijf J: “Dat is vooral gebaseerd op de eigen mening binnen het bedrijf; de projectmanager die met het project bezig is, zijn directie en de directie van de holding. Die beslissing nemen wij met het team en als we er met het team achter staan, dan doen we het”.

Binnen de groep onderzochte bedrijven bevonden zich veel familiebedrijven. Uit de uitspraken van Bedrijven B, F, I en J blijkt dat de beslissingen voornamelijk door de top van het bedrijf worden genomen waar ook een lid van de familie in zit. Vooral uit de uitspraken van Bedrijven F en J blijkt de invloed van de directie. Een familiebedrijf zal daarom wel gebruik maken van ‘gut feeling’, maar niet van hulpmiddelen als *voortgangsrapportages* en tools (zie figuur 13).

Subcategorie leidingpositie afdelingen

De middelgrote, ontwikkelde bouwer is vaak in eerste instantie begonnen als bouwbedrijf en heeft zich in een later stadium ook op de ontwikkeling gericht om bouwvolume te genereren. Dit betekent dat er een overdrachtmoment is en dat ook de leidingpositie tussen de ontwikkelingsafdeling en de bouwafdeling wisselt. De risico's van het ontwikkelingsproces zijn echter van een andere orde dan het bouwproces en de zienswijze heeft dus invloed op de manieren voor risicomanagement.

- Bedrijf K: "Uiteindelijk, misschien bij het MKB nog wel meer dan bij de grote ontwikkelaar, staat de ontwikkeling ten dienste van de bouwproductie".
- Bedrijf C: "Voor ons eigen bedrijf willen wij projecten zodanig voorbereiden en tot ontwikkeling laten komen om ons bouwbedrijf te voeden".
- Bedrijf A: "Intern is het zo dat wij alles van elkaar weten. Dus projectontwikkeling weet alles van bouw en bouw weer alles van projectontwikkeling. Sterker nog, onze afdeling calculatie werkt gewoon voor beide".
- Bedrijf D: "Wij zeggen: wij zijn een bouwbedrijf en dat is het enige wat we willen zijn en dat we wat creatieve, commerciële ideeën daar rondom uitvoeren, dat is prima. Dat doen we in samenwerking met onze opdrachtgever. We willen helemaal geen concurrent worden van onze opdrachtgever, want dan haal je eigenlijk het beleg van je eigen boterham af."
- Bedrijf H: "Tot en met dat VO is de vastgoedontwikkelaar leidend in het proces. Vanaf dat moment is het bouwbedrijf leidend in het proces".
- Bedrijf D: "Ik vind dat omdat je een bouwbedrijf en ontwikkelaar bent dat er heel veel werkzaamheden overgenomen kunnen worden door het bouwbedrijf".
- Bedrijf G: "Het risico gaat zich verplaatsen richting het bouwbedrijf" wanneer "hij een goede begroting" moet maken voor het project. Deze moet het dan voor die prijs kunnen realiseren.

Bedrijf A probeert de kracht van het ontwikkelende bouwbedrijf te benutten door de afdelingen zo goed mogelijk samen te laten werken, terwijl de ontwikkelingsafdeling van Bedrijven C, D en K zich dienstbaar opstellen voor de bouwafdeling. Bij Bedrijf H neemt de bouwafdeling het op een gegeven moment over en ook Bedrijf D en Bedrijf G zien dat in de toekomst gebeuren. Hoewel dit van invloed is op de algemene wijze waarop men binnen het MKB omgaat met risicomanagement, geeft het geen inzicht in van de invloed is van de *leidingpositie* op de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT.

Subcategorie organisatiestructuur

Naast de *organisatiegrootte* speelt ook de *organisatiestructuur* een rol in de keuze voor een bepaalde manier voor risicomanagement, omdat het inzicht geen in de complexiteit van de organisatie. Een platte organisatie kan namelijk sneller besluiten nemen dan een hiërarchisch ingericht bedrijf.

- Bedrijf F: "De meeste risicomanagementsystemen bij grote organisaties die zijn heel erg. Je ontkomt er ook niet aan. [Ze zijn er – EvB] opgesteld om aan te tonen van dit is mijn portefeuille en dit zijn de risico's die ik zie en die risico's daar kun je een aantal scenario's op loslaten".

- Bedrijf A: “Met anderen duurt dat verschrikkelijk lang. Die hebben dan interne procedures waar ze dan aan moeten voldoen en dat kan zo’n ontwikkeling wel aardig stagneren”.

Uit de interviews van Bedrijf A en Bedrijf F blijkt dat de besluitvorming bij grote organisaties lang kan duren en dat dit voor vertraging kan zorgen. Men heeft het hier echter alleen over anderen en niet over zichzelf.

- Bedrijf A: “Alleen in de praktijk is het wel eens wat moeilijker omdat er tussentijds van alles gebeurt, bijvoorbeeld rond procedures met gemeentes waardoor het gewoon lastig is en dan wordt er ook weer tussentijds met die directeuren kortgesloten en afspraken gemaakt en dat is eigenlijk de verantwoordelijkheid van die procesleider”.
- Bedrijf E: “Als je de verwerving als eerste fase ziet dan is daarna ook een besluit op het hoogste niveau noodzakelijk”. “Dat vinden wij zo’n belangrijk stuk dat we dat op het hoogste niveau willen besluiten”.
- Bedrijf I: “Eigenlijk de laag daar net onder. Dus het hoofd bedrijfsbureau”. “Daar zit a) de kennis”. “Ik kan daar van alles van vinden als directeur, maar a) heb ik daar de tijd niet voor en b) ben ik daar niet dagelijks mee bezig en die mannen wel”.
- Bedrijf F: “Als directie heb je gewoon behoefte aan instrumenten om in ieder geval nog het gevoel te hebben dat je de boel onder controle hebt en dat waren zaken, die fase-documenten die zijn van de laatste anderhalf jaar, die waren er nog niet. Die behoefte was er ook niet, omdat de directie van alle projecten nog wel wat af wist. Dat is nu niet meer zo”. “Dan heb ik nog steeds het gevoel (...) dat de lijnen nog redelijk kort zijn”.

Intern probeert de grotere MKB de lijnen zo kort mogelijk te houden. Bij deze bedrijven is een hiërarchische structuur zichtbaar. De top van het bedrijf neemt de belangrijke beslissingen, maar houdt zich niet (meer) bezig met de dagelijkse gang van zaken. Ondanks dat Bedrijf H tot de grotere bouwers gerekend mag worden, deed het de volgende uitspraak: “Ik heb geen zin om een aparte afdeling risicomanagement op te zetten. Het moet gewoon een integraal onderdeel zijn (...) van je ontwikkelingsproces”. Dit is duidelijker zichtbaar bij de kleinere MKB’ers.

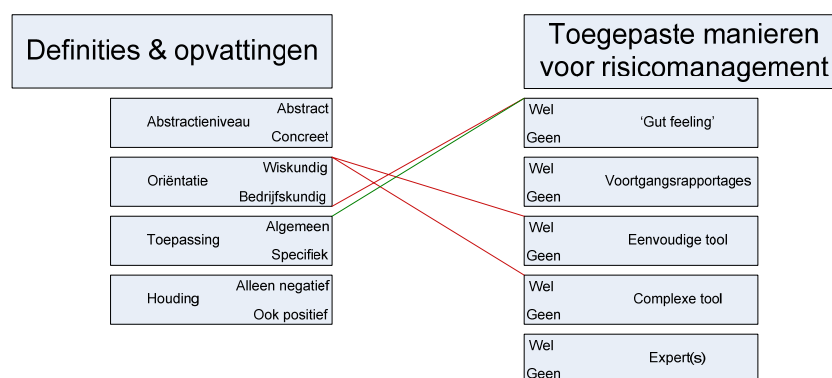
- Bedrijf G: “Dat is de staf van het bedrijf, de directie en er zijn een man of vier/vijf die verantwoordelijk zijn voor dat soort bedrijfsonderdelen, die daar echt specifiek ook mee bezig zijn”.
- Bedrijf B: “De grotere beslissingen als je praat over investeringen doen we met z’n drieën”.
- Bedrijf C: “Als jij de eindverantwoordelijke bent en het is jouw toke dan ben je er continu mee bezig”.
- Bedrijf G: “Als je een beslissing neemt met elkaar moet je ook een draagvlak hebben voor die beslissing met elkaar”.

Bedrijven B, C en G zijn qua *organisatiegrootte* iets kleiner dan de eerder genoemde bedrijven. De directie van deze bouwers is zelf nog betrokken bij de projecten en moet zelf beslissingen nemen ten aanzien van het risicomanagement.

Risicomanagement heeft betrekking op het controleren van risico's. Uit het citaat van Bedrijf F komt naar voren dat de directie vanwege de hiërarchie in het bedrijf behoefte heeft aan instrumenten en fasedocumenten (zie figuur 13). Bedrijf G is platter georganiseerd en het aantal mensen dat belast is met de besluitvorming is te overzien, maar hieruit volgt geen relatie tussen *organisatiegrootte* en TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT.

2.5 Categorie definities & opvattingen

De manier waarop risico en risicomanagement worden gedefinieerd en de opvattingen met betrekking tot risicomanagement kunnen duidelijk maken wat de status van risicomanagement binnen een organisatie is en waarom men voor een bepaalde manier voor risicomanagement kiest. Het *abstractieniveau*, de *oriëntatie*, *toepassing* en *houding* ten aanzien van risico en risicomanagement worden daarom bestudeerd.



Figuur 14: Relaties tussen definities & opvattingen en TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT

Subcategorie abstractieniveau

Het *abstractieniveau* van de definities en opvattingen ten aanzien van risico en risicomanagement kunnen richting geven aan de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT. Een concreet geformuleerde definitie is afgebakend en het is duidelijk wat wel een risico is en wat niet.

- Bedrijf D: "In zijn algemeenheid is dat [risico – EvB] alles waarbij je op twee van de drie componenten nog geen zicht hebt".
- Bedrijf G: "Risico is de kans dat iets wat je doet negatiever uitvalt dan dat je uiteindelijk voor ogen had. En hoe hoger het risico des te hoger de kans dat iets negatief uit kan vallen. Ook positiever uit kan vallen".
- Bedrijf I: "Dat [risico – EvB] is kan maal faalkosten? Toch?"

De processen van 'open coding' en 'axial coding' leidden voornamelijk tot abstracte citaten. Uit bijna alle uitspraken blijkt dat de ontwikkelende bouwer wel een idee heeft van risico en risicomanagement, maar uit de definities en opvattingen volgt niet direct een richting. Alleen Bedrijf F (zie bijlage VI) had een zeer uitgebreide en concrete definitie. Ook deze gaf echter geen inzicht in het effect van het *abstractieniveau* op TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT (zie figuur 14).

Subcategorie oriëntatie

Het definiëren van risico en risicomanagement gebeurt vanuit twee standpunten: de bedrijfskundige en de wiskundige benadering. De *oriëntatie* bepaalt welke informatie men nodig heeft om een goed besluit te maken. De bedrijfskundige benadering kan toe met kwalitatieve data, terwijl de wiskundige benadering cijfermateriaal nodig heeft.

- Bedrijf F: “Risicomanagement is dat je in staat bent als organisatie om de risico’s die zich binnen jouw bedrijfsprocessen voordoen, die dus aanwezig zijn, om die in kaart te hebben, te weten waar ze zich bevinden en dus zicht hebben en die dus te kunnen managen in die zin dat je dus probeert die risico’s zo goed mogelijk af te dekken”.
- Bedrijf H: “Risico is de kans op een negatieve gebeurtenis vermenigvuldigd met het effect van die negatieve gebeurtenis”.
- Bedrijf A: “Een combinatie [van financieel gevolg en kans – EvB] en de kans dat je dat gewoon onder controle gaat krijgen”.
- Bedrijf D: “Dat [risicomanagement – EvB] is het sturen op de budgetten”. “Het [risicomanagement – EvB] is een financieel rekenplaatje”.
- Bedrijf B: “Het pogen (...) te kwantificeren in euro’s”.

De uitspraken van Bedrijven B, D, F en H geven aan dat risicomanagement zowel bedrijfskundig (Bedrijf F) als wiskundig (bedrijven B, D en H) worden benaderd. Uit de citaten van Bedrijf A en Bedrijf E volgt wat het effect is op de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT.

- Bedrijf A: “Je hebt allerlei risicosystemen (...) dat je het in een kansberekening kunt uitrekenen, maar dat hebben wij nooit zo zien zitten”.
- Bedrijf E: “Je kan niet alles van tevoren uitrekenen. Met name het risicoaspect, dat is toch een kwestie van inschatten”.

Bedrijfskundig gezien worden risico’s als verstoringen van het bedrijfsproces gezien en risicomanagement wordt gebruikt om de financiën te beheren. Met de wiskundige benadering tracht men door gebruik te maken zo veel mogelijk te kwantificeren, maar dit blijkt niet altijd mogelijk te zijn zoals uit de uitspraak van Bedrijf E blijkt. Een bouwer met een bedrijfskundige *oriëntatie* vertrouwt op ‘gut feeling’. Bedrijf A, met een wiskundige *oriëntatie*, voert geen kansberekening, maar gebruikt wel systemen die kansen en gevolgen inzichtelijk maken (zie figuur 14).

Subcategorie toepassing

De *toepassing* van definities en opvattingen kan heel specifiek zijn of juist algemeen. Door middel van ‘open’ en ‘axial coding’ werd duidelijk hoe een bedrijf risicomanagement in de praktijk wil brengen.

- Bedrijf D: “In zijn algemeenheid is dat alles waarbij je op twee van de drie componenten nog geen zicht hebt”.
- Bedrijf C: “Maar risicomanagement, wat doe je daarmee? Dat zijn toch hoofdzakelijk rekensommen en gevoelens”.
- Bedrijf G: “Dat [risicomanagement – EvB] is gewoon het sturen op aanvaardbare keuzes. Weloverwogen risico’s. Ik bedoel: je schat elke situatie in op basis van zoveel mogelijk informatie en daar stuur je met je bedrijf op”.
- Bedrijf F: “Nee, het is natuurlijk een algemene definitie”. “Je brengt specifiek, in de verschillende stadia van je ontwikkelproces, je risico’s om kaart”.

Uit het eerste citaat van Bedrijf C blijkt al dat risicomanagement moeilijk specifiek toe te passen is. Bedrijf G heeft weliswaar een iets concretere invulling aan het begrip, maar het is niet duidelijk wanneer welke manier voor risicomanagement wordt toegepast en kan er slechts van een algemene toepassing gesproken worden.

Subcategorie houding

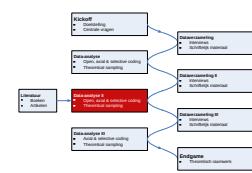
Risico wordt over het algemeen als een bedreiging ervaren en heeft een negatieve connotatie. Een risico kan echter ook een kans zijn, maar dan moet deze ook wel zo gezien worden. De definitie is zodoende van invloed wat wel en niet meegenomen wordt in het risicomanagement. De *houding* ten aanzien van risicomanagement kan daarom ‘alleen negatief’ zijn of ‘ook positief’.

- Bedrijf D: “Ik heb hier [systeem van een grote aannemer – EvB] zelf een hekel aan. Ik vind dat een drama”.
- Bedrijf I: “Wat is je ‘downside’? Als het misgaat, wat gebeurt er dan, wat blijft er dan voor ons over?”.
- Bedrijf A: “Wij noemen het eigenlijk niet alleen risico’s, maar ook kansen”.
- Bedrijf G: “Risico wordt altijd gezien als iets negatief, maar je kan het ook positief bekijken. Want als jij een groot risico toch positief inschat kun je misschien heel mooi rendement maken”.
- Bedrijf A: “Mensen hebben vaak toch de neiging de negatieve dingen op papier te zetten. Daar zitten natuurlijk ook wel je kansen, maar die staan niet op papier. Dan valt het later mee en het is natuurlijk veel leuker om te vertellen aan je baas dat het allemaal meegevallen is. Voor ons is het wel belangrijk om een beetje te weten wat erachter zit”.

De verdeling tussen ‘alleen negatief’ en ‘ook positief’ is ongeveer gelijk. De uitspraken ten aanzien van de eerste dimensie zijn echter concreter en de reden waarom men zo denkt, is ook duidelijk. De medewerkers van Bedrijf A komen liever met goed nieuws, Bedrijf D heeft geen behoefte aan het complex risicomanagementsysteem en Bedrijf I is gericht op het behalen van winst. Uit de data volgt echter niet wat de relatie is tussen de *houding* en de TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT.

2.6 Risicomanagementmodel

In de vorige paragrafen is iedere categorie inclusief de bijbehorende subcategorieën uiteengezet middels citaten die volgden uit ‘open coding’ en ‘axial coding’. Met behulp van de categorieën en subcategorieën is getracht in data-analyse II een risicomanagementmodel te ontwikkelen. Aan de hand van dit model zou het mogelijk moeten zijn te verklaren waarom en hoe een bedrijf risicomanagement toepast.



Figuur 15: Data-analyse II

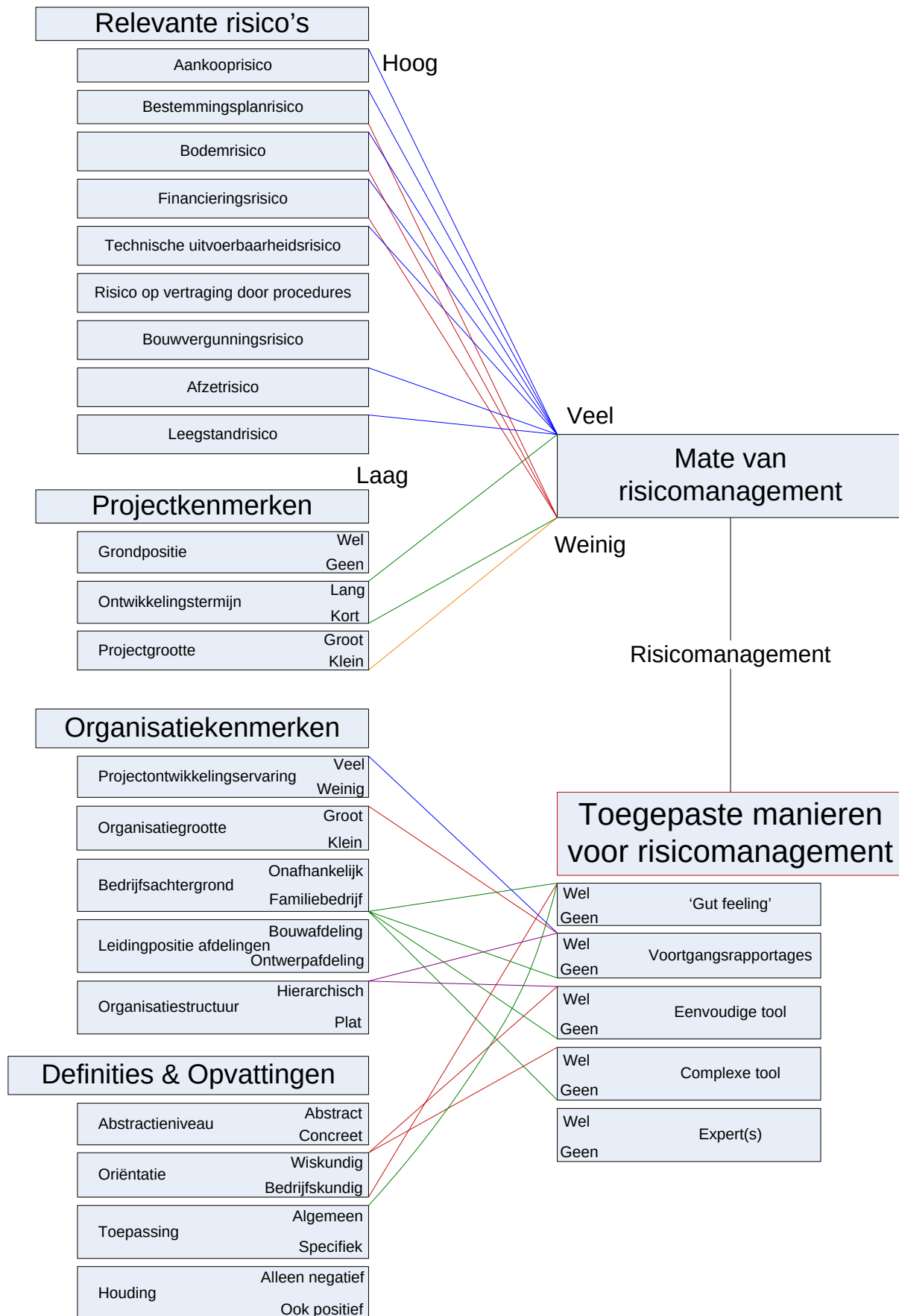
Risicomanagement heeft te maken met het beheersen van risico's. De categorie **relevante risico's** geeft het risicoprofiel van een project weer. Welke risico's een rol spelen en wanneer blijken aspecten te zijn die invloed hebben op de mate waarin risicomanagement wordt toegepast. De risico's zijn echter project gebonden en zijn voor ieder bedrijf in een zekere mate van belang. Datzelfde geldt voor de **projectkenmerken**. Deze categorie heeft niet direct met risico's te maken, maar is wel locatiegebonden. De werkwijze van een project zal over het algemeen hetzelfde zijn, maar afhankelijk van bijvoorbeeld de omvang van het project wordt bepaald in welke mate risicomanagement wordt toegepast. Dat blijkt ook uit een uitspraak van Bedrijf E: "Op zich als het gaat om management pakken we ze allemaal op dezelfde manier aan. Dan zit het hem niet in de aanpak laat ik het maar zo zeggen". "Alles wat die omgeving mee bepaald dat weegt met het risicoprofiel en dat betekent gaan of niet gaan?" aldus bedrijf K.

Conclusie: De subcategorieën relevante risico's en projectkenmerken bepalen alleen het risicoprofiel en daarmee de mate van risicomanagement. Ze zijn niet van invloed op het fenomeen toegepaste manieren voor risicomanagement.

Zoals uit de paragraaf 2.4 bleek, kunnen bedrijven verschillen in structuur. Deze **organisatiekenmerken** zijn typerend voor het MKB-bedrijf en bepalen de rol van het bedrijf in de bouwsector. De geschiedenis van het bouwbedrijf en de wijze waarop het bedrijf opgebouwd is, geven informatie over hoe het bedrijf functioneert en dus ook hoe het met risicomanagement omgaat.

De **definities & opvattingen** geven invulling aan het karakter van het bedrijf. Deze categorie is gebaseerd op de ondernemersgeest van het bedrijf. Het gedachtegoed van de oprichter en het imago dat het bedrijf wil uitdragen, spelen een rol in de afwegingen die worden gemaakt zoals de behoefte eventueel meer structuur aan te brengen in het bedrijf.

De categorieën **organisatiekenmerken** en **definities & opvattingen** hebben invloed op hoe men in het bedrijf werkt en waarom op deze manier. De keuze voor de manier voor risicomanagement wordt dus ingegeven door deze bedrijfskenmerken.



Figuur 16: Risicomanagementmodel

Het risicomanagementmodel van figuur 16 is tot stand gekomen door ‘open’ en ‘axial coding’ en is een samenvoeging van de eerder getoonde figuren. Door uitspraken van bouwers met elkaar te vergelijken is getracht relaties te ontdekken tussen bedrijfsafhankelijke kenmerken (**relevante risico’s** en **projectkenmerken**) en risicomanagement in het algemeen en tussen bedrijfsafhankelijke kenmerken (**organisatiekenmerken** en **definities & opvattingen**) en risicomanagement in het algemeen.

Wanneer dit model vervolgens gespiegeld wordt aan de oorspronkelijk empirische data, blijkt dat het model niet geheel in staat is te verklaren hoe het MKB met risicomanagement omgaat. Waar verwacht zou worden dat een relatief klein familiebedrijf als Bedrijf C weinig met risicomanagement zou doen, beschikt dit bedrijf als één van de weinigen over een *complex tool*.

In de onderzoeksgroep bleken tegenstrijdigheden te zitten die niet met behulp van het model verklaard konden worden. Uit de interviews was al gebleken dat de manier voor risicomanagement niet afhangt van de **projectkenmerken** en alleen de mate van toepassing hierdoor enigszins bepaald wordt. Na het vergelijken met de data blijkt dat met behulp van de bedrijfskenmerken de TOEGEPASTE MANIER VOOR RISICOMANAGEMENT ook niet geheel verklaard kan worden. Er valt in eerste instantie geen generalistisch beeld te vormen waarmee verklaard kan worden waarom een bepaald type bedrijf een bepaalde manier voor risicomanagement gebruikt.

Daarom zullen in het volgende hoofdstuk de bedrijfsafhankelijke kenmerken nader bestudeerd worden om alsnog een verklaring te vinden. Waarom en hoe beïnvloeden **organisatiekenmerken** en **definities & opvattingen** de keuze voor risicomanagement? In hoofdstuk 3 wordt antwoord gegeven op deze vraag.

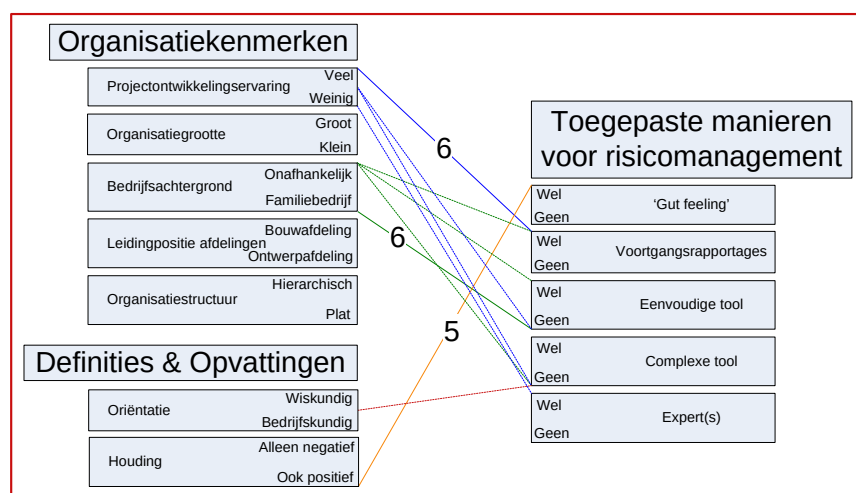
Conclusie: Risicomanagement valt onder te verdelen in ‘mate van’ en ‘manieren’. De mate van risicomanagement is afhankelijk van de relevante risico’s en de projectkenmerken, terwijl de manieren voor risicomanagement afhankelijk zijn van de organisatiekenmerken en de definities & opvattingen. Het centrale fenomeen “Toegepaste manieren voor risicomanagement” heeft echter geen directe relatie met de mate van risicomanagement en het is vooralsnog, op basis van dit onderzoek, niet mogelijk een verklarend model op te stellen dat inzicht geeft in hoe en vooral waarom het MKB risicomanagement toepast.

3. Onderzoeksverdieping

Tot nu toe zijn er elf interviews afgenomen. Door 'line-by-line analysis' is een groot aantal concepten gevonden en met behulp van 'open coding' en 'axial coding' heeft dit geleid tot vier categorieën met diverse subcategorieën. Met deze elementen is een risicomanagement-model opgesteld. Toen het model vergeleken werd met de beschikbare data, bleek echter dat het model slechts gedeeltelijk kon verklaren hoe het MKB risicomanagement toepast.

Het is mogelijk dat meer empirische data wel zou leiden tot een model dat goed overeenkomt met de werkelijkheid, maar vanwege van de beschikbare tijd is ervoor gekozen niet nog meer bedrijven op deze manier te benaderen. In plaats daarvan worden bepaalde relaties uitgediept: tussen enerzijds de categorieën **organisatiekenmerken** en **definities & opvattingen** (beiden bedrijfskenmerken) en anderzijds het centrale fenomeen TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT. Andere categorieën worden minder belangrijk geacht voor het verklaren van de werkwijze van het MKB.

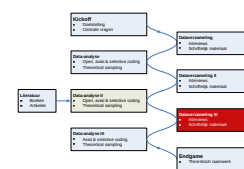
De kern van het onderzoek richt zich in dit hoofdstuk op de interne aspecten van risicomanagement. De externe aspecten worden buiten beschouwing gelaten en de invloed van de bedrijfskenmerken op het risicomanagement worden onder de loep genomen. Waarom beïnvloeden **organisatiekenmerken** de keuze voor de TOEGEPASTE MANIER VOOR RISICOMANAGEMENT? Waarom beïnvloeden **definities & opvattingen** de keuze voor de TOEGEPASTE MANIER VOOR RISICOMANAGEMENT? Om deze vragen te beantwoorden zijn allereerst de oorspronkelijke onderzoeksgegevens nader bestudeerd. Het vergelijken van de empirische data is vergemakkelijkt door de citaten samen te vatten of te kwalificeren (zie bijlage VI). Hierdoor werd duidelijk dat er bij sommige subcategorieën weinig verschillen tussen de bedrijven waren. Deze subcategorieën hebben weinig verklarende werking en daarom zijn *abstractieniveau* en *toepassing* niet meegenomen in de analyse.



Figuur 17: Bedrijfskenmerken en TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT

De data uit de bijlage zijn met elkaar vergeleken en deze analyse heeft geleid tot drie repeterende patronen: relaties tussen de twee subcategorieën en het centrale fenomeen TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT die meerdere malen voorkomen. Zes van de negen bedrijven met veel *projectontwikkelingservaring* en gebruikten *voortgangsrapportages*. Dezelfde verhouding werd geconstateerd bij de relatie tussen familiebedrijf en het niet gebruik maken van een *envoudige tool*. Daarnaast bleken vijf van de negen bedrijven met ook een positieve houding ten aanzien van risicomanagement, wel gebruik te maken van 'gut feeling' (zie figuur 17). Deze drie patronen geven aan welke bedrijfskenmerken van invloed zijn op de keuze voor een bepaalde manier van risicomanagement. Bij de vaststelling van deze patronen wordt gebruik gemaakt van de dimensies van de subcategorieën. Dit betekent dat de patronen alleen gelden voor de gehanteerde dimensie en het omgekeerde niet per definitie waar is. Als risico bijvoorbeeld alleen als bedreiging wordt gezien impliceert dat niet dat men geen 'gut feeling' toepast.

De patronen geven aan *hoe* het MKB met risicomanagement omgaat, maar *waarom* op deze manier is nog niet duidelijk. Daarom wordt, in navolging van de GT-methode van Strauss en Corbin (1998), de (internationale) literatuur over risicomanagement en over het midden- en kleinbedrijf geraadpleegd. De waarom-vraag wordt ook vanuit de praktijk beantwoord middels een



Figuur 18: Dataverzameling III

derde dataverzameling. Er worden wederom interviews afgenomen, maar er wordt ook gericht gevraagd naar aanvullend schriftelijk materiaal. Ook in deze fase van het onderzoek is er gebruik gemaakt van 'theoretical sampling'. In hoofdstuk 2 werd deze techniek gebruikt om de eerste bevindingen te controleren en zijn vergelijkbare bedrijven benaderd. In dataverzameling III is de techniek gebruikt om de extremen juist op te zoeken. Door bedrijven te kiezen die afwijken van de reeds onderzochte groep, kan de theorie versterkt of verbreed worden. Wanneer de bedrijven de theorie bevestigen, neemt de validiteit van de theorie toe en wordt de theorie versterkt. Als de bedrijven niet dezelfde patronen vertonen, wordt geprobeerd de tegenstrijdigheid te verklaren. Hierdoor wordt de theorie voor een groter gebied toepasbaar en dus verbreed.

De bedrijven binnen de reeds onderzochte groep zijn gecategoriseerd op basis van de eigenschappen van de subcategorieën die uitgediept worden. Hieruit bleek voornamelijk dat de onafhankelijke bedrijven met veel ervaring en over het algemeen een positieve houding ten aanzien van risicomanagement minder vertegenwoordigd waren. Het exact tegenovergestelde hiervan is een familiebedrijf met weinig projectontwikkelingervaring dat alleen de negatieve aspecten van risico inziet. Ook dit type bedrijf kwam weinig voor in de onderzochte groep. Daarom is er specifiek gezocht naar bedrijven die deze eigenschappen hebben en dus als extremen kunnen fungeren.

Uit het klantenbestand van B&R zijn twee nieuwe bedrijven geselecteerd en deze zijn aan de hand van een vragenlijst (zie bijlage V) onderzocht om te achterhalen waarom het MKB een bepaalde risicomanagementmanier toepast en waarom juist op die manier. De interviews zijn diepgaand geanalyseerd en de beschikbare documenten over risicomanagement zijn bestudeerd. Bedrijf L is een familiebedrijf bestaande uit meerdere, kleine BV's die gekoppeld zijn aan een holding die eigendom is van de familie.

Het andere bedrijf is Bedrijf M. Dit bouwbedrijf heeft meer dan tien jaar ervaring in de projectontwikkeling en is niet gekoppeld aan een familie. Verwacht wordt dat het onafhankelijke bedrijf met ervaring en een positieve houding (bedrijf M), *voortgangsrapportages* en 'gut feeling' gebruikt voor risicomanagement. Van het andere bedrijf (bedrijf L) wordt verwacht dat het geen *eenvoudige tool* gebruikt. Omdat de houding van dit bedrijf moeilijk te peilen was zonder de geïnterviewde vooraf te beïnvloeden, is er voor gekozen de vragen ten aanzien van *houding* en 'gut feeling' aan beide bedrijven voor te leggen. De vragen moeten inzicht geven in welke redenen de bedrijven hebben op een manier voor risicomanagement wel of juist niet toe te passen en of hetgeen tot nu toe gevonden is niet vreemd is.

In paragraaf 3.1 wordt de invloed van de **organisatiekenmerken** op risicomanagement behandeld. Hieruit zal blijken of verklaard kan worden of *projectontwikkelingervaring* en *bedrijfsachtergrond* leiden tot een bepaalde manier voor risicomanagement. In de tweede paragraaf wordt de relatie tussen **definities & opvattingen** en TOEGEPASTE MANIEREN VOOR RISICOMANAGEMENT uitgediept. De vraag is waarom een positieve houding resulteert in het toepassen van 'gut feeling'.

3.1 Relatie tussen organisatiekenmerken en risicomanagement

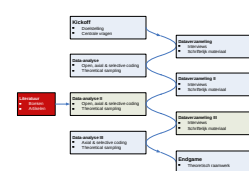
Het aantal jaren ervaring in projectontwikkeling lijkt verband te houden met het gebruik van *voortgangsrapportages*. Zes van de negen bedrijven met een ruime ervaring hebben aangegeven dat ze *voortgangsrapportages* maken en twee bedrijven met weinig ervaring doen dat juist niet.

De achtergrond van een bedrijf lijkt tevens gerelateerd te zijn aan het gebruik maken van een *eenvoudige tool* als Excel of Access. Zes geïnterviewden van familiebedrijven lieten niet weten een dergelijk hulpmiddel toe te passen. Daarnaast gaf een onafhankelijk bedrijf juist aan dat het wel een Excelsheet hanteert.

Uit de literatuur en de praktijk moet blijken of deze patronen logisch zijn en of de keuze voor een manier voor risicomanagement verklaard kan worden. Als eerste zal het patroon *projectontwikkelingervaring* – *voortgangsrapportages* behandeld worden, gevolgd door *bedrijfsachtergrond* – *eenvoudige tool*.

Literatuur: projectontwikkelingervaring - voortgangsrapportages

Als een bedrijf veel ervaring in de projectontwikkeling heeft dan is de kans erg groot dat het ontwikkelingstraject al meerdere keren is doorlopen. Wanneer processen meerdere keren uitgevoerd worden, komt het binnen bedrijven vaak voor dat hetzelfde proces herhaald wordt. Dit zou in de vorm van een voortgangsrapportage kunnen gebeuren, maar de link tussen *projectontwikkelingervaring* en *voortgangsrapportages* wordt in de literatuur niet gelegd.



Figuur 19: Literatuur

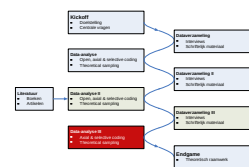
Uit de literatuur blijkt wel dat hoe groter het bedrijf is, des te rationeler het te werk gaat. "Met een toenemende omvang van de organisatie, handelt het bedrijf 'rationeler' ten aanzien van planning en besluitvorming" (Henschel 2005:8).

Omdat grote bedrijven vaker in contact komen met risico's, neemt ook de behoefte aan een goede controle over de risico's toe. "Larger companies are more likely to be involved in investments in a company which needs an appropriate controlling of investments and risk assessment" (Henschel 2005:22). Daarnaast heeft een groter bedrijf met meer risicocategorieën te maken (Henschel 2005:19). Dit resulteert in de wens regelmatig te overleggen over risico's en risicomanagement, en *voortgangsrapportages*. "Een groot gedeelte van de maandelijkse rapportages zou een consequentie zijn van de organisatiegrootte" (Henschel 2005:9).

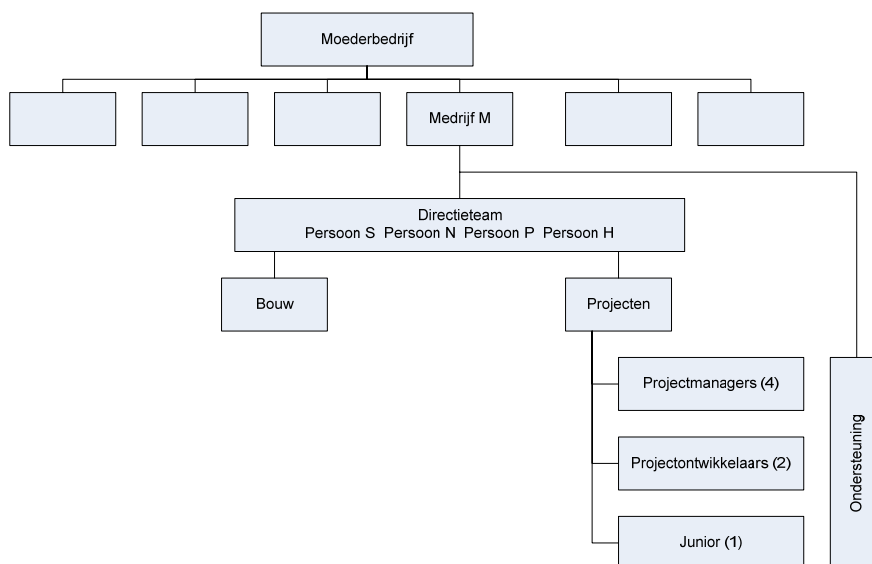
Door de opgebouwde ervaring kan er een standaard ontstaan zijn op basis waarvan de inhoud van een voortgangsrapportage wordt bepaald. Het gebruik van *voortgangsrapportages* zou verklaard kunnen worden door de toenemende omvang met de jaren. De laatste mogelijkheid wordt wel ondersteund met literatuur, maar de eerste niet. Hoewel data-analyse II een patroon laat zien, kan de literatuur niet verklaren waarom veel ervaring resulteert in het gebruik van *voortgangsrapportages*.

Praktijk: projectontwikkelingervaring - voortgangsrapportages

De literatuur kon het patroon niet verklaren. Daarom is in de praktijk naar een reden gezocht en zijn aan Bedrijf M de vragen over ervaring en *voortgangsrapportages* voorgelegd. Het bouwbedrijf beschikt over ongeveer twintig jaar ervaring in de projectontwikkeling en heeft inmiddels 375 werknemers in dienst. De projectontwikkelingsafdeling bestaat uit acht personen. Het doel van de ontwikkelingsafdeling is veertig procent van de jaarlijkse omzet van 175 miljoen euro te genereren. In figuur 21 is aangegeven wie zich bezig houden met risicomanagement in de projectontwikkeling.



Figuur 20: Data-analyse III



Figuur 21: Organisatiediagram Bedrijf M

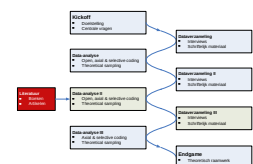
Bedrijf M beschikt over een risicomanagementsystematiek en heeft dit ook in een document vastgelegd. De inventarisatie en analyse van de risico's gebeurt bij langlopende projecten aan de hand van "uitgebreide financiële analyses" waarbij de risicoanalyse wordt onderverdeeld in: "programma van eisen, planning, grond- en vastgoedeconomie, analyse van de projectomgeving en procesactiviteiten". Bij de inventarisatie wordt echter geen gebruik gemaakt van een checklist. De geïnventariseerde risico's worden alleen aan het eind ter controle naast een lijst met risico's gelegd van bijvoorbeeld een vorig project. Het doel is om zo over ieder project goed na te denken. "We willen persé niet dat iemand een checklist invult (...) en dan is het weer opgelost" aldus Bedrijf M. De risico's worden gecategoriseerd in grondprijrisico, RO-risico/planning (ruimtelijke ordening), aanbestedingrisico, verkooprisico, indexrisico en financieringsrisico. Vervolgens worden ze gekwalificeerd in termen van "onwaarschijnlijk tot heel waarschijnlijk" waaraan een waarde is gekoppeld van 0.1, 0.25, 0.5 en 0.75. De markt- en renteontwikkelingen vormen de grootste bedreigingen in de projecten en de vraag is of de plannings- en vergunningsprocedures haalbaar zijn. "De praktijk is op dat punt behoorlijk weerbarstig. Het duurt allemaal veel langer dan ook gemeentes vaak voorzien en dat heeft ingrijpende consequenties in geld".

De rapportages worden dus gebruikt voor de controle door het hoger management en als handvat voor de projectontwikkelaars. Eén keer per kwartaal wordt de financiële situatie besproken en maandelijks wordt er een *voortgangsrapportage* gemaakt. De frequentie is daarbij onafhankelijk van de omvang van het project, maar de *projectgrootte* bepaalt wel hoe uitgebreid het risicomanagement wordt opgezet. "We kennen wel een fasering in plannen: VO's, DO's, verkoop en daar zitten ook wel financiële rapportages bij (...) daar horen dan wat fasedocumenten bij met handtekeningen van de betreffende personen. Dat systeem zit er wel in (...) maar we zijn geen gemeentelijke organisatie. Het kan best zijn dat we volgend jaar denken: dit is niet volledig en we moeten het iets uitbreiden".

Conclusie: Hoewel de literatuur geen uitsluitsel geeft, wordt in de praktijk wel een verklaring gevonden voor het verband tussen *projectontwikkeling-ervaring* en het gebruik van *voortgangsrapportages*. De ervaring is gebruikt om een standaarddocument te ontwikkelen. Men gebruikt de *voortgangsrapportages* voor de informatieoverdracht en besluitvorming ten aanzien van risicomanagement.

Literatuur: bedrijfsachtergrond - eenvoudige tool

Over het algemeen is de directie van een bedrijf belast met de keuze voor de manier waarop risicomanagement wordt toegepast. Ook in het MKB zal het management dus invulling moeten geven aan de risicobeheersing. "Risicomanagers hebben geen praktische betekenis voor het MKB. Aangezien er een sterk verband is tussen het succes van de directeur-groot aandeelhouder en het bedrijf, is in de meeste gevallen het management verantwoordelijk voor het risicomanagement" (Henschel 2005:18). Het is ook logisch dat juist deze mensen zich bezig houden met de besluitvorming, want hun succes wordt bepaald door de keuzes die ze maken. "Top-level business executives are a natural choice for [research population - EvB] because they are professional risk takers – their careers depend on how well they deal with risk" (MacCrimmon & Wehrung 1990:422).



Figuur 22: Literatuur

Familiebedrijven zijn in handen van de leden van één familie³. Dit is ook bij de familiebedrijven in de onderzoeksgroep het geval. Het gedachtegoed van de familie heeft invloed op de besluitvorming en de manier waarop de risico's worden beheerst. "Risicomanagementwerkzaamheden in kleine bedrijven zijn gerelateerd aan het geloof en de houding van de ondernemers die het bedrijf hebben opgericht. MKB-bedrijven zijn niet geneigd speciale technieken te gebruiken om een enkel risico te optimaliseren. Ze maken beslissingen in termen van het managen van hun bedrijf als geheel in plaats van het managen van specifieke risico's. Ondanks het uitvoeren van een soort van risico-inventarisatie en -evaluatie, kan de eigenaar alsnog besluiten een bepaald risico te negeren" (Sparrow 1999, Sparrow & Bentley 2000). Hieruit blijkt dat er weinig waarde wordt gehecht aan het kwantificeren van risico's. Er is "weinig behoefte aan het reduceren van een risico tot een gekwantificeerde term. Je kwantificeert risico's niet, je moet in staat zijn het te voelen" (March & Shapira 1987:1408). Het gevoel van de directeur-eigenaar gaat boven de mogelijk objectief verkregen informatie. "De directeur-groot aandeelhouder van de organisatie besluit aan het eind 'een figuur uit de lucht te grijpen' die gebaseerd is op zijn of haar gevoel over gekregen advies" (Ward *et al* 1991:144).

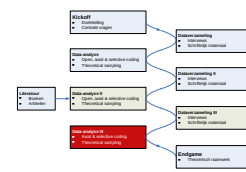
Het bovenstaande geeft een verklaring voor de eerder genoemde relatie, maar uit onderstaande bron blijkt dat veel middelgrote bouwers in eerste instantie gebruik maken van een generiek rekenhulpmiddel als Excel. "Ongeveer tweedederde van het midden- en kleinbedrijf gebruikt standaard bedrijfssoftware voor hun risicomanagement (zoals MS Excel, MS Access). Standaard bedrijfsadministratie komt op de tweede plaats en zelf ontwikkelde software komt op de derde plaats" (Henschel 2005:20).

Uit data-analyse II volgde dat een familiebedrijf geen *eenvoudige tool* gebruikt. Aan de ene kant lijkt het verband niet logisch, omdat één auteur beweert dat het midden- en kleinbedrijf wel degelijk een *eenvoudige tool* gebruikt. Aan de andere kant volgt uit de literatuur een verklaring voor dit verband. Het MKB zou geen *eenvoudige tool* gebruiken, omdat de directeur-groot aandeelhouder hier geen behoefte aan heeft en op basis van zijn gevoel beslissingen ten aanzien van risicomanagement neemt.

³ Zie www.vandale.nl

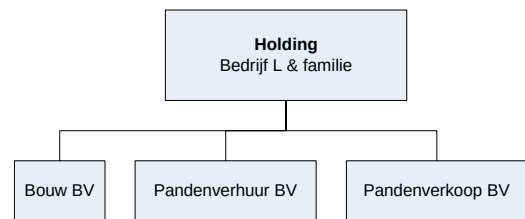
Praktijk: bedrijfsachtergrond - eenvoudige tool

Alleen aan Bedrijf L zijn de vragen over familiebedrijf en het eventuele gebruik van een *eenvoudige tool* voorgelegd. Een familie is namelijk eigenaar van de holding van Bedrijf L. Alle besluiten worden mede genomen door de directeur-eigenaar, omdat het geïnvesteerde geld van deze familie is. In figuur 23 is het organisatiediagram van het bedrijf weergegeven.



Figuur 20: Data-analyse III

De directie neemt de besluiten over strategische risico's voornamelijk op basis van "ervaring en gevoel". Er wordt weliswaar informatie vergaard over het aan te kopen stuk grond en er wordt met de gemeente gepraat, maar de beoordeling is subjectief. De inschatting resulteert in het zoeken naar meer informatie, de aankoop van het perceel of geen actie. Dit proces wordt echter niet gedocumenteerd en ook de werkzaamheden van de directie op het gebied van risicomanagement zijn niet vast gelegd. Projectontwikkeling "is puur om het bouwbedrijf te voeden" en een risicomanagementsysteem "is voor ons niet interessant".



Figuur 23: Organisatiediagram Bedrijf L

Conclusie: Volgens de literatuur gebruikt het MKB geen *eenvoudige tool*, omdat de beslissingen op basis van gevoel worden gemaakt. De praktijk onderschrijft dit en voegt eraan toe dat de projectontwikkeling te kleinschalig is voor een risicomanagement systeem.

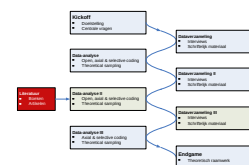
3.2 Relatie tussen definities & opvattingen en risicomanagement

Uit de tweede analyse blijkt dat meer dan de helft van de ondervraagden met een positieve houding ten aanzien van risicomanagement gebruik maakt van 'gut feeling'. Daarnaast zijn er twee bedrijven die alleen negatief tegen risicomanagement aankijken en tevens niet hebben aangegeven gebruik te maken van 'gut feeling'.

In deze paragraaf zal verklaard worden waarom *houding* van invloed is op het gebruiken van 'gut feeling'. Eerst aan de hand van de literatuur en daarna volgens de praktijk.

Literatuur: houding - 'gut feeling'

Over het algemeen wordt risico alleen geassocieerd met negatieve gevolgen (Akintoye & MacLeod 1997:33, Ward & Chapman 1991:119 en 2001:98, Hillson 2006:1, March & Shapira 1987:1405) en worden de mogelijke positieve uitkomsten niet meegenomen in de inventarisatie en analyse. Risicomanagement is vanwege het gebrek aan informatie voornamelijk gebaseerd op schattingen. "Ambiguity is associated with lack of clarity because of lack of data, lack of detail, lack of structure to consider the issues, lack of clarity about the nature and variety of assumptions employed, sources of bias, and ignorance about how much effort it is worth expending to clarify the situation" (Chapman *et al.* 2005:107).



Figuur 24: Literatuur

Omdat ‘opportunities’ vaak worden overgeslagen en informatie en duidelijkheid ontbreken, is de kans groter dat bij het schatten van het effect van het risico gebruik wordt gemaakt van ‘gut feeling’. Het zou kunnen dat wanneer ook de ‘opportunities’ geschat moeten worden, het schatten zowel voor de bedreigingen als voor de ‘opportunities’ gedaan moet worden. Mogelijkerwijs maakt men dan eerder of misschien zelfs meer gebruik van ‘gut feeling’ dan wanneer alleen de negatieve risico’s geschat worden. Data-analyse II is vergeleken met de literatuur, maar aan de hand hiervan kan de waarom-vraag niet eenduidig worden beantwoord.

Praktijk: houding - ‘gut feeling’

De vragen over *houding* en ‘gut feeling’ zijn zowel aan Bedrijf L als aan Bedrijf M voorgelegd. “Risico’s zijn over het algemeen negatief” aldus Bedrijf L, maar men richt zich daarentegen ook op kansen zoals het verkrijgen van subsidies. Onder andere grond en milieu vormen strategische risico’s, maar ook fiscale voor- en nadelen en de tijdsduur tot aan de verkoop vallen hieronder. Deze risico’s bepalen namelijk hoe interessant het is om het stuk grond aan te kopen. Risicomanagement wordt niet alleen gebruikt om deze bedreigingen in kaart te brengen, maar ook om kansen als subsidies en overdrachtbelastingconstructies te inventariseren. Het doel hiervan is het financiële resultaat te vergroten.



Figuur 25: Data-analyse III

De inventarisatie en analyse worden echter nauwelijks vastgelegd. Er wordt een lijst met risico’s gemaakt, maar dat is het enige. Bedrijf L: “We hebben erg veel ervaring daarin. Het is dat we het er over hebben, dat het handig is, maar we doen dat echt veel op ervaring en gevoel”. Op basis van “alle stukken van het kadaster, alle aktes, plattegronden, eigendomsbewijzen, milieuraapportages” probeert het bedrijf inzicht te krijgen in een project. “Het is niet wetenschappelijk onderbouwd” en een verslaglegging ontbreekt. “De projectontwikkeling is te klein en er zit geen structuur in. Het is voor ons niet interessant” aldus Bedrijf L. De bouw wil zich ook niet profileren als een ontwikkelaar: “Dat doen we niet en daar hebben we ook geen behoefte aan” en er is zodoende ook geen behoefte aan professionalisering van de projectontwikkelingstak. Door met elkaar te overleggen neemt de directeur-eigenaar samen met een andere directeur de besluiten, waarbij de meningen van beide personen even zwaar wegen.

Conclusie: Met de literatuur kan de waarom-vraag niet beantwoord worden. De praktijk geeft als verklaring dat het MKB de ervaring heeft de risico’s te beoordelen en men vanwege de beperkte omvang van de projectontwikkeling vertrouwt op ‘gut feeling’.

Ook het onafhankelijke bouwbedrijf ziet risico’s “als zaken die zich kunnen voordoen met een bepaalde kans en dat zien we dan altijd als negatieve kansen”. Dit betekent echter niet dat men positieve kansen negeert. Deze worden hergedefinieerd als positieve uitkomsten die eventueel niet gerealiseerd kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan financieringsmogelijkheden bij bodemsanering. Bedrijf M probeert bijvoorbeeld de initiële investering laag te houden en de kosten voor de sanering later te nemen. Wanneer het voordeel van een lage initiële investering niet gerealiseerd kan worden, wordt dit als bedreiging getypeerd.

Bedrijf M: "Dit betekent dat je je bieding [op de grond - EvB] weer wat hoger kunt doen. Het bedenken van creatieve mogelijkheden om de bieding op te plussen" kan er voor zorgen "dat je de winnaar wordt" aldus Bedrijf M. "Als je het niet op die manier bekijkt en je doet alles conventioneel en braaf en je rekent alles keurig door dan kom je bijna altijd in de middenmoot uit. Dan kom je er gewoon niet. Dan gaat een ander ermee vandoor. Je moet een balans zoeken tussen wat nog verantwoord is en je moet ook niet doorslaan in oeverloos optimisme". Deze invalshoek is door bedrijf M gekozen na een inventarisatie van verschillende risicomanagementmethoden, een cursus en een literatuurstudie.

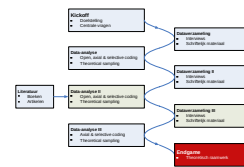
Risicomanagement binnen Bedrijf M gebeurt aan de hand van een standaarddocument. Het risicomanagement wordt in de eerste plaats vastgelegd om de commissarissen een beeld te geven van de projecten en ten tweede vormt het een startdocument voor de ontwikkelaars. De goedkeuring van de commissarissen is nodig, omdat het risicoprofiel van de projecten moet passen binnen de kaders van de moederorganisatie. Wanneer de mandaten overschreden worden dan moet het besluit aan de commissarissen worden voorgelegd.

Toch spelen de subjectieve aspecten, ervaring en gevoel, een belangrijke rol. "Als je dan naar die opgaven kijkt dan is het ook zo dat wij niet hele ingewikkelde risicoanalyses gaan maken bij dertig woningen in een uitleggegebied. Met onze ervaring en expertise zijn we wel in staat om daar iets van te vinden zonder dat we daar heel ingewikkeld over moeten rapporteren". 'Gut feeling' blijft dus ondanks de verslaglegging een rol spelen en ook de beoordeling van de niet-negatieve risico's gebeurt op deze manier.

Conclusie:	Het onafhankelijke bedrijf met veel ervaring en een positieve kijk op risicomanagement herdefinieert de kansen en maakt er positieve uitkomsten van die eventueel <i>niet</i> kunnen voorkomen. De analyse gebeurt echter op basis van 'gut feeling'. Ook dit bedrijf vertrouwt op de opgedane ervaring.
-------------------	--

4. Conclusie

Risicomanagement vormt al geruime tijd een onderdeel van het project- en procesmanagement in de bouw, maar tot op heden was het nog onduidelijk hoe het MKB risicomanagement toepast. Het doel van het afstudeeronderzoek was het ontwikkelen van een risicomanagementtheorie die verklaart op welke manieren en waarom het middelgrote, ontwikkelende bouwbedrijf risicomanagement gebruikt in de voorfase van het besluitvormingsproces bij projectontwikkeling om de risico's te beheersen. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord, worden conclusies getrokken naar aanleiding van het onderzoek en wordt een algemeen oordeel gevormd.



Figuur 26: Endgame

Met welke risico's heeft het MKB te maken en waarom juist deze?

Voor de beantwoording van deze vraag zijn er negen interviews afgenomen en vervolgens geanalyseerd volgens de principes van de gefundeerde theoriebenadering ('open coding', 'axial coding', 'selective coding' en 'theoretical sampling'). Uit deze analyse volgden negen relevante risico's: het aankooprisico, bestemmingsplanrisico, bodemrisico, financieringsrisico, technische uitvoerbaarheidsrisico, risico op vertraging door procedures, bouwvergunningsrisico, afzetrisico en leegstandsrisico. Deze risico's zeggen iets over het risicoprofiel van een project en op basis daarvan kan een bedrijf besluiten nemen op het gebied van risicomanagement. De belangrijkste risico's in het ontwikkelingstraject zijn het aankooprisico en het afzetrisico. Aan het begin en het einde van het ontwikkelingstraject moeten strategische beslissingen genomen worden met de kans op grote financiële gevolgen. Ten eerste moet er besloten worden of men wil investeren in onderzoek naar de locatie en vervolgens of er tot aanschaf wordt over gegaan. Bij de beoordeling van het afzetrisico moet nagedacht worden over de verkoopprijs, de manier waarop het project wordt aangeboden én of er met de bouw gestart wordt.

Welke manieren voor risicomanagement gebruikt het MKB en waarom deze?

De kansen en de gevolgen probeert men in te schatten en te beheersen door gebruik te maken van vijf manieren voor risicomanagement: 'gut feeling', voortgangsrapportages, een eenvoudige tool, een complexe tool en experts. 'Gut feeling' wordt gebruikt om voorspellingen te doen over een risicobron en de voortgangsrapportages dienen als besluitdocumenten. Een eenvoudige tool wordt een enkele keer gebruikt voor de risico-inventarisatie en zelden voor de risicoanalyse. Een complexe tool wordt slechts door twee bedrijven gebruikt voor risicomanagement. Er wordt dus weinig gebruik gemaakt van hulpmiddelen. De experts worden voornamelijk ingezet om informatie in te winnen over de markt, omdat men deze kennis zelf niet of te weinig binnen het bedrijf heeft. Hierbij moet met name gedacht worden aan makelaars.

Hoe komen deze manieren tot uiting en waarom op die wijze?

De eerste en tweede interviewronde zijn volgens de principes van de gefundeerde theoriebenadering geanalyseerd en de uitspraken van de geïnterviewden zijn samengevoegd in categorieën en subcategorieën. De categorieën en subcategorieën vormden samen een risicomanagementmodel dat zou moeten verklaren *hoe* en *waarom* op die manier het MKB omgaat met risicomanagement. Het model kon echter de praktijk slechts gedeeltelijk verklaren.

Om die reden is een deel van het model uitgediept. De bedrijven zijn op basis van de dimensies van de subcategorieën van Organisatiekenmerken en Definities & opvattingen met elkaar vergeleken en hieruit volgde drie patronen: een positieve houding leidt tot toepassing van 'gut feeling', veel ervaring gaat samen met voortgangsrapportages en familiebedrijven maken geen gebruik van een eenvoudige tool. De patronen zijn nader onderzocht door de literatuur over het midden- en kleinbedrijf en literatuur over risicomanagement te raadplegen en twee extra interviews af te nemen. Uit het klantenbestand van Balance & Result zijn twee nieuwe bedrijven geselecteerd die maximaal van elkaar verschillen in de drie subcategorieën: projectontwikkelingervaring, bedrijfsachtergrond en houding. Het uitdiepen van deze patronen moest antwoord geven op de vraag waarom Organisatiekenmerken en Definities & opvattingen de keuze voor de manier voor risicomanagement beïnvloeden.

De literatuur kon met betrekking tot de relatie tussen projectontwikkelingervaring en voortgangsrapportages niet de gewenste duidelijkheid geven. In het interview kwam deze relatie echter nogmaals naar voren waaruit geconcludeerd wordt dat dit verband niet vreemd is. Daarnaast werd er een verklaring gevonden. De ruime ervaring in de projectontwikkeling heeft geleid tot een standaarddocument. De voortgangsrapportages worden gebruikt voor de informatieoverdracht en ter ondersteuning van de besluitvorming ten aanzien van risicomanagement.

In diverse artikelen stelden de auteurs dat een familiebedrijf geen gebruik maakt van een eenvoudige tool, maar in één artikel werd dit tegengesproken. Uit het interview met het familiebedrijf bleek wederom dat de bedrijfsachtergrond weldegelijk invloed heeft op het gebruik van een eenvoudige tool. Men vertrouwt op het inzicht van de directeur-eigenaar en heeft geen behoefte aan een hulpmiddel voor risicomanagement.

Het vermoeden dat een positieve houding kan leiden tot gebruik van 'gut feeling' kon niet literair onderbouwd worden. Wanneer de ondernemers niet alleen de bedreigingen moeten schatten, maar ook de potentiële kansen moeten beoordelen, zou men misschien eerder op 'gut feeling' beslissingen nemen. Dit lijkt logisch, maar de literatuurstudie leverde geen verklaring. De praktijk moest daarom uitkomst bieden, maar de houding ten aanzien van risicomanagement van de twee bedrijven was vooraf moeilijk te bepalen. Daarom zijn de vragen over de relatie tussen de subcategorie houding en 'gut feeling' aan beide bedrijven voorgelegd. Alle twee de bedrijven probeerden risicomanagement te gebruiken om de kansen te benutten, maar beide bouwers gaven aan de positieve risico's te vertalen naar niet-negatieve risico's. Het is daarom niet duidelijk of een positieve houding direct resulteert in het toepassen 'gut feeling'. Er kan dus niet gezegd worden of deze relatie logisch of raar is.

Algemeen oordeel

Het MKB bestaat uit zeer diverse bedrijven. Mogelijkerwijs is dat ook de reden dat er binnen de relatief kleine onderzoeksgroep zelfs nog tegenstellingen waren en dat het lastig was een generiek model te ontwikkelen dat verklaart hoe en waarom het middelgrote, ontwikkelende bouwbedrijf risicomanagement toepast. Uit het onderzoek is tevens geen kerncategorie naar voren gekomen. Toch lijkt de geschiedenis en de visie van het bouwbedrijf van invloed te zijn op de beheersing van de risico's. Uiteraard wordt het risicoprofiel voornamelijk bepaald door het project zelf, maar de manieren voor risicomanagement worden beïnvloed door de organisatiekenmerken en definities & opvattingen van het bedrijf.

Grote bedrijven zijn vanwege hun omvang aangewezen op een werkwijze die de communicatie en besluitvorming ten aanzien van risicomanagement mogelijk maakt. Kleinere bedrijven hoeven om die reden geen uitgebreid risicomanagementsysteem. Risicomanagement voor het MKB moet vooral praktisch blijven. Wanneer de ondernemer van het MKB meent te moeten investeren in risicomanagement, dan blijkt deze ondanks de beperkte middelen in staat te zijn een professionele structuur op te tuigen. Vanuit het perspectief van B&R gezien is het dus interessant binnen een bedrijf te inventariseren hoe het bedrijf met risicomanagement omgaat, welke processen voor verbetering vatbaar zijn en hoe dit geïmplementeerd kan worden in de organisatie. Hier zal in hoofdstuk 6 verder op ingegaan worden.

Dit onderzoek vormt de eerste verslaglegging van de percepties en werkwijzen van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf met het oog op risico en risicomanagement. Met behulp van de gefundeerde theoriebenadering is getracht een directe, praktische, toegevoegde waarde te creëren. Hierbij is niet uit gegaan van de conventionele literatuur, maar is getracht tot nieuwe inzichten te komen door uit te gaan van zelf verkregen empirische data. Dit heeft als resultaat dat er nu meer bekend is over *hoe* en *waarom* het over het algemeen MKB geen gebruik maakt van tijdrovende risicomanagementmethoden, maar dat hier ook zeker uitzonderingen op zijn. Risicomanagement wordt weldegelijk toegepast, gebeurt niet willekeurig, maar de visie van de ondernemer bepaalt op welke manier en in welke mate risicomanagement vorm krijgt.

5. Discussie & reflectie

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de ‘gefundeerde theoriebenadering’. In dit hoofdstuk wordt er teruggekeken op de procesgang van het onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan voor onderzoek op het gebied van de gefundeerde theoriebenadering. Doel van dit hoofdstuk is de lezer inzicht verschaffen in de manier waarop het onderzoek tot stand is gekomen door een zelfkritische, evenwichtige analyse om van daaruit verbeterpunten aan te dragen. Niet alleen mijn eigen functioneren komt aan de orde, maar ook de rol van de universiteit zal besproken worden.

Aan de hand van de processtappen van Kelsey (zie pagina 9) wordt beschreven wat de onderzoeksmethode voorschrijft, wat ik heb gedaan en welke aanbevelingen daaruit voortvloeien te beginnen met de ‘kickoff’ gevolgd door de dataverzameling en data-analyse en daarna de ‘endgame’ en het algemeen oordeel.

Kickoff

Het proces van de gefundeerde theoriebenadering begint met de ‘kickoff’ waar het onderzoeksonderwerp wordt gekozen en een initiële literatuurstudie wordt gedaan. In deze fase worden tevens de onderzoeksdoelstelling en de onderzoeksvragen opgesteld.

Het onderzoek had als onderwerp risicomanagement in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Ik heb zelfstandig de doelstelling en onderzoeksvragen geformuleerd en ter voorbereiding op het afstudeeronderzoek een beperkt literatuuronderzoek uitgevoerd. De doelstelling van het onderzoek was gericht op hoe en waarom het MKB risicomanagement toepast. In deze fase van het onderzoek werd al duidelijk dat de gefundeerde theoriebenadering een andere werkwijze vereist dan de andere onderzoeksmethoden. Vooral de vraagformulering is anders.

Wanneer teruggekeken wordt op deze fase in het onderzoek kan geconcludeerd worden dat ik in de eerste en tweede ronde voornamelijk de nadruk heb gelegd op risicomanagement in algemene zin en pas in de derde ronde echt de manieren voor risicomanagement nader heb onderzocht. In het uitgevoerde onderzoek heb ik bijvoorbeeld veel aandacht besteed aan welke risico’s, in welke fase van het ontwikkelingsproces een rol speelden. Uiteindelijk heeft dit niet bijgedragen aan inzicht in de manieren voor risicomanagement. Achteraf gezien had een betere omschrijving van het te onderzoeken fenomeen bij kunnen dragen aan de diepgang van het onderzoek. In deze beginfase beheerste ik de methode onvoldoende en was ik er enkel mee bekend. De universiteit had in deze fase mij kunnen coachen door het accent eerder op de manieren voor risicomanagement te leggen.

Aanbevelingen:

- Een nauwkeurige omschrijving van het te onderzoeken fenomeen helpt bij de afbakening van het onderzoek en stelt de grenzen voor de dataverzameling. Het wordt daarom aanbevolen een concrete, eenduidige formulering van het fenomeen te hebben alvorens de onderzoeker data gaat verzamelen. Door aan het begin van het onderzoek naast de doelstelling ook het fenomeen te definiëren, kan met het beschreven fenomeen de literatuur over de gefundeerde theoriebenadering bestudeerd worden.

Op deze manier wordt de formulering van het fenomeen vergeleken met de fenomenen die in de literatuur aan de orde komen en kan de onderzoeker toetsen of de bewoording en de strekking past binnen de onderzoeksmethode.

- Beginnende onderzoekers kan ik aanbevelen te oefenen met de gefundeerde theoriebenadering. Voorbeelden van de onderzoeksmethode zijn te vinden in de literatuur, maar de ervaring wordt pas opgedaan als je het zelf een keer doet. De onderzoeker kan bijvoorbeeld iemand in zijn/haar directe omgeving interviewen over een makkelijk onderwerp als “waarom ben je gaan studeren?”. Dit interview hoeft niet lang te duren, maar de tekst en interviewtechniek moet wel grondig bestudeerd worden.
- De afstudeerdocent of dagelijks begeleider moet tijdens de ‘kickoff’ bepalen of de student een onderzoek volgens de gefundeerde theoriebenadering kan uitvoeren én of de begeleiders bereid zijn de student te begeleiden op de bijbehorende manier. Dit is echter een subjectieve beoordeling. De gefundeerde theoriebenadering vereist zowel van de student als van de begeleiding een andere werkwijze.

Dataverzameling (algemeen)

Na de ‘kickoff’ gaat de onderzoeker data verzamelen. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen kan er gebruik worden gemaakt van interviews, maar ook van schriftelijk materiaal. Onder andere notities, verslagen en brochures van bedrijven kunnen gebruikt worden, maar ook reeds bestaande literatuur kan meegenomen worden om deze met de empirische data te vergelijken. In deze paragraaf wordt de dataverzameling in algemene zin besproken en in de volgende twee parafen komen de interviews en de literatuur aan de orde.

Voor het onderzoek heb ik in totaal veertien willekeurige bedrijven benaderd uit een selecte steekproef (het klantenbestand van Balance & Result). In de eerste ronde heb ik tien bedrijven geïnterviewd en in de tweede en derde ronde zijn er beide keren twee bedrijven onderzocht.

Voor de definitie van het midden- en kleinbedrijf is gerefereerd naar de categorisering van EUROSTAT. Deze grenzen heb ik bij het selecteren van bedrijven voor het onderzoek slechts als indicatie gebruikt om de bedrijfskeuze niet verder te beperken, maar gezien de uitkomsten van het onderzoek had een strikte toepassing weinig verschil uitgemaakt. De eerste tien bedrijven heb ik voornamelijk gebruikt om inzicht te krijgen in het fenomeen. In het elfde en twaalfde interview is het tijdspad van de risico’s nader onderzocht dat als interessant onderwerp uit de eerste tien interviews naar voren kwam. De laatste twee interviews heb ik gebruikt om de bevindingen die volgden uit de vergelijking tussen praktijk en literatuur scherper te krijgen.

Het selecteren van de laatste vier bedrijven, de ‘theoretical sampling’, kon beter. Ik had meer aandacht moeten besteden aan de eigenschappen van de bedrijven en duidelijke criteria moeten opstellen. Het elfde en twaalfde bedrijf heb ik willekeurig gekozen en de laatste twee bedrijven zijn op basis van slechts twee eigenschappen geselecteerd. Bij de keuze van deze bedrijven heb ik weliswaar gelet op de achtergrond en de hoeveelheid ervaring, maar de attitude ten aanzien van risico(management) is nauwelijks gepeild.

Dit kan de uitkomsten van het onderzoek beïnvloed hebben, maar gezien het tijdsbestek van het afstudeertraject heb ik er van af gezien meer nieuwe bedrijven te selecteren. Een goede selectie zou namelijk veel tijd kosten. De universiteit had echter bij de tweede en derde interviewronde moeten signaleren dat er te weinig bedrijven zijn geïnterviewd om een intern valide theorie te ontwikkelen. Bij het formuleren van de vragen voor de derde ronde heb ik wel sturing gekregen vanuit de universiteit. Samen zijn we tot scherpe vraagstellingen gekomen.

Aanbevelingen:

- Na het divergeren moet er geconvergeerd worden. De dataverzamelingen na de inventarisatie moeten gebruikt worden om de verbanden tussen de gevonden (sub)categorieën vast te leggen, de kerncategorie nader te onderzoeken en het verklarende model nogmaals moeten vergeleken met de praktijk (zie *interviews*).
- Afhankelijk van de grootte van de onderzoeksgroep en de beschikbare tijd moet de onderzoeker het aantal interviews vaststellen. Ik raad onderzoekers aan minimaal twintig bedrijven te interviewen en ongeveer de helft hiervan te gebruiken voor het divergeren. De beschikbare tijd en de complexiteit van de opdracht bepalen daarnaast wanneer de onderzoeker moet convergeren. Aangezien het moeilijk is te bepalen wanneer de data verzadigd is en de onderzoeker kan stoppen met divergeren, moet er een keuze gemaakt worden. Wanneer de onderzoeker en de afstudeercommissie van mening zijn dat er voldoende interessante data is verzameld, start het convergeren om diepgang te verkrijgen.
- Daarnaast kan ik aanbevelen meer interviews of andere dataverzamelingsmethoden te gebruiken voor het convergeren. Het is wenselijk meer dan veertien interviews te houden en ook gebruik te maken van schriftelijk materiaal (zie *literatuur*).
- De onderzoeker moet een logboek bijhouden met de gemaakte keuzes en de bijbehorende argumentatie waarom hij/zij tot deze keuze is gekomen. Met een dergelijk logboek kan de onderzoeker zichzelf scherp houden en terugzoeken waarom een bepaalde keuze ooit is gemaakt. Dit vereenvoudigt het schrijven van het onderzoeksverslag.

Dataverzameling (interviews)

Om het overzicht in de interessante data niet te verliezen en om tot een verklarend, representatief model te komen, moeten de juiste vragen gesteld worden. De gefundeerde theoriebenadering gaat uit van een onbevooroordeelde onderzoeker die snel en kritisch kan analyseren. Dit is nodig om gedurende de dataverzameling scherp te blijven en vlot een richting te bepalen voor het onderzoek die volgt uit de empirische data.

Als onervaren onderzoeker vormde dit een grote uitdaging, omdat de inhoudelijke kennis van het onderwerp noodgedwongen beperkt is en het inzicht om de juiste vragen te stellen komt vaak pas in een later stadium. Om het onderzoeksgebied overzichtelijk te houden en enigszins structuur in de interviews aan te brengen, heb ik in de eerste interviewronde een zestal hoofdvragen met enkele subvragen opgesteld als richtlijn voor de interviews. Ook voor de tweede ronde is een aantal interviewvragen geformuleerd.

Terugkijkend op het afstudeeronderzoek hoefden er misschien niet minder vragen geformuleerd te moeten, maar hadden de vragen in ieder geval van een nog hoger abstractieniveau moeten zijn. Dit had ik zelf uit de literatuur moeten opmaken of mijn begeleiders hadden mij hierop moeten wijzen en meer invloed kunnen hebben op de inhoud van de interviews. Misschien is dit wel gebeurd, maar heeft het bij mij niet het beoogde effect gehad. De vragen van de derde ronde waren wel van het juiste niveau. Mijn begeleiders hebben mij toen vooral aangespoord om verklarende kennis te vergaren.

Daarnaast heb ik gemerkt dat er tijdens een interview verschillende belangen een rol spelen. Enerzijds wilde ik komen tot vernieuwende, wetenschappelijke kennis. Anderzijds vond ik het belangrijk een goed persoonlijk contact op te bouwen met de geïnterviewde en het interview soepel te laten verlopen. Vanwege deze belangenverstrengeling ontbrak het in de gesprekken aan diepgang en scherpte en heb ik onvoldoende informatie kunnen halen uit de interviews. Ik heb regelmatig de verbanden die ik zag, laten bevestigen of ontkennen door de geïnterviewden. Dit is niet in lijn met de gefundeerde theoriebenadering en ik vond het moeilijk de methode zo zuiver toe te passen.

Aanbevelingen:

- De enige vraag die in de eerste interviews gesteld moet worden, is een vraag die gerelateerd is aan de hoofdvraag van het onderzoek. Als voorbeeld in het kader van mijn onderzoek: "Kunt u iets vertellen over de manieren voor risicomanagement in de projectontwikkeling die in uw organisatie worden toegepast?".
- De vragen voor de vervolgronden moeten gericht zijn op de inhoud van de (sub)categorieën en de potentiële relaties en een bijdrage leveren aan de verklarende werking van en nuancering in het model (de wie, wat, waar, waarom en hoe vragen). Alleen de verbanden die de geïnterviewden leggen zijn waardevol. Door een kritische analyse van de eigen interviewtechniek kan de onderzoeker zichzelf trainen de juiste vragen te stellen.
- Interviewen volgens de gefundeerde theoriebenadering vereist vaardigheden die mij niet zijn aangeleerd gedurende mijn studie Civiele Techniek. Wanneer de universiteit van mening is dat de student dit niveau aan kan, kan ik de toekomstige onderzoeker aanraden een vak of cursus interviewtechnieken te volgen om beter in te kunnen spelen op de verbale en non-verbale informatie.

Dataverzameling (literatuur)

Bij het vormen van de theorie mag volgens Strauss en Corbin (1998) gebruik worden gemaakt van literatuur. Boeken en artikelen kunnen gebruikt worden als ondersteunend materiaal.

De conclusies van het onderzoek zijn echter voornamelijk gebaseerd op interviews. Ik heb wel gevraagd om schriftelijk materiaal, maar dit was zelden aanwezig. Het is soms lastig informatie op waarde en relevantie te beoordelen. In eerste instantie hoeft een brochure niets toe te voegen, maar in een later stadium kan het toch waardevol zijn. Triangulatie, het gebruik van meerdere bronnen, heeft daarom maar in beperkte mate plaats gevonden.

Om dit gat enigszins op te vullen, heb ik de tussentijdse uitkomsten besproken en ter discussie gesteld in gesprekken met Robin de Graaf en Ed ten Voorde (zelfstandig adviseur op onder andere het gebied van risicomanagement). Zeker in de gesprekken met Robin ben ik meer na gaan denken over de gefundeerde theoriebenadering.

Na de tweede interviewronde heb ik wel uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar de mogelijke verbanden. De uitkomsten van de praktijkronden heb ik vervolgens vergeleken met de literatuur. Naar mijn mening heb ik diverse zoektermen gebruikt, veel sites bezocht op zoek naar informatie en een gedegen literatuuronderzoek gedaan.

Aanbeveling:

- Het is beter om met te veel informatie weg te gaan dan te weinig en er moet daarom van te voren naar brochures, folders, jaarverslagen en rapporten gevraagd worden. In een voorbereidend telefoongesprek en/of in de bevestiging van de interviewafspraken moet expliciet gevraagd worden naar schriftelijk (, ondersteunend) materiaal.

Data-analyse

De verzamelende data moeten vervolgens zeer grondig geanalyseerd worden. Door 'line-by-line' analyse toe te passen, kunnen de uitspraken binnen het interview en tussen de interviews met elkaar vergeleken worden.

Het nadeel is dat "... much of this is outside the analyst's awareness until preconscious processing becomes conscious. Thus the analyst must pace himself, exercise patience and accept nothing until something happens, as it surely does. Surviving the apparent confusion is important" (Glaser 2004:12). Ik heb de eerste tien interviews achter elkaar in twee weken tijd afgenomen en naderhand geanalyseerd. Tussentijds heeft er dus geen analyse plaatsgevonden en heb ik slechts beperkt nagedacht over de inhoud van de interviews. De totstandkoming van de categorieën en subcategorieën ging uiteindelijk moeizaam en ik heb, in overleg met mijn begeleiders, besloten de categorieën te vormen zonder hierbij de concepten mee te nemen. Dit was een cruciaal beslismoment, wat grote consequenties heeft gehad. Later werd geconstateerd dat de dimensies en eigenschappen van de categorieën niet duidelijk waren. Dit resulteerde in onvoldoende interne validiteit, want de causale verbanden waren niet sterk.

De eerste data-analyse is bepalend geweest voor de rest van het afstudeeronderzoek. Ik had meer tijd moeten nemen voor de analyse, maar niets doen tijdens je afstuderen voelt heel vreemd. Het vormen van het model, is een proces dat nergens wordt beschreven. Het is een weinig transparant procedure waarbij tussentijdse resultaten slechts een beperkte waarde hebben. Coaching vanuit de universiteit was wenselijk geweest om de rust in het proces te bewaren. Daarnaast heb ik weliswaar met mijn begeleiders over de resultaten gediscussieerd, maar de inhoudelijk toegevoegde waarde op het gebied van risicomanagement was zeer gering.

Aanbevelingen:

- De inventarisatie van het onderzoeksgebied is erg belangrijk. Het is van belang een breed inzicht te krijgen in de materie en dus te divergeren. Toch raad ik toekomstige onderzoekers aan kleine stappen te nemen en na bijvoorbeeld vijf interviews de stand van zaken op te nemen om daarna nogmaals vijf inventariserende interviews af te nemen bij een onderzoeksgroepgrootte van ongeveer twintig. Hierdoor gaat men dieper in op hetgeen echt belangrijk is voor het onderzoek.
- Ik raad een onderzoeker aan veel tijd per interview(ronde) te nemen. Het is mogelijk eerst meerdere interviews af te nemen en later te analyseren, maar het aantal moet dan beperkt blijven. Vervolgens moet de tijd genomen worden om alle informatie te verwerken (circa twee dagen per interview) én in te laten werken (circa twee dagen per interview). Een uitwerking een dag niet bekijken, kan een goede analyse bevorderen. De opgedane ervaring kan daarna in de komende interviews gebruikt worden om betere vragen te stellen.

Endgame

In de eindfase van het proces van de gefundeerde theoriebenadering moet de onderzoeker beschikken over verzadigde categorieën, moet de theorie vergeleken zijn met de literatuur en moet een verklarende theorie gevormd worden.

Uiteindelijk was het ontwikkelde risicomanagementmodel maar beperkt in staat te verklaren waarom een bepaald bedrijf een bepaalde manier voor risicomanagement toepast. De resultaten uit de interviewrondes heb ik weliswaar vergeleken met de literatuur, maar in verband met de beschikbare tijd heb ik de categorieën op basis van de data niet volledig kunnen beschrijven en kon het model onvoldoende onderbouwd worden.

Algemeen oordeel

Ik heb ervaren dat de gefundeerde theoriebenadering niet de eenvoudigste onderzoeksmethode is. Ik denk dat ik de complexiteit van de onderzoeksmethode in combinatie met de onderzoeksopdracht heb onderschat. Hetzelfde kan gezegd worden van de universiteit in relatie tot mijn functioneren. Ik stel het vertrouwen in mij zeer op prijs, maar naar mijn idee is het proces vervolgens niet ingericht passend bij de gefundeerde theoriebenadering.

Aanbevelingen:

- De onderzoeksopdracht moet met inachtneming van het abstractieniveau en de onderzoeksomgeving binnen de gestelde tijd afgerond kunnen worden. Ondanks het feit dat tussenrapportages binnen de gefundeerde theoriebenadering moeilijk zijn, is het wenselijk tussentijds te evalueren om eventueel bij te sturen. Niet alleen de uitkomsten moeten dan besproken worden, maar ook de aanpak volgens de onderzoeksmethode en de interviewtechniek. Hier ligt een belangrijke taak voor de universiteit weggelegd.

- De onderzoeker moet periodiek en na belangrijke momenten zijn/haar bevindingen met anderen bediscussiëren. Het tussentijds presenteren van de resultaten kan de onderzoeker helpen tot een theoretisch samenhangend model te komen of juist de hiaten te benoemen. Als discussiegroep kan niet alleen de afstudeercommissie dienen, maar ook collega's, een groep geïnterviewden of familie, vrienden of kennissen.

De gefundeerde theoriebenadering laat echter ook ruimte over voor verdere verfijning. De data kan nogmaals bestudeerd worden, maar er kan ook verder gegaan worden met de gevonden relaties of nader onderzoek gedaan worden naar de niet-negatieve risico's en de houding van de ondernemer.

Aanbeveling:

- Vervolgonderzoek kan zich richten op de patronen door de data nogmaals te bestuderen of meer data te verzamelen en derhalve meer inzicht hierin verschaffen. Tevens kunnen de niet-negatieve risico's en de houding nader beschouwd worden. Vooral de visie van de ondernemer is interessant. Onderzoek naar de invloed (van het gedrag) van de top van het bedrijf komt daarom zeker in aanmerking voor vervolgonderzoek. Mogelijkerwijs kan dit onderzoek leiden tot meer of betere verklaringen.

Ondanks de complicaties die de gefundeerde theoriebenadering met zich mee heeft gebracht en het feit dat het model slechts een beperkte verklarende waarde heeft, kom ik tot de conclusie dat het de juiste onderzoeksmethode voor dit onderzoek was. Er is veel literatuur over risicomanagement en veel over het midden- en kleinbedrijf, maar zeer weinig over de combinatie van die twee. Wanneer een conventionele onderzoeksaanpak was gehanteerd, had dit waarschijnlijk geleid tot weinig nieuw inzicht. Waarschijnlijk resulteerde dit in een bevestiging van het vermoeden dat het MKB zich niet bezig houdt met risicomanagement, omdat het geen formele procedures hanteert. In het onderzoek is deels bevestigd wat men al wist, maar het *hoe* en *waarom* men met risicomanagement omgaat, vormt zeker een aanvulling op de huidige literatuur. De wetenschappelijke meerwaarde is minder groot. Op basis van de interviewdata zal een andere onderzoeker waarschijnlijk tot hetzelfde model komen, maar de dataverzameling zelf had objectiever gekund waardoor ook de vorming van de categorieën transparanter had gekund. De verkregen kennis kan echter wel waardevol zijn voor de praktijk. De conclusies komen voort uit meerdere praktijkinterviews en kunnen gebruikt worden om bedrijven te adviseren op het gebied van risicomanagement.

Meer onderzoek naar risicomanagement bij het MKB in zijn algemeenheid kan ik echter af-raden. Er zullen ongetwijfeld nog verbeteringsmogelijkheden zijn op individueel gebied en ook de brancheverenigingen in de bouw zouden zich in kunnen zetten voor het oplossen van de problemen die worden ervaren zoals het risico op vertraging door procedures. Een standaard risicomanagementmethode voor het MKB is echter moeilijk op te stellen. Risicomanagement is meer een kwestie van denken en doen dan slechts het volgen van een bepaalde methode.

Het MKB lijkt echter te worstelen met een dilemma. Aan de ene kant realiseert men zich dat risicomanagement voordelen biedt. In de huidige marktsituatie is risicomanagement misschien zelfs noodzakelijk. Aan de andere kant vreest men, bleek uit de interviews, voor bureaucratisering en papieren tijgers. De bouw is al vol van wetten, regels, procedures en rapporten en de ondernemer heeft geen behoefte aan een risicomanagementsysteem dat niet past bij de wensen van het bedrijf. Vervolgonderzoek naar 'de beste manier' wordt daarom afgeraden.

6. Praktische implicaties

Het afstudeeronderzoek naar risicomanagement heeft niet alleen een meerwaarde voor de wetenschap, maar ook het bedrijfsleven kan er baat bij hebben. In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden wat volgens de onderzoeker de huidige stand van zaken is en welke toekomst risicomanagement heeft in de praktijk.

Risicomanagement van nu

Uit de gesprekken die met directeuren van diverse bouwbedrijven zijn gevoerd, blijkt dat er op verschillende manieren tegen risico en risicomanagement wordt aangekeken. De geïnterviewden zien risico als:

- een onzekere factor;
- een gevaar wat de ondernemingsdoelstelling kan bedreigen;
- een factor in de bedrijfsprocessen die niet volledig beheerst kan worden;
- alles waarbij tweederde niet inzichtelijk is;
- de kans op afwijking van de plannen vermenigvuldigd met het effect of financiële gevolg.

Veel bedrijven trachten risico's in geld uit te drukken door de kans op afwijking te vermenigvuldigen met de financiële gevolgen. Risico's blijken echter niet altijd te kwantificeren, maar slechts te kwalificeren. Daarnaast worden de positieve risico's zelden meegenomen in de besluit- of prijsvorming en daarom slechts als meevallers beschouwd. Het lijkt er niet op dat er specifiek op deze potentiële voordelen wordt gestuurd of dat men deze probeert te vergroten. Over het algemeen heeft risico dus een negatieve connotatie en daarnaast is het niet duidelijk wat vervolgens een risico is en wat niet. Dit is terug te vinden in de definities voor risicomanagement van de geïnterviewden:

- op de hoogte blijven van de stand van zaken en sturen met de bedrijfsgedachte en het klantidee in het achterhoofd;
- sturen op aanvaardbare keuzes;
- het protocol wat gebruikt kan worden om gevaren te beheersen;
- inventariseren wat er fout kan gaan;
- het inzichtelijk krijgen en beheersen van de risico's door een goed gecalculeerde inschatting te maken;
- de mate waarin de organisatie in staat is de aanwezige risico's in kaart te brengen en deze zo goed mogelijk af te dekken.

Samengevat betekent dit dat de meeste bedrijven in ieder geval een inventarisatie en een schatting maken van de risico's. De schatting gebeurt dan voornamelijk op basis van gevoel en ervaring. Er vindt daarom vooral overleg plaats om zo tot een goede aanpak te komen. Deze manier van risicomanagement bevalt goed, maar niet ieder bedrijf heeft evenveel ervaring. Tot nu toe schijnen er weinig projecten mislukt te zijn en de projecten die minder goed zijn gegaan waren, hadden waarschijnlijk ook niet beter uitgevoerd kunnen worden met meer risicomanagement menen de geïnterviewden.

Geen van de definities is onjuist, het is moeilijk risico's te kwantificeren en veel moet daarom ook op basis van gevoel en ervaring gedaan worden. Uiteraard heeft de ondernemer te maken met de hectiek van de praktijk en is nadenken over een beter risicomanagementsysteem iets voor als men tijd over heeft. Maar hierdoor blijft men dezelfde werkwijze op het gebied van risicomanagement hanteren en wordt het proces niet verbeterd. Risicomanagement vormt slechts een onderdeel van het projectmanagement, maar er wordt te weinig aandacht aan besteed en er worden kansen gemist. Risicomanagement kan juist tijd en geld besparen.

De kennis is aanwezig binnen het MKB en sommige bouwers maken gebruik van risicomanagementsystemen of hebben zich bepaalde vaardigheden aangeleerd om risicomanagement toe te passen. Deze kennis moet gedeeld worden, zodat de hele sector de meerwaarde van risicomanagement kan benutten. De bouwers moeten een goede start maken en de tijd nemen op gestructureerde wijze risico's te inventariseren, analyseren en te bedenken wat de beste aanpak is. Verbetering is mogelijk en daarnaast ook nog eens gewenst!

Risicomanagement van de toekomst

Alle geïnterviewden gaven aan behoefte te hebben aan een beter risicomanagement. Sneller en beter inzicht krijgen in risico's kan het besluitvormingsproces verbeteren. Ondersteuning door middel van checklisten of Excelsheets is wenselijk, maar het zal onmogelijk zijn om alle risico's te benoemen en te beheersen. Een uitgebreide inventarisatie en analyse kosten veel geld en tijd, maar leveren geen garantie voor goed risicomanagement of een goed lopend project. Een uitgebreide manier voor risicomanagement zal mede daarom waarschijnlijk niet geïmplementeerd worden in een MKB-organisatie, maar dat betekent niet dat er geen instrumenten bedacht kunnen worden om het werk te vereenvoudigen.

Het is verstandig te leren van de gemaakte fouten, maar lange lijsten met potentiële risico's leiden naar alle waarschijnlijkheid alleen tot schijnzekerheid en zijn remmend op vernieuwing. Een uitspraak als "Dat hebben we al gedaan. Dat werkt niet" moet voorkomen worden. De manier moet daarom gevormd worden door de eigen organisatie en breed toepasbaar zijn, waarbij het handig is als steeds dezelfde uitgangspunten gehanteerd worden. Wanneer van grof naar fijn wordt gewerkt, wordt er aan het begin van het project een kader geschetst dat vervolgens steeds verder kan worden ingevuld. Het totaal overzicht is belangrijk om te voorkomen dat de optelsom van losse risico's, die op zich geen bedreiging zouden zijn, alsnog voor een drama kunnen zorgen. De houding ten aanzien van risicomanagement moet hierop worden aangepast.

Een risicomanagementmethode moet voordelen voor de organisatie bieden. Korte, tussentijdse rapportages om de directie, opdrachtgever of aandeelhouders te informeren, blijven belangrijk. Daarnaast kan door middel van een risicomanagementmethode naar de opdrachtgever toe een zorgvuldige werkwijze aangetoond worden en kan werk eenvoudiger binnen de organisatie gedelegeerd worden. Op het opstellen van verschillende risicoscenario's die zich voor kunnen doen, moet tevens zorgen voor een beter inzicht in het project en proces.

Net als bij sommige regelgeving wordt er bij risicomanagement vaak doorgeschoten in het structureren. Het middelgrote, ontwikkelende bouwbedrijf moet een balans vinden in het dilemma van een snelle besluitvorming en een goed doordacht plan. Het moet mogelijk zijn om in samenspraak met de ondernemer een structuur in risicomanagement aan te brengen. Zeker in de huidige situatie waarbij er ontzettend veel werk is, moet ook de MKB'er intern kunnen delegeren zonder de controle te verliezen en in verband met de grote concurrentie kunnen inschatten of een project aantrekkelijk en rendabel is of niet.

Eén van de geïnterviewden antwoordde op de vraag “wat moet er volgens u gebeuren?”: “Waarschijnlijk hetzelfde als veertig jaar terug”. De bouw heeft zeker niet veertig jaar stilge staan, maar risicomanagement lijkt van ondergeschikt belang. Misschien dat nut en noodzaak, ondanks de problemen bijvoorbeeld met balkons, nog steeds niet zijn doorgedrongen.

De visie van het bedrijf wordt sterk beïnvloed door de top van het bedrijf. De directeur-eigenaar van de derde generatie heeft een eer hoog te houden en de financiën van de familie goed te beheren. Bij andere bedrijven spelen weer commerciële belangen een grote rol. Wanneer er dus iets veranderd moet worden, zal men moeten beginnen bij de top: een cultuurverandering. De ondernemer moet de meerwaarde van risicomanagement zien en bepalen op welke manier dit vorm gaat krijgen in de organisatie. Welke informatie heeft een bestuurder nodig om een verantwoorde beslissing te nemen? Hierbij kan een eenvoudige standaardisatie al snel uitkomst bieden. Complexe systemen zijn niet nodig, maar een simpele methode die delegeren mogelijk maakt, communiceren vereenvoudigt en het terugvinden van vergelijkbare projecten vergemakkelijkt, zal bij ieder bedrijf bij de eerste projecten terugverdiend worden.

7. Literatuurverantwoording

- Akintoye, A.S., MacLeod, M.J. (1997). "Risk analysis and management in construction", *International Journal of Project Management* Vol.15, No. 1, pp. 31-38.
- Al-jibouri, S.H.S. (2003). "Planning, beheersing en risicomanagement", Universiteit Twente, Enschede.
- Chapman, C.B., Ward, S.C. & Harwood, I. (2000). "Estimation and evaluation of uncertainty: a minimalist first pass approach", *International journal of project management* **18**, pp. 369-383.
- Chapman, C. & Ward, S. (2004). "Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects" *International journal of project management* **22** 619-632.
- Chapman, C.B., Ward, S.C. & Harwood, I. (2005). "Minimising the effects of dysfunctional corporate culture in estimation and evaluation processes: A constructively simple approach", *International journal of project management* **24**, pp.106-115.
- Charmaz, K. (2006). "Constructing Grounded theory; A practical guide through qualitative analysis" Sage Publications, Thousand Oaks, United States of America.
- Christensen, C.M. & Sundahl, D.M. (2001). "The process of building theory" Harvard Business School.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review* Vol.14, No. 4, pp. 532-550.
- Elkington, P. & Smallman, C. (2000). "Managing project risks: a case study from the utilities sector", *International journal of project management* **20**, pp. 49-57.
- Gehner, E. (2003). "Risicoanalyse bij projectontwikkeling", Sun, Amsterdam.
- Glaser, B. (2004). "Remodelling grounded theory", *Forum: Qualitative Social research* Vol.5, No.2, Art.4.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). "Discovery of grounded theory", Chicago: Aldine.
- Goede, R. & De Villiers, C. (2003). "The applicability of grounded theory as research methodology in studies on the use of methodologies in IS practices", *Proceedings of SA-ICSIT 203*, pp. 208-217.
- Harwood, I. (2002). "Developing Scenarios for post-merger and acquisition integration: a grounded theory of risk bartering" School of management Southampton, University of Southampton.
- Henschel, T. (2005). "Risk management practices in German SMEs: an empirical investigation", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2006 Vol.3, No.5, pp. 554-571.
- Herwaarden, P. van, Boer, M., Visser, C.A. (2003). "Van financial reporting naar organisatiebrede control en risicomanagement", Ernst & Young.
- Hillson, D. (2006). "Integrated risk management as a framework for organisational success", Originally published as a part of 2006 PMI Global Congress Proceedings, Seattle Washington, USA.
- Islam, A., Tedford, J.D., Haemmerle, E. (2006). "Strategic Risk Management Approach for Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs): A theoretical framework", *International conference on Management of Innovation and Technology* pp. 694-698.
- Kelsey, K. (2003). "Grounded theory designs - PowerPoint presentation" gevonden op <http://www.okstate.edu/ag/agedcm4h/academic/aged5980/power/598314.ppt> op [31-8-04].

- Kirytopoulos, K., Leopoulos, V., Malandrakis, C. (2001). "Risk Management: A powerful tool for improving efficiency of project oriented SMEs" Proceedings of The Fourth SMESME International Conference.
- MacCrimmon, K.R. & Wehrung, D.A. (1984). "The risk in-basket" *The journal of business* vol.57, No. 3, pp. 367-387.
- MacCrimmon, K.R. & Wehrung, D.A. (1990). "Characteristics of risk taking executives", *Management science*, Vol.36, No. 4, pp. 422-435.
- March, J.G., Shapira, Z. (1987). "Managerial perspectives on risk and risk taking", *Management science*, Vol.33, No. 11, pp. 1404-1418.
- Merton, R.K. (1967). "On theoretical sociology: Five essays, old and new". New York: Free Press.
- Perry, J.G., Hayes, R.W. (1986). "Risk management for project managers", *Building Technology & Management* pp. 8-11.
- Pries, F., Keizer, M., Kuijpers, P., Mooiman-Salcini, M. (2006). "Haal het beste uit de bouw; Handleiding voor bouwopdrachtgevers", SBR, Rotterdam.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). "Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory", Sage Publications, Thousand Oaks, United States of America.
- Sulej, J.C., Stewart, V., Keogh, W. (2001). "Taking risk in joint ventures: whose throw of the dice?" *Strategic Change* 10 pp. 285-295.
- Sutton, R.I. & Staw, B.M. (1995). "What theory is not", Cornell University, *Administrative Science Quarterly* 40 pp. 371-384.
- The Commission of the European Communities (2003). "Commission recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises" *Official journal of the European Union*, L 124, pp. 36-41.
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2005). "Het ontwerpen van een onderzoek", Lemma BV, Utrecht.
- Ward, S.C. & Chapman, C.B. (1991). "Extending the use of risk analysis in project management", *Project management* Vol.9, No. 2, pp. 117-123.
- Ward, S.C., Chapman, C.B. & Curtis, B. (1991). "On the allocation of risk in construction projects", *International journal of project management*, Vol.9, No. 3, pp. 140-147.
- Warburton, W. (2005). "What are grounded theories made of?" University of Southampton LASS Faculty Post-graduate Research Conference, Southampton, UK, 6-7 Jun 2005. Southampton, UK, Faculty of Law, Arts and Social Sciences (LASS), 10 pp, 1-10.
- Ward, S.C., Chapman, C.B. (2003). "Transforming project risk management into project uncertainty management", *International journal of project management* 21, pp. 97-105.
- Weick, K.E. (1995). "What theory is not, theorizing is" *Administrative Science Quarterly* Vol.40, No. 3, pp. 385-390.
- Yeo, K.T., Lai, W.C. (2004). "Risk management strategies for SME investing in China: A Singaporean perspective" International Engineering Management Conference 2004.

Internetbronnen

www.wdbg.org

mac.softpedia.com/get/Educational/HyperRESEARCH.shtml

www.vandale.nl

www.erabouw.nl

www.hamergroep.nl/detection/nederlands.html

www.pmeijer.nl/ontwikkelen.aspx

www.vosgroep.nl/index.php?s=1&p=35

www.roosdomtijhuis.nl/index1.htm

www.steege.nl

www.hoogevest.nl

[http://www.pensionriskmatters.com/OfficeBuilding\(1\).jpg](http://www.pensionriskmatters.com/OfficeBuilding(1).jpg)

http://www.cunninghamlindsey.com/ca/services.asp?tab_id=41

http://tpoty.com/web/images/stories/Kids_Page/edward-mole-oars.jpg

Figuur voorkant (bl)

Figuur voorkant (bm)

Figuur voorkant (br)

Bijlagen

Bijlage I - Lijst met geïnterviewden	71
Bijlage II - Interviewvragen van de eerste interviewronde	72
Bijlage III - Interviewvragen van de tweede interviewronde	73
Bijlage IV - Interviewsamenvattingen	74
Bijlage V - Interviewvragen van de derde interviewronde	105
Bijlage VI - Categorieën & concepten	108

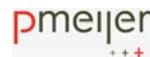
Bijlage I - Lijst met geïnterviewden

Geïnterviewden

Dhr. A. Tibben
 Dhr. E.J. Hamer
 Dhr. G.J.M. Hofste
 Dhr. H. Homberg
 Dhr. H. Meuwese
 Dhr. J. de Lange
 Dhr. J. Hannink
 Dhr. J. Riezebos
 Dhr. J.W. Naarding
 Dhr. L. J. Haafkes
 Dhr. M. M. Companje
 Dhr. M. Wentges
 Dhr. W. Th. J. Brantjes
 Dhr. W.A. van der Hoek

Bedrijf

Plegt-Vos
 Hamergroep
 Hegeman Bouwgroep
 ERA Bouw
 Meijer Projectontwikkeling
 Chris Kappert Bouwbedrijf
 Van Merksteijn
 Ter Steege Groep
 Trebbe Bouwgroep
 Aannemerbedrijf W.J. Haafkes & Zn
 Roosdom-Tijhuis
 Van Hoogevest Bouw
 Ten Tije Groep
 Koopmans



Bijlage II - Interviewvragen van de eerste interviewronde

1 Locatie en opstalontwikkeling

- a. Wat verstaat uw bedrijf onder locatie- en opstalontwikkeling?
- b. Wat doet uw organisatie daar zoal aan?
- c. Kunt u een aantal voorbeelden geven?

2 Besluitvormingsproces

- a. Hoe ziet uw besluitvormingsproces ten aanzien van locatie- en opstalontwikkeling eruit?
- b. Wat zijn de belangrijkste besluiten in zo'n traject?
- c. Wat zijn de grootste risico's in dat traject?

3 Risicomanagement in het algemeen

- a. Wat verstaat uw bedrijf onder 'risico' in het algemeen?
- b. Wat verstaat uw bedrijf onder 'risico' in het kader van locatie- en opstalontwikkeling?
- c. Wat ziet uw bedrijf als 'risicomanagement' in het algemeen?
- d. Wat ziet uw bedrijf als 'risicomanagement' bij locatie- en opstalontwikkeling?
- e. Hoe gaat uw organisatie in het algemeen om met risico?

4 Risicomanagement in het besluitvormingsproces van locatie en opstal ontwikkeling

- a. Met welke risico's heeft uw bedrijf te maken bij locatie- en opstalontwikkeling?
- b. Welke factoren doen risico toenemen in dat traject?
- c. Welke factoren doen risico afnemen?
- d. Hoe beheerst uw organisatie die locatie- en opstalrisico's?
- e. In hoeverre werken die risicomanagementmethoden zoals gewenst?
- f. Wat zijn positieve als negatieve voorbeelden hoe risicomanagement in de praktijk door uw organisatie wordt toegepast?
- g. Wat is de huidige stand van zaken binnen uw bedrijf als gekeken wordt naar het toepassen risicomanagement in het besluitvormingsproces van locatie- en opstalontwikkeling?
- h. Wat is de gewenste situatie binnen uw bedrijf als gekeken wordt naar het toepassen risicomanagement?

5 Personele bezetting

- a. Welke personen houden zich binnen uw organisatie bezig met risicomanagement van ontwikkeling en opstal?
- b. Van welke afdelingen komen deze personen?
- c. Waarom houden juist deze personen zich bezig met risico?

6 Toekomstige risicomanagementmethode? (Eventuele vraag)

- a. Waar zou een risicomanagementmethode volgens uw bedrijf aan moeten voldoen?
- b. Welke stappen/overwegingen zouden gedaan moeten worden?

Bijlage III - Interviewvragen van de tweede interviewronde

1 Fasering & termijn

- a. Hoe ziet de fasering van het ontwikkeltraject eruit?
- b. Welke termijnen volgend uit wetgeving komen in dit traject aan de orde?
- c. Welke termijnen heeft de directie voor zichzelf vastgelegd?

2 Informatiebehoefte per fase

- a. Welke informatie of kennis is per fase nodig of wenselijk?
- b. Hoe wordt deze informatie of kennis verkregen?

3 Beslisproces/Informatieafweging per fase

- a. Hoe worden op basis van de verkregen informatie de besluiten per fase genomen?
- b. Welke factoren beïnvloeden deze besluitvormingsprocessen?

4 Risico's per fase

- a. Met welke risico's heeft uw bedrijf per fase te maken
- b. Waarom zijn juist dit risico's voor u?
- c. Hoe gaat u met deze risico's om?

Bijlage IV - Interviewsamenvattingen

3.2.1 Bedrijf A

Bedrijf A maakt onderdeel uit van een grote bouwonderneming en is een ontwikkelende bouwer die zich richt op zowel wonen als werken. Door projectontwikkeling en bouw zo goed mogelijk te combineren worden er jaarlijks gemiddeld vijfhonderd woningen gerealiseerd⁴.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Het bouwbedrijf heeft meer dan tien jaar ervaring op het gebied van projectontwikkeling: “Wij zijn heel erg actief in de stedelijke vernieuwing. Daar zijn we eigenlijk al vanaf begin jaren negentig actief in”. Gedurende deze jaren heeft Bedrijf A de nodige kennis vergaard en tracht zodoende het proces iedere keer te verbeteren.

Organisatiegrootte

Vergeleken met de andere geïnterviewde bedrijven, behoort Bedrijf A tot één van de grotere bouwbedrijven. “Het directieteam bestaat uit vijf personen”. Dezen zijn verantwoordelijk voor de hele organisatie. “Maar daarnaast hebben we het zogenaamde principe van project-directeur...”. Ieder project wordt aan één van de twee belangrijkste directeuren gekoppeld en deze fungeert dan als projectdirecteur en aanspreekpunt voor externe partijen, maar ook voor de eigen medewerkers. “We werken hier altijd in projectteams...” en de teams bestaan vervolgens uit meerdere mensen “...dat is iemand van de calculatie, de koperservice noem maar op”. Er zijn dus verschillende mensen, op diverse niveaus bezig met de projecten.

Bedrijfsachtergrond

Bedrijf A is een dochterbedrijf van een grotere bouwonderneming. “Wij zijn onderdeel van [een grote bouwonderneming] en die heeft ook bepaalde regels. Die zeggen ook dat we niet allemaal van dat soort projecten [met grote risico's - EvB] kunnen hebben anders lopen we te veel risico's”. De portfolio met projecten wordt dus deels gestuurd door het moederbedrijf, maar er bestaat geen relatie met een familie.

Leidingpositie afdelingen

“Voor ons is het weer belangrijk dat je bij die ontwikkeling ook de bouwproductie eraan probeert te koppelen. Wij kijken nooit naar een project puur zijnde als ontwikkelaar, het moet natuurlijk wel een gezonde ontwikkeling zijn, maar het gaat ons om het totaal; ontwikkelen en bouwen”. Hieruit blijkt dat Bedrijf A projecten onder één dak van ontwikkeling tot daadwerkelijke bouw probeert te realiseren waarbij de ontwikkelingsafdeling samenwerkt met de bouwafdeling. Bedrijf A: “...ontwikkel je iets wat ook te bouwen is? Vandaar dat ook de productie al heel snel betrokken is”. Wanneer er wijzigingen in de plannen komen, kan er daarom snel geanticipeerd worden. “Wat wij een paar jaar terug hebben meegemaakt is een groot plan dat bijna onhaalbaar werd.

⁴ De tekst is gebaseerd op www.BedrijfA.nl

Doordat de inkoopmarkt toen erg naar beneden ging en omdat wij ontwikkelen en bouwen onder één dak kon die aanneemsom behoorlijk omlaag en hebben we een mooi haalbaar plan gerealiseerd. Dan zie je gewoon dat enorme voordeel dat wij ontwikkelen en bouwen binnen één B.V. met eigenlijk dezelfde directie". Dit is ook alleen mogelijk als beide partijen op de hoogte zijn van elkaars mogelijkheden en onmogelijkheden. "Intern is het zo dat wij alles van elkaar weten. Dus projectontwikkeling weet alles van bouw en bouw weer alles van projectontwikkeling (...) Sterker nog, onze afdeling calculatie werkt gewoon voor beide". Dit voorkomt zodoende ook het risico op fouten in de afstemming.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is al gedeeltelijk aan de orde gekomen bij de organisatiegrootte. "Het directieteam bestaat uit vijf personen waarvan twee statutair directeuren, daar ben ik er één van en mijn collega Persoon B is directievoorzitter. We hebben een taakverdeling over afdelingen waar een ieder verantwoordelijk voor is en aanstuurt. Maar daarnaast kennen we het zogenaamde principe van projectdirecteur...". De coördinatie van de projecten gebeurt dus op een hoger managementniveau dan de daadwerkelijke uitvoering. Via een procesleider wordt het projectteam vervolgens aangestuurd. "De verantwoordelijken in dat proces zijn de procesleiders zoals we dat noemen. Dus een procesleider initiatief en concept, een procesleider bij projectontwikkeling dat is dat een projectontwikkelaar. Die zijn heel zelfstandig, dat spreek je ook af hoe we daar mee om gaan en als het spannend is, als het om geld gaat en er moet ergens een prijs neergelegd worden en er afspraken gemaakt moeten worden dan wordt er altijd afgerond met die projectdirecteur (...) Dat zijn een aantal van die heilige dingen, die staan nooit open. Het kan nooit zo zijn dat een projectleider zonder overleg ergens met een prijs komt". De procesleider is daarmee verantwoordelijk voor de meeste beslissingen en voor de voortgang van het project. "Uiteindelijk bepaalt de procesleider wat er gebeurt, maar het is niet handig om daar [kritisch punt van een teamlid - EvB] overheen te walsen. Als dat zo gebeurt en het echt erg is dan komt dat via, via wel bij mij of mijn collega terecht. Dan gaat die persoon naar zijn afdelingshoofd en zegt nou ja wat daar gebeurt dat kan helemaal niet en dan komt dat via dat kanaal wel bij ons terecht". Hieruit volgt dat de drempel binnen de organisatie om naar iemand van het hoger management te stappen niet zeer hoog is.

Abstractieniveau

Bedrijf A hanteert de volgende definitie van risico: "Een combinatie [financieel gevolg en kans - EvB] en de kans dat je dat gewoon onder controle gaat krijgen". Risico wordt gezien als een potentiële gebeurtenis waar invloed op uitgeoefend kan worden, maar uit de definitie valt niet af te leiden wat wel of niet een risico is.

Oriëntatie

De eerder genoemde definitie van risico impliceert een wiskundige benadering. De gevolgen worden "gekapitaliseerd" en men zou daarom gevolg en kans met elkaar vermenigvuldigen, maar dit wordt niet gedaan.

Toepassing

Het abstractieniveau van de definities maakt het niet mogelijk specifieke acties te benoemen om zo het risicomanagement in te richten. Daarom kunnen de begrippen slechts in algemene zin worden toegepast.

Houding

De directie van Bedrijf A realiseert zich dat risico niet alleen gericht is op negatieve gevolgen, maar ook positieve effecten kan hebben. "Mensen hebben vaak toch de neiging de negatieve dingen op papier te zetten, daar zitten natuurlijk ook wel je kansen, maar die staan niet op papier. Dan valt het later mee en het is natuurlijk veel leuker om te vertellen aan je baas dat het allemaal meegevallen is. Voor ons is het wel belangrijk om een beetje te weten wat erachter zit". Er wordt daarom vooral aandacht besteed aan de negatieve aspecten en men probeert de mensen, die met risicomanagement te maken hebben, bewust met risico's om te laten gaan. "Dat is niet een kunstje van we vullen even dat lijstje in. Er moet echt nagedacht worden en het wordt ook weer gebruikt om ervan te leren. Er wordt ook mee geëvalueerd (...) met dat lijstje. Dus er wordt ook van geleerd, zeker in onze organisatie via ons kennisnet. Dat werk gewoon heel goed". In die zin heeft Bedrijf A ook minder vertrouwen in systemen die niet uit de eigen organisatie komen. "Je hebt allerlei risicosystemen waar ook in Bouwend Nederland wel eens aan gedacht is. Dat je het in een kansberekening kunt uitrekenen, maar dat hebben wij nooit zo zien zitten". Er wordt meer waarde gehecht aan het inzicht van de eigen mensen dan aan een gekwantificeerde uiteenzetting van de mogelijke bedreigingen. "Het komt dan toch op het vakmanschap van de mensen neer om een inschatting te maken" en het "...belangrijkste is dat je je boeren verstand blijft gebruiken".

Grondpositie

Het bouwbedrijf heeft zelf nauwelijks grondposities, maar ontwikkelt op de kavels van externe partijen. "De ontwikkelingen die wij doen, doen we met name zonder grondposities. Dus wij hebben wel af en toe een grondpositie, maar dat is wel sporadisch, omdat wij veel in samenwerkingsverband zitten en veel ook samen met coöperaties ontwikkelen". Dit betekent in principe ook dat het risico van de ondergrond niet bij Bedrijf A ligt.

Ontwikkelingstermijn

In het interview is niets naar voren gekomen wat een indicatie geeft over de termijn waarbinnen Bedrijf A projecten tot ontwikkeling brengt. De ontwikkelingstermijn is daarom geschat op vijf tot tien jaar.

Projectgrootte

Bedrijf A houdt zich voornamelijk bezig met binnenstedelijke herontwikkeling. Zo heeft zijn "bijvoorbeeld in De Bijlmer en de EG-buurt herontwikkeld en in Rotterdam een aantal wijken. Wij staan nu aan de vooravond van herstructurering van Nieuw Crooswijk in Rotterdam. Dat zijn zo'n achttienhonderd woningen sloop-/nieuwbouw...". Vergeleken met de andere bouwbedrijven behoort Bedrijf A met achttienhonderd woningen tot één van de grootste bouwers.

Manieren voor risicomanagement

'Gut feeling'

Projectontwikkeling bij Bedrijf A blijkt veelal een gevoelskwestie. Er moet diverse aspecten geschat worden. De marktsituatie moet onder andere voorspeld worden. "Hoe staan we erin en wat is ons verhaal morgen. Wat zijn de risico's, hoe schat je die in en hoe gaan we daarmee om in het verhaal". Ook de financiële kant is vooraf niet duidelijk en men zal aannames moeten maken. "In een ontwikkelingsproject zijn dat natuurlijk de investeringen die je doet. Komen die er ooit uit en wat is de haalbaarheid?". Kennis en ervaring spelen daarom een belangrijke rol want uiteindelijk "...komt dan toch op het vakmanschap van de mensen neer om een inschatting te maken".

Voortgangsrapportages

Niet ieder project gaat even voortvarend en de doorlooptijd varieert daarom. Om toch controle te houden over alle projecten wordt de voortgang regelmatig besproken. "Wat wel zo is, even terugkomend op die kwaliteitsbespreking die we dan hebben, een project komt altijd elke vier weken aan de orde. Dus al duurt een project twee jaar, komt het toch elke vier weken op de agenda en dan maakt het niet uit of je er wat over te bespreken hebt. Dus het kan nooit zo zijn dat je over een project een jaar niets hoort". De verslagen van deze besprekingen worden gezien als voortgangsrapportages.

Eenvoudige tool

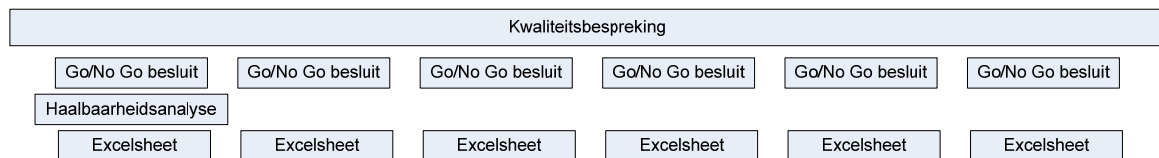
Voor het inventariseren en analyseren van de verschillende risico's wordt voornamelijk gebruik gemaakt van Excelsheets. "We hebben een eigen overzichtje gemaakt, welke door het hele bedrijf wordt gebruikt en ook altijd moet zijn ingevuld. Dus bij die kwaliteitsbesprekingen moet altijd dit ingevuld zijn, bij een afronding van een project moet altijd dit overzicht zijn. Daar worden dus de risico's, maar ook de kansen op bijgehouden en die kunnen dan gekapitaliseerd worden...". De kansen en bedragen worden niet vermenigvuldigd met elkaar, maar wel gedurende het hele project actueel gehouden. "Dat lijstje wordt dus vanaf het begin tot het eind bijgehouden, dingen die afgehandeld zijn blijven erop staan, maar die worden dan grijs gemaakt als zijnde afgehandeld. Zodat je weer kan terug vinden wat er ooit gespeeld heeft. Je hebt bijvoorbeeld bestek en tekeningen en als het goed is staan er een heleboel dingen op maar die zijn allemaal afgehandeld. Die zijn dan verwerkt in het plan. Die zijn dan opgelost en onze kansen zijn ingevuld". De Excelsheet vormt daarmee een belangrijk middel om de risico's te beheersen.

Complexe tool

Tijdens het interview is niet naar voren gekomen dat er gebruik wordt gemaakt van een complexe tool.

Expert(s)

Tijdens het interview is niet naar voren gekomen dat er gebruik wordt gemaakt van één of meerdere experts.



Figuur 24: Besluitvorming Bedrijf A

3.2.2 Bedrijf B

Bedrijf B heeft de projectontwikkeling ondergebracht in aparte B.V.. Vanuit deze afdeling wordt getracht bouwvolume te generen voor het familiebedrijf.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Bedrijf B is van origine een bouwbedrijf en is in de jaren negentig begonnen met enkele opdrachten in de projectontwikkeling: "...tien jaar geleden zijn we begonnen en nu ben je ondertussen zo ver dat je elke week wel twee nieuwe projecten aan het analyseren bent". Zodoende heeft het bouwbedrijf al meerdere jaren projectontwikkelingervaring.

Organisatiegrootte

Er is slechts een beperkt aantal mensen dat zich bezig houdt met risicomanagement. "...Persoon O [directeur projectontwikkeling - EvB] is in die besluitvorming directeur. Dus hij is wijs genoeg om de kleinere beslissingen allemaal zelf te nemen. De grotere beslissingen als je praat over investeringen doen we met z'n drieën [Persoon O, Persoon L & Persoon F - EvB]". Het komt binnen de onderzochte groep bedrijven bij de kleinere bedrijven vaker voor dat alleen het hoogste management zich bezig houdt met het beheersen van risico's.

Bedrijfsachtergrond

De projectontwikkeling is weliswaar ondergebracht in een andere afdeling, maar is nog volledig in eigendom van de familie. "...de aandeelhouders van [de projectontwikkeling BV - EvB] zijn in principe mijzelf en de Persoon F. Dat is mijn neef en compagnon. Wij tweeën geven het geld en de derde die beheert de winkel en is daar heel fanatiek mee bezig. In dit geval ben ik zelf voor vijftig procent aandeelhouder". Het betreft dus een echt familiebedrijf.

Leidingpositie afdelingen

De scheiding tussen ontwikkelingsafdeling en bouwafdeling, zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheden zijn afgebakend. De aparte BV verzorgt de projectontwikkeling en Bedrijf B bouwt het vervolgens. "Op het moment dat het project hier binnen is, maar goed dat is vaak een heel onzeker beginstadium, dan droppen we het bij de [aparte BV]. [De aparte BV] is niets anders dan die straat die hierachter loopt. Dat hebben we hier maar zo even gedaan. Je bouwt als Bedrijf B, omdat je dan het voordeel hebt dat je het een beetje uit elkaar trekt".

In de voorfase heeft de aparte BV de leiding en in de uitvoering Bedrijf B, maar de aparte BV is meer een constructie op het bedrijfsrisico te spreiden en de invloed van de bouwafdeling zal daarom te merken zijn in het ontwikkelingstraject.

Organisatiestructuur

Zoals bij de bedrijfsachtergrond al werd aangegeven, wordt het risicomanagement gestuurd door de drie directeuren. De heren Persoon F en Persoon L zijn verantwoordelijk voor het bouwbedrijf en participeren in de aparte BV waarvan de Persoon O directeur is.

Abstractieniveau

Binnen het bouwbedrijf wordt risico gedefinieerd als: "...een gevaar wat je ondernemingsdoelstelling kan doorkruisen". Deze definitie kan nog op verschillende manieren ingevuld worden wat ook geldt voor de omschrijving van risicomanagement. "Risicomanagement is om de gevaren te gaan beheersen volgens een bepaald protocol. Ik noem protocol, maar ik bedoel daar niet mee dat we een dik ijzeren boek hebben". Hoe dit protocol eruit ziet is niet duidelijk.

Oriëntatie

De gehanteerde definities zijn gericht op de ondernemingsdoelstelling en worden daarom als bedrijfskundig getypeerd.

Toepassing

Zowel risico als risicomanagement zijn algemeen omschreven en geven geen concrete richting aan. Wat precies als gevaar kan worden aangemerkt of welke bedrijfsdoelstelling doorkruist kan worden, wordt in het midden gelaten.

Houding

Risico wordt voornamelijk gezien als een bedreiging en een potentieel negatieve gebeurtenis. "In je hoofd en door te brainstormen met elkaar (...) probeer je wel de risico's bij elkaar te brengen en te bepalen hoe groot het gevaar is. Er wordt gezegd: dit is een te groot risico, maar er wordt geen prijskaartje aan gehangen. Ik zou het ook heel knap vinden als mensen dat kunnen". Het analyseren van de risico's in zijn algemeenheid en deze uitdrukken in geld lijkt dus moeilijk te zijn voor Bedrijf B, maar later in het interview melde Persoon L dat "elke goede ontwikkelaar (...) risico's gewoon [moet] kwantificeren". De houding ten aanzien van risicomanagement is daarom niet helemaal duidelijk.

Grondpositie

In het interview is het wel of niet hebben van grondposities niet aan de orde gekomen. Omdat alle andere geïnterviewden wel hebben aangegeven (incidenteel) in het bezit te zijn van grondposities, wordt aangenomen dat ook Bedrijf B grondposities heeft.

Ontwikkelingstermijn

Binnen welke termijn Bedrijf B een stuk grond tot ontwikkeling wil brengen, is niet duidelijk geworden. Vanwege het feit dat het bouwbedrijf al langere tijd actief is in de projectontwikkeling is voor het invullen van de tabel (zie bijlage VI) aangenomen dat een project binnen vijf tot tien jaar ontwikkeld moet zijn.

Projectgrootte

De omvang van de door Bedrijf B uitgevoerde projecten varieert van een kantoorpand tot meerdere woningen. "Klein bouw noemen wij eigenlijk alle omzet tot maximaal vijfhonderd duizend euro, maar ja de meeste bedragen zullen zijn tussen de veertig- en vijftigduizend euro". Op het gebied van woningbouw is Bedrijf B, in eigen ontwikkeling, momenteel bezig met het bouwen van zeventien woningen en in de utiliteitsbouw is men een kantoorpand aan het bouwen in Enschede.

Manieren voor risicomanagement*'Gut feeling'*

De risico's en het risicomanagement wordt voornamelijk ingevuld op basis van 'gut feeling'. "In je hoofd en door te brainstormen met elkaar probeer je wel de risico's bij elkaar te brengen en te bepalen hoe groot het gevaar is (...) [Persoon O] zit in het vooronderzoek af te wegen wat de voors en de tegens zijn. Ik snap wel dat je dat risicomanagement noemt, maar je gaat gewoon indirect na welke risico's en gevaren op je pad kunnen komen". Op basis van kennis en ervaring worden de risico's geïnventariseerd en geschat.

Voortgangsrapportages

De directeur van de ontwikkelingsafdeling neemt de dagelijkse beslissingen, maar "de grotere beslissingen als je praat over investeringen doen we met z'n drieën. Daarvoor komen we één keer per vier weken bij elkaar. Er wordt een verslag van gemaakt en dat wordt vier weken later weer besproken". Op deze manier is ook binnen het bouwbedrijf bekend welke projecten bij de ontwikkelingsafdelingen lopen en wat de stand van zaken is. Voor de voortgangsrapportages wordt tevens onderzoek gedaan naar de omgeving. "De markt wordt verkend. Wat doet nu een gemiddeld appartement, prijzen opvragen, de doelgroep wordt bepaald, optimalisatie van het plan. Locatieonderzoek: waar zitten de winkels, scholen, autobaan? Financieringsmogelijkheden; niet onbelangrijk". Zo tracht men inzicht te krijgen in de factoren die van invloed kunnen zijn op de projecten.

Eenvoudige tool

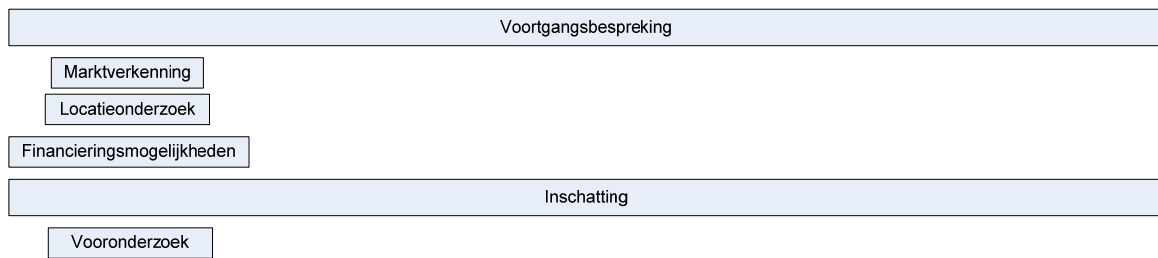
In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een eenvoudige tool.

Complexe tool

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een complexe tool.

Expert(s)

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van één of meerdere experts.



Figuur 2527: Besluitvorming Bedrijf B

3.2.3 Bedrijf C

Hamerparticipatie is onderdeel van de Bedrijf C en het familiebedrijf profileert zich voornamelijk op de regionale markt. Het bedrijf telt minder dan twintig werknemers en werkt samen met het extern Adviesbureau O.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Tijdens het interview is niet naar voren gekomen hoeveel ervaring de Bedrijf C heeft met projectontwikkeling, maar uit later contact bleek dat men reeds acht jaar als ontwikkelende bouwer actief is.

Organisatiegrootte

Er zijn slechts twee personen binnen de Bedrijf C die zich bezig houden met risicomanagement. "Ten eerste heb ik een collega, waar ik in principe mee samen werk in [Bedrijf C-participatie] (...) dat is eigenlijk mijn klankbord en dat is ook meteen de besluitvorming" aldus de directeur. "...ik ben de commerciële kant, ik zoek de locaties op, ik zoek de plekken op en mijn collega is dus rekentechnisch en dat soort zaken".

Bedrijfsachtergrond

Hoewel het niet uit het interview bleek, is er geen twijfel mogelijk dat de Bedrijf C een familiebedrijf is. Het bedrijf heeft dezelfde naam als de directeur-eigenaar.

Leidingpositie afdelingen

Net als Bedrijf B is de Bedrijf C van origine een bouwbedrijf dat zich later is toe gaan leggen op projectontwikkeling. "Voor ons eigen bedrijf willen wij projecten zodanig voorbereiden en tot ontwikkeling laten komen om ons bouwbedrijf te voeden". De bouwafdeling speelt dus een prominente rol in het hele proces, maar er is wel een bewuste juridische scheiding gemaakt. "Dus enerzijds willen we graag dit bedrijf erbij houden, maar daarom is er voor de hele projectontwikkeling ook een aparte BV, want dat zou ook een te groot risico zijn voor het bouwbedrijf".

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de Bedrijf C is erg plat. De directeur en zijn collega nemen alle besluiten en maken de plannen.

Abstractieniveau

De directeur heeft geen definitie gegeven van risico of risicomanagement, maar omschrijft risicomanagement als "...hoofdzakelijk rekensommen en gevoelens". Dit laat echter in het midden wat wel en wat niet een risico is en welke rekensommen er worden gemaakt.

Oriëntatie

Risicomanagement wordt onder andere gezien als het maken van berekeningen en derhalve wiskundig benaderd.

Toepassing

Het gebrek aan een definitie en een eenduidige omschrijving van de begrippen risico en risicomanagement zorgen ervoor dat er geen concrete toepassing is, maar dat er slechts een algemeen idee is van de potentiële gebeurtenissen.

Houding

De houding van de Bedrijf C ten aanzien van risico en risicomanagement is tweeledig. Aan de ene kant speelt de gevoelskwestie een belangrijke rol en aan de andere kant wordt er ook veel waarde gehecht aan de cijfermatige onderbouwing. "Tegen elkaar aan praten en zeggen: hoe voel jij dat, hoe voel jij dat en dan heb je daarnaast het rekenprogramma en dan kijk je of je ermee doorgaat of niet. Kijk, je hebt natuurlijk een onderbuikgevoel, dat is een andere dimensie, maar daar moet je wel meer naar luisteren en aan de andere kant heb je dus je rekenprogramma...". De directeur maakt graag gebruik van zijn collega van Adviesbureau O. "...ik ben zelf niet eens zo risicovol ingesteld, daarom is zo'n klankbord heel goed. Als mijn collega zegt: dat gaat niet, zal ik misschien toch heel... Kijk uiteindelijk ben ik bouwer van beroep en ook vanaf geboorte zou ik bijna zeggen. Dus ik zie al heel snel een schitterend mooi pand of een schitterende locatie...".

Grondpositie

De Bedrijf C heeft projecten volledig in eigen beheer⁵ en heeft daarom grondposities. "Wij hebben ook een project lopen waar we zelf eigenaar van zijn, de grond en het pand...". Er worden daarnaast ook projecten in samenwerking uitgevoerd.

Ontwikkelingstermijn

Het bouwbedrijf wil projecten vanwege het marktrisico binnen vijf jaar ontwikkelen. "Wij zeggen toch wel tegen ons zelf dat er binnen vijf jaar gerealiseerd moet zijn. Daarvoor durven wij het risico ook aan". Wanneer het langer dan vijf jaar duurt, neemt het marktrisico toe omdat de marktsituatie lastiger is in te schatten.

Projectgrootte

Recentelijk heeft de Bedrijf C twaalf zelf ontwikkelde, grondgebonden woningen opgeleverd.

⁵ Zie www.bedrijfC.nl/detection/nederlands.html.

Manieren voor risicomanagement

'Gut feeling'

Het risicomanagement gebeurt in samenwerking met "...[Adviesbureau O] en die huur ik als het ware in voor participatie, dat is eigenlijk mijn klankbord en dat is ook meteen de besluitvorming. Wij kletsen tegen elkaar aan om de risico's te benoemen en om beren op de weg eruit te halen zeg maar". Er wordt dus niet volgens een vaste structuur met risicomanagement omgegaan maar door "tegen elkaar aan praten en zeggen: hoe voel jij dat, hoe voel jij dat en dan heb je daarnaast het rekenprogramma en dan kijk je of je ermee doorgaat of niet" worden de risico op basis van gevoel geïnventariseerd en geanalyseerd.

Voortgangsrapportages

In het beginstadium van het ontwikkelingstraject worden er diverse onderzoeken uitgevoerd om inzicht te krijgen in de externe factoren. "Daarna gebeurt er eigenlijk een risico-onderzoek zeg maar. Dus dan krijg je de afzetrapportage, je krijgt je schoongrondverklaring, je probeert uit te vissen zit er een bepaald kettingbeding op, met andere woorden zitten er nog oude afspraken die wel of niet te respecteren zijn, je hebt te maken met is een perceel voorzien van een leidingstelsel wat er onderdoor of langsheen kan lopen". Dergelijke onderzoeken worden "...vooraf begroot (...) we hebben akoestisch onderzoek, archeologisch onderzoek, bodemonderzoek, fiscaal advies, flora- en faunaonderzoek, infiltratieadvies en berekening, juridisch advies, planschadeanalyse, grondkostenonderzoek". Gedurende het hele project worden opgetreden wijzigingen in het computerprogramma doorgevoerd. "Daar houden we ons continu mee bezig. Mijn collega heeft de laptop bij zich en elke keer mocht er iets ter sprake komen, dit zijn onze uitgangspunten en daar maken we nieuwe naast zeg maar en we zijn continu bezig met welke bedragen wisselen". Op deze manier wordt er controle uitgeoefend op de voortgang van het project.

Eenvoudige tool

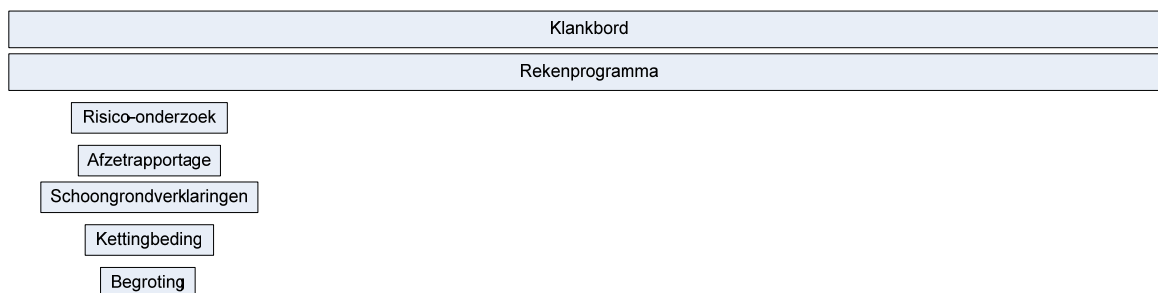
In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een eenvoudige tool.

Complexe tool

Ondanks de beperkte omvang van de Bedrijf C, maakt het bouwbedrijf wel gebruik van een computerprogramma. "Besluiten die genomen worden, laat ik het zo stellen, mijn collega heeft een rekenprogramma en wij brengen dus bepaalde gegevens in". Mede aan de hand van de uitkomsten van het computerprogramma worden de beslissingen genomen.

Expert(s)

De Bedrijf C schakelt bewust het een expert in. Dat is het bedrijf "...[Adviesbureau O] en die huur ik als het ware in voor participatie". Deze organisatie staat het bouwbedrijf bij in de besluitvorming.



Figuur 26: Besluitvorming Bedrijf C

3.2.4 Bedrijf D

Bedrijf D is onderdeel van het Bouwbedrijf D dat voornamelijk in Noord-Holland en de Randstad werkzaam is. De ontwikkelingsafdeling is geboren uit de wens zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen van de klant⁶.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Hoewel het bouwbedrijf al meerdere jaren bestaat, heeft het zich pas recentelijk toegelegd op de projectontwikkeling. "...afgelopen december hebben we besloten om ons ook weer zelf in de ontwikkelingswereld wat meer te gaan bewegen. Dus buiten het pure bouwen ook richting de ontwikkeling te gaan kijken". Men heeft dus als bedrijf slechts een jaar ervaring met projectontwikkeling.

Organisatiegrootte

Vanwege het jonge karakter van de ontwikkelingsafdeling is ook de omvang zeer beperkt. "Je moet je voorstellen, de ontwikkelingsafdeling daar zit je nu, dat ben ik". Er zijn daarom ook nog maar weinig mensen bezig met risicomanagement op dit gebied. "Er zijn ook niet meer mensen mee bezig dan de eigenaar, ik en [Persoon K]; onze directeur".

Bedrijfsachtergrond

Noch uit het interview, noch uit de website viel af te leiden of Bedrijf D een familiebedrijf is of onafhankelijk. Uit later contact met de geïnterviewde bleek dat Bedrijf D een echt familiebedrijf is.

Leidingpositie afdelingen

Net zoals eerder beschreven bedrijven is Bedrijf D van oudsher een bouwbedrijf. "Als bedrijf doen we de ontwikkeling om de bouwproductie binnen te halen en de winst uiteraard noodzakelijk. We doen het hier puur en alleen maar voor de bouwproductie...". De bouwafdeling heeft echter veel invloed in de ontwikkelingsafdeling. "Ik vind dat omdat je een bouwbedrijf en ontwikkelaar bent, dat er heel veel werkzaamheden overgenomen kunnen worden door het bouwbedrijf". Daarnaast wordt er uit concurrentieoogpunt ook bewust voor gekozen de ontwikkelingsafdeling klein te houden.

⁶ De tekst is gebaseerd op www.bedrijfD.nl/ontwikkelen.aspx

“Wij zeggen: wij zijn een bouwbedrijf en dat is het enige wat we willen zijn en dat we wat creatieve, commerciële ideeën daar rondom uitvoeren, dat is prima, dat doen we in samenwerking met onze opdrachtgever. We willen helemaal geen concurrent worden van onze opdrachtgever, want dan haal je eigenlijk het beleg van je eigen boterham af”.

Organisatiestructuur

Uit de organisatiegrootte valt af te leiden dat er binnen Bedrijf D nauwelijks sprake is van hiërarchie. Slechts drie personen zijn op ongeveer hetzelfde managementniveau bezig met risicomanagement.

Abstractieniveau

Zowel het begrip risico als risicomanagement werd in het interview abstract omgeschreven. “In zijn algemeenheid is dat [risico - EvB] alles waarbij je op twee van de drie componenten nog geen zicht hebt”. Risicomanagement werd gezien als “het sturen op budgetten. Zodat je zelf weet wie er wat doet en welke kant het opgaat, dan kan je ook ingrijpen op het moment dat het niet meer past in de financiële kaders die je hebt gesteld”.

Oriëntatie

De definities geven een gebrek aan informatie weer en een manier om controle uit te oefenen op het proces. Er wordt een bedrijfskundige benadering gehanteerd en men probeert zo de organisatieprocessen te sturen

Toepassing

De omschrijving van de begrippen verschaft geen duidelijkheid over wat precies risico's zijn en hoe er gestuurd kan worden op budgetten. Een specifieke toepassing is daarom niet mogelijk.

Houding

Risicomanagement moet vooral inzicht geven in de financiële kant van een project volgens Bedrijf D. “Het enige wat je moet weten zijn je kosten en wat brengt het op (...) je kan niet op grond van emoties je beslissingen nemen”. Er wordt daarentegen geen bureaucratisch systeem gehanteerd waarbij alles afgevinkt moet worden. “Ik heb hier zelf een hekel aan. Ik vind dat een drama”.

Grondpositie

Om bouwvolume te generen probeert Bedrijf D grondposities aan te kopen. “Dus wij kopen gronden en zijn op zoek naar grond, kopen tevens panden en maken er een plan op (...) en we realiseren het dan”.

Ontwikkelingstermijn

Bedrijf D is pas een jaar bezig met projectontwikkeling. Hoewel de ontwikkelingstermijn niet ter sprake is gekomen, wordt aangenomen dat het bedrijf nog niet in staat veel risico te nemen en daarom op korte termijn tot realisatie wil komen.

Projectgrootte

Momenteel worden er door Bedrijf D enkele projecten gerealiseerd die uit de eigen vastgoedontwikkeling komen. "Wij zijn nu onder andere bezig met een project van de gemeente Heemskerk waar op een aantal locaties zeven vrijstaande woningen in een nieuwbouwplan zijn opgenomen, tevens het maken van twee twee-onder-één-kap woningen op de plaats van een heel oud pand. Dan hebben wij het project in Wijk aan Zee waar we zestig woningen aan het realiseren zijn waaronder vijfendertig appartementen en vijfentwintig eengezinswoningen met grote parkeerplaats eronder". De bouwwerkzaamheden van het bouwbedrijf gaan ook door. "Als bouwer bouwen we wel gewoon wijk van honderd vijfentwintig, honderd vijftig woningen, maar dat risico lopen we niet als ontwikkelaar". Een dergelijke omvang past ook niet bij de huidige projectontwikkelingsvisie van het bedrijf.

Manieren voor risicomanagement*'Gut feeling'*

Bij Bedrijf D wordt er blijkbaar onderscheid gemaakt in gevoel en emoties. Bij de beoordeling van risico's en het inschatten van de markt speelt gevoel een rol. "Dat is toch een kwestie van aanvoelen. Dat kan je niet uitleggen". Aan de andere kant is het op waarde schatten van een eventuele samenwerking een kwestie van emoties. "Je kan niet afgaan op het eventuele goede contact met de wethouders bij de diverse gemeentes, want dat is ook weer een wisselende factor. Je kan niet op de grond van emoties je beslissingen nemen". Het is daarom niet helemaal duidelijk wat precies de invloed is van 'gut feeling', maar het speelt wel degelijk een rol.

Voortgangsrapportages

Het besluitvormingsproces van Bedrijf D wordt in stukken verdeeld door 'go/no go-beslissingen'. "Het eerste go/no go moment is, doe ik een bieding op die grond? Vind ik het dusdanig passen binnen ons beleid om iets te gaan doen met die grond? "...dan is (een) beslistmoment de daadwerkelijk bieding die je gaat doen. Die doe je op basis van een schetsontwerp met een onderliggende rekenkundige opbouw zeg maar. En het volgende go/no go-besluit is eigenlijk dat je gaat starten met de bouw, want dan moet je eigenlijk een plan hebben wat haalbaar is en wat iets op gaat brengen". Op basis van onderzoeken, ontwerpen en financiële onderbouwingen worden de keuzes gemaakt.

Eenvoudige tool

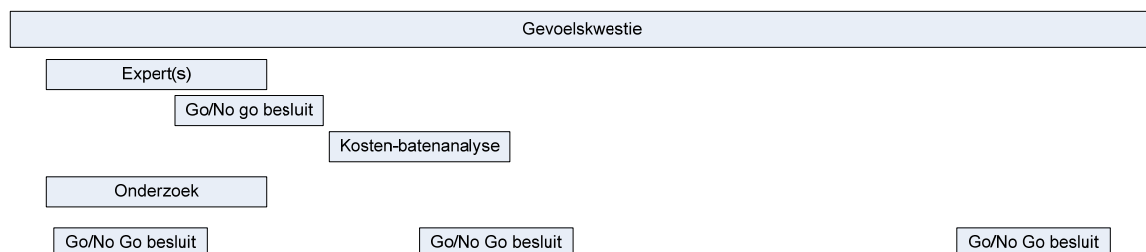
De financiële onderbouwing wordt belangrijk gevonden voor de besluitvorming in het kader van risicomanagement. "Als je alles snel inzichtelijk maakt, is dat het risicomanagement wat je doet. Het enige wat je moet weten zijn je kosten en wat brengt het op. Nu werk ik zelf in Excelsheets en ga ik daar nog wat schuiven en daar nog wat zitten rommelen". Op basis van de financiële analyse kunnen er dan besluiten genomen worden.

Complexe tool

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een complexe tool.

Expert(s)

Vergeleken met de andere geïnterviewde bedrijven maakt Bedrijf D relatief veel gebruik van experts. Er wordt advies gegeven en onderzoek gedaan door externe partijen. "Je zou het bij locatieontwikkeling ook meer op stedenbouwkundig vlak kunnen zoeken. Daar bemoeien wij ons wel mee, omdat we daar wel ideeën over hebben, alleen haal je daar toch snel stedenbouwkundigen bij...". Naast een stedenbouwkundige kan er ook een architect ingeschakeld worden. "Bijvoorbeeld wij hebben een stukje grond waar iets op zou mogen, dan laten wij een tekening maken door een architect om een beeld te krijgen van de invulmogelijkheden". Wanneer het idee vorm heeft gekregen, wordt de markt ingeschat en wordt er gekeken naar de baten en de kosten. "Je houdt ook rekening met de marktinschatting. En daar hebben we adviseurs en makelaars voor. Maar als de architect een schets heeft gemaakt dan laten we deze grof doorberekenen door het bouwbedrijf zodat we inzicht krijgen in de bouwkosten en dan maak ik zelf een opstelling van de bijkomende kosteninschatting en een opbrengsteninschatting... Verder laat je bij elke ontwikkeling die je doet onderzoek doen. Dat zijn afzonderen, onderzoeken naar woningtype, onderzoeken naar je doelgroep en hoe je die moet gaan benaderen (en) waar je in deze regio ook voornamelijk mee te maken krijgt is de luchtkwaliteit, bodemkwaliteit en geluidsnomen, maar ook daarvan weet je als je een stuk grond gaat kopen of deze op die locatie gelden. Het is ook van belang dat de grond niet vervuild is tenzij ik weet wat het is en hoeveel het me gaat kosten om het eruit te halen". Uiteindelijk resulteert dit in een bieding welke juridisch nog een keer gecontroleerd wordt. "Tevens laat ik alle biedingen eerst door onze jurist goed doorlezen en die kijkt dan weer waar dan de risico's zitten, onder andere risico's van het contract en de procedures".



Figuur 2728: Besluitvorming Bedrijf D

3.2.5 Bedrijf E

De ontwikkelende bouwer Bedrijf E is een dochterbedrijf van een grote bouwdivisie. Het bedrijf richt zich naast vastgoedontwikkeling ook nog op infra & milieu, woningbouw, utiliteitsbouw, verbouw & onderhoud en innovatieve bouw.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Bedrijf E heeft al geruime tijd ervaring opgebouwd op het gebied van projectontwikkeling; in ieder geval meer dan tien jaar. "Voor ons zijn inmiddels – en dat was tien jaar geleden toen we het verworven anders – bedrijventerreinen niet meer interessant...".

Organisatiegrootte

Binnen de organisatie houden zowel de bedrijfsdirectie als de rayondirectie zich bezig met risicomanagement. Er zijn op verschillende niveaus, meerdere mensen bezig met het beheersen van risico's. Uit het interview kwam niet direct naar voren hoeveel mensen er betrokken zijn in het risicomanagementproces, maar aangenomen wordt dat het er meer dan tien zijn.

Bedrijfsachtergrond

Bedrijf E is niet alleen verbonden met grote bouwdivisie, maar ook met de gelijknamige familie⁷. Alle aandelen zijn in handen van deze familie en op die manier kan zij invloed uitoefenen op de besluitvorming.

Leidingpositie afdelingen

Uit het interview is niet naar voren gekomen of er onderscheid gemaakt kan worden in de leidingpositie van de afdelingen.

Organisatiestructuur

Binnen de grote bouwdivisie zijn er drie groepen verantwoordelijk voor de besluiten. Ten eerste de directie, ten tweede de vastgoedcommissie en ten derde de rayondirectie. De besluiten worden in overleg genomen. "Daarom laten we ook meerdere mensen hun gevoel daarover vormen om met zo'n vastgoedcommissie gezamenlijk te besluiten of we het wel of we het niet doen. In die vastgoedcommissie zit ook de topdirectie van het bedrijf, laatst zat ik daar ook in". De belangrijkste besluiten worden genomen door de directie van het moederbedrijf van Bedrijf E. "Dat vinden zij zo'n belangrijk stuk dat we ook dat op het hoogste niveau willen besluiten. Dat blijft dus niet bij de rayondirectie, maar dat komt bij de directie van [grote bouwdivisie]".

Abstractieniveau

Risico wordt gedefinieerd als: "De kans op afwijking van het plan. Keer, want dat moet je vermenigvuldigen denk ik om het in geld uit te drukken, de kans keer de financiële strop zeg maar". Aan de definitie wordt geen verdere invulling gegeven en hetzelfde geldt voor het begrip risicomanagement: "Het in beeld brengen van risico's en vervolgens daar een plan van maken hoe je die zou kunnen beheersen". Wel geeft men aan dat het niet bij inventariseren blijft, maar dat er ook een pakket van maatregelen wordt opgesteld om de risico's daadwerkelijk te beheersen.

Oriëntatie

De definitie van risico is gebaseerd op een rekensom. De kans op een gebeurtenis moet vermenigvuldigd worden met de eventuele financiële consequentie. Er wordt dus een wiskundige benadering binnen Bedrijf E gehanteerd.

⁷ Zie www.bedrijfEgroep.nl/index.php?s=1&p=35

Toepassing

Het is duidelijk dat uit definitie van risico en risicomanagement blijkt dat er gezocht moet worden naar kansen en gevolgen en dat hier uiteindelijk een plan voor gemaakt moet worden, is duidelijk. De begrippen geven echter niet aan wat een risico precies is en hoe het plan eruit moet komen te zien. Ze zijn daarom slechts op een algemeen niveau toepasbaar.

Houding

Binnen Bedrijf E worden risico's niet alleen als bedreiging gezien, maar ook als 'opportunity' gezien. "Het is gewoon alles wat in de omgeving van jouw project zit kan dat negatief beïnvloeden, het kan het ook positief beïnvloeden". Om de bedreigingen te beheersen of de mogelijkheden te vergroten wordt in het beginstadium van het ontwikkelingsproces al een inventarisatie gemaakt. "...dat betekent dus dat je van alle aspecten die je wilt beheersen je in het meest vroege stadium ook een plan moet maken, dan wel een grof plan, maar daar moet je ook over nagedacht hebben". Een plan wordt aangevuld met informatie die gaandeweg verzameld wordt.

Grondpositie

Er wordt door het bedrijf zowel op eigen grond ontwikkeld als op de grond van een andere partij. "Om te beginnen natuurlijk met verwerving van locaties, als je daar vroegtijdig in moet investeren dan scheid je de projecten in twee soorten, de één die ontstaat vanuit de verwerving van de grondpositie of van een gebouw waardoor je tot ontwikkeling en bouwen komt, maar je hebt er ook één bij waardoor je bij wijze van spreken op grond van een ander ontwikkelt en waarbij de ander -vaak de gemeente- je vraagt om met name door een stukje kennis, kennis van de markt, kennis van het proces om een product te ontwikkelen". Bedrijf E houdt zich dus niet alleen bezig met uitleglocaties, maar ook met binnenstedelijke herontwikkeling.

Ontwikkelingstermijn

De grondposities die in eigen bezit zijn worden beheerd door de grondbank van Bedrijf E. "Meestal is het zo dat een verwerving daar nog een paar jaar ligt. De tijd moet rijp zijn om de gemeente te bewegen om een voorbereidingsbesluit te nemen om de bestemming te wijzigen. Voor ons gaan ze zeg maar zo de voorraad in". Gedurende die tijd gebeurt er niets met de grond en de marktsituatie kan dan veranderd zijn. 'Voor ons zijn inmiddels -en dat was tien jaar geleden toen we het verworven anders- bedrijventerreinen niet meer interessant'. De ontwikkelingstermijn kan dus langer dan tien jaar duren.

Projectgrootte

Nieuwe woningprojecten worden op relatief grote schaal gerealiseerd bijvoorbeeld "...wijken van twaalfhonderd woningen...". Daarnaast vinden er ook activiteiten plaats in de utiliteitsbouw. "In Enschede op het Business- & Sciencepark hebben we een aantal kantoren ontwikkeld, verkocht en gerealiseerd". Op het gebied van herontwikkeling is Bedrijf E aan een financiële grens gebonden. De verhouding tussen ontwikkelingswaarde en marktwaarde moet niet te risicovol zijn. "Wij kunnen dus geen grootschalige binnenstedelijke ontwikkeling oppakken, omdat het verschil gewoon te groot is en als we daar teveel van hebben zou ons bedrijf daardoor bedreigd kunnen worden".

Manieren voor risicomanagement

'Gut feeling'

Risicomanagement wordt vooral gezien als een gespreksonderwerp op basis van gevoel. "We hebben intern een soort vastgoedcommissie, waar meerdere mensen aan deel nemen. Ook op basis van zaken doe je toch ook met intuïtie, een stukje gevoel. Het is geen exacte wetenschap; je kan niet alles van tevoren uitrekenen met name het risicoaspect. Dat is toch wel een kwestie van inschatten. Daarom laten we ook meerdere mensen hun gevoel daarover vormen om met zo'n vastgoedcommissie gezamenlijk te besluiten of we het wel of we het niet doen". In overleg met diverse personen worden dus de risico's geïnventariseerd en geanalyseerd en worden er maatregelen getroffen.

Voortgangsrapportages

Bedrijf E hanteert een in de bouw bekende wijze van fasering (initiatief, definitie, et cetera). "Dat gaat gewoon fasegewijs, via die vaste systeemtheorie en tussen elke fase vindt er op directieniveau een go/no go besluit plaats. Na een projectdefinitie, het initiatief daarin vraag je gewoon: goh, mag ik daar geld in gaan stoppen, want volgens mij is de tijd rijp om dat te gaan doen. Dat is een simpele beslissing, die houden we ook gewoon op rayonniveau. Daarna moet er goed nagedacht worden over projectdefinitie over de eisen, sfeer, imago van de locatie waar we dan aan werken, welke doelgroep. Dat vinden wij zo belangrijk dat we ook dat op het hoogste niveau willen besluiten. Dat blijft dus niet bij de rayondirectie, maar komt bij de directie van de grote bouwdivisie...". Vervolgens wordt het project periodiek besproken. Door... "Continu te kijken van wat was ons plan, waar staan we nu, pas het nog steeds in ons plan of is het nodig om in te grijpen en ons plan aan te passen?"

Dat blijf je continu doen en dat doen we bij projecten die volop in ontwikkeling zijn zeg maar, doe we dat één keer in de maand. Als je grondposities hebt die slapen doen we dat één keer per half jaar en als we laat maar zeggen trage locatieontwikkelingen hebben, vaak heb je bij wijze van spreken een uitleggebed in de grondexploitatie te draaien waar vrij laag tempo in zit, dan is het gewoon één keer in het kwartaal jezelf die vraag stellen". Daarnaast worden er aan het begin van het ontwikkelingstraject enkele onderzoeken verricht die ook een rol spelen in de besluitvorming en het risicomanagement. "Op het moment dat er risicovol verworven moet worden dat doen wij toch op basis van een haalbaarheidsonderzoek. Een haalbaarheidsonderzoek is in mijn ogen in een kort tijdsbestek een volledige virtuele ontwikkelingstraject doorlopen (...) daar hebben we zeg maar een standaard rapportage achter bedacht waar uiteindelijk goedkeuring voor gevraagd moet worden. ...overal moet je op het moment dat je ermee begint er wat van vinden. Vandaar ook een haalbaarheidsonderzoek. Dat is eigenlijk een compleet ontwikkelingstraject in hele korte tijd. Je kijkt wel degelijk naar de markt, je kijkt wel degelijk naar de afzetmogelijkheden, je kijkt wel degelijk naar wat de kosten zijn, of het technisch uit te voeren is, of het stedenbouwkundig past, enzovoorts. We maken wel degelijk even een plannetje. Niet met architectonische vorm, maar op basis van massastudies. Bij ons in het bedrijf noemen ze dat ook wel draadmodellen, dat betekent dat de hoeklijnen van de gebouwen en de dozen die we erop kunnen zetten (...) en op basis daarvan proberen we met een stukje marktonderzoek, overleg met makelaars, vergelijk met andere projecten (...) probeer je toch de kosten en de opbrengsten in te schatten en uiteindelijk de grondwaarde in te schatten".

Eenvoudige tool

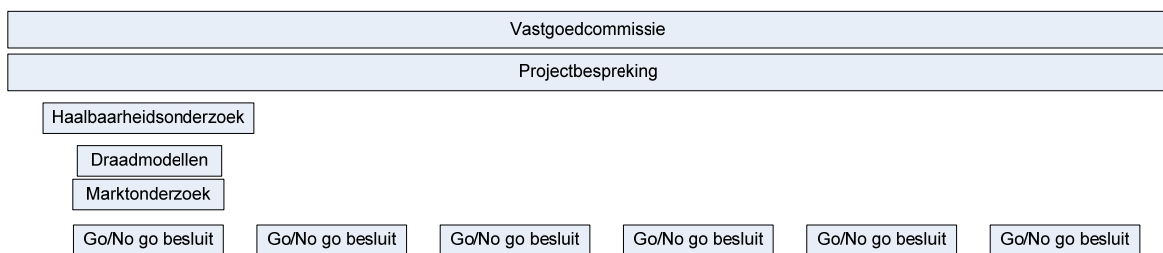
In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een eenvoudige tool.

Complexe tool

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een complexe tool.

Expert(s)

Het marktrisico is ook bij Bedrijf E soms moeilijk in te schatten. Er wordt daarom een beroep gedaan op derden en vindt er "...overleg met makelaars..." plaats.



Figuur28: Besluitvorming Bedrijf E

3.2.6 Bedrijf F

Bedrijf F is oorspronkelijk een samenwerking van twee families en nog drie andere partijen. In de jaren negentig is men zich naast bouwen ook toe gaan leggen op ontwikkelen⁸.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Zoals ook al uit de website valt af te leiden is Bedrijf F al relatief lang bezig met projectontwikkeling. "We zijn natuurlijk tien jaar lang heel druk bezig geweest met grond kopen, wel vijftien jaar denk ik". Vergeleken met de andere bouwers is Bedrijf F één van de bouwers met de meeste ervaring.

Organisatiegrootte

Binnen het bouwbedrijf zijn er diverse mensen die vragen om informatie betreffende de onderhanden zijnde projecten. "Dat zijn binnen onze organisatie ook bijvoorbeeld commissarissen die dat vragen, aandeelhouders, de directieaandeelhouder die hier op dit moment directie voert". Dit zijn er meer dan enkele jaren terug. Dat heeft "...te maken met het feit dat wij als bedrijf groeien en dat onze ontwikkelaars meer moeten documenteren dan vijf jaar terug. Vijf jaar terug moest ik heel direct twee mensen aansturen die een deur naast mij zaten en ik wist in detail alles van de projecten. Dat weet ik nu niet meer". Dit betekent dat vanwege de organisatiegrootte er meer gedocumenteerd moet worden om iedereen op de hoogte te houden over de gang van zaken.

⁸ Zie www.bedrijfF.nl/index1.htm

Bedrijfsachtergrond

Ook uit het interview kwam naar voren dat Bedrijf F een familiebedrijf is en dat dit van invloed kan zijn op het risicomanagement. "...op het moment dat een familie als aandeelhouder meer in opstand komt, zal zij meer de behoefte krijgen aan een goed risicomanagementsysteem zodat zij in ieder geval het gevoel heeft: het kapitaal dat zij in het bedrijf heeft gestoken, daar zit een passend risicoprofiel bij het rendement. Die willen grip houden op de bedrijfsvoering".

Leidingpositie afdelingen

Uit het interview kwam niet naar voren dat de ontwerpafdeling of bouwafdeling een verdeling in leidingpositie hebben.

Organisatiestructuur

Het hoogste managementniveau bestaat uit de commissarissen, de aandeelhouders en de directieaandeelhouder. De afgelopen jaren is binnen Bedrijf F de hiërarchische verdeling gegroeid. "Als directie heb je gewoon behoefte aan instrumenten om in ieder geval nog het gevoel te hebben dat je de boel onder controle hebt en dat waren zaken, die fasedocumenten die zijn van de laatste anderhalf jaar, die waren er nog niet. Die behoefte was er ook niet, omdat de directie van alle projecten nog wel wat af wist. Dat is nu niet meer zo". Nu worden er dus op meerdere niveaus besluiten genomen.

Abstractieniveau

Bedrijf F is het enige bedrijf van de onderzochte bouwbedrijven dat een concreet beeld heeft bij risico en risicomanagement. "Risico is (...) een factor in je bedrijfsprocessen die je niet volledig beheerst en die je van te voren ook niet kan inschatten. Hoe groter die onzekerheidsfactor of -factoren, hoe hoger de rendementsverwachting moet zijn, wil je dat risico aan gaan. Risicomanagement is dat je in staat bent als organisatie om de risico's die zich binnen jouw bedrijfsprocessen voordoen, die dus aanwezig zijn, om die in kaart te hebben, te weten waar ze zich bevinden en dus zoekt op hebben en die dus te kunnen managen in die zin dat je dus probeert die risico's zo goed mogelijk af te dekken". De begrippen worden omschreven en de gevolgen zijn ook aangeduid.

Oriëntatie

Het risicomanagement van Bedrijf F is gericht op de bedrijfsprocessen en men hanteert dus een bedrijfskundige benadering als het gaat over het beheersen van risico's.

Toepassing

Hoewel de begrippen risico en risicomanagement concreet zijn omschreven is niet duidelijk wat precies de invloed is op de projectontwikkeling of de voorfase van het besluitvormingsproces. De definities zijn dus alleen in algemene zin toepasbaar.

Houding

Uit de context van de definitie van risico valt op te maken dat risico gezien wordt als een bedreiging en niet ook als een 'opportunity'. De rendementsverwachting moet hoger worden wanneer de onzekerheid binnen het project toeneemt.

Grondpositie

Bij de beschrijving van het projectontwikkelingervaring werd gerefereerd aan de verweringsactiviteiten die Bedrijf F onderneemt. "Bij ons ligt de nadruk vooral op het bouwen op het weiland, zoals wij dat dan noemen. Dus wij kopen veel maagdelijke gronden van voeren en andere eigenaren en die brengen wij dan tot ontwikkeling met de gemeentes. Wij zijn echt een bedrijf met veel grondposities ingenomen en kopen nog steeds grondposities en vanuit die grondposities gaan wij onderhandelen met de gemeente om zo'n locatie tot ontwikkeling te brengen". De grondposities vormen dus een machtsmiddel in de onderhandelingen.

Ontwikkelingstermijn

Bedrijf F hanteert ten opzichte van de andere geïnterviewden een ruime ontwikkelingstermijn. "Wij hebben een stuk grond, dat hebben wij vaak al langere tijd geleden gekocht [en] we verwachten dat dit binnen tien à vijftien jaar tot ontwikkeling komt...". Dit is significant langer dan de termijn van vijf jaar die over het algemeen wordt gehanteerd.

Projectgrootte

De werkzaamheden van de ontwikkelende bouwer zijn zowel gericht op de utiliteitsbouw als de woningbouw. "We zijn op dit moment hier in Rijssen bezig met de herontwikkeling van een aantal schoollocaties [en] we zijn bezig met de herontwikkeling van een oud fabriekscomplex". Daarnaast is men bezig "...voor het plan Veeneslagen West. Dat is een wijk van ongeveer duizend woningen, waar wij ongeveer voor vijfenveertig procent in zitten".

Manieren voor risicomanagement*'Gut feeling'*

Volgens Bedrijf F is projectontwikkeling dat je "...toch voor een heel belangrijk gedeelte op onderbuikgevoel koopt en onderbuikgevoel laat zich niet in een risicomodel vangen. Dus dat is toch een stuk ondernemerschap wat om de hoek komt kijken. Toch een stukje fingerspitzengefühl wat op een gegeven moment de ondernemer binnen een bedrijf heeft opgebouwd waardoor hij succesvol is in het aankopen van grondposities".

Voortgangsrapportages

Bedrijf F maakt veel gebruik van fase-documenten om alles te documenteren. "In het kader van het risicomanagement is het goed dat je vrij snel vastlegt: we erkennen allebei dat er iets moet gebeuren in dit gebied, we leggen wat spelregels vast hoe we het traject willen doorlopen om te komen tot een samenwerkingsovereenkomst en we spreken af binnen welk tijdspad dat al gaan plaatsvinden. Dan heb je dus die periode van een jaar, anderhalf jaar waarin je dus in ieder geval het kader kan vormen en aan het einde van de rit heb je dan die samenwerkingsovereenkomst en dan heb je dus in feite een beslismoment of wel of niet tot overeenkomst aangaan. Dat noemen wij hier fase-documenten, daar hebben wij hier eigenlijk het hele ontwikkelingsproces in blokjes gehakt en zo'n brokje is bijvoorbeeld het sluiten van een intentieovereenkomst. Daar wordt een bepaald document voor ingevuld waar dan de kernafspraken in staan van zo'n intentieovereenkomst, zodat we kunnen overzien welke rechten en verplichtingen uit zo'n overeenkomst voortvloeien. Dat is een beslisdocument voor het management, de directie, om te zeggen: we gaan de overeenkomst wel of niet aan". Vaak ontstaat uit de intentieovereenkomst een principeovereenkomst en "het volgende fase-document is het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst".

Dan wordt fasedocument vier ingevuld. Daar staat in: dit zijn de rechten en verplichtingen die uit de overeenkomst voortvloeien, zo veel woningen gaan we bouwen, in die prijsklasse, zo veel moeten we aan de gemeente betalen als exploitatiebijdrage. Op die manier hebben we een aantal Go/No go momenten in het hele proces zitten waarin stukken bij de directie komen, besproken worden en voordat een volgende fase in het proces mag worden ingegaan, moet eerst in feite dat fasedocument worden afgepraefd. Waardoor je binnen je ontwikkelproces, als je eenmaal zo ver bent, een aantal cruciale punten in het proces, Go/no go besluiten hebt die je als directie neemt waardoor je dus grip op je projecten houdt en geen onverantwoorde risico's gaat nemen".⁹

De fasedocumenten worden onderbouwd door middel van onderzoeken. "Tegenwoordig, bij nieuwe contracten, wordt er al een quickscan uitgevoerd van de locatie om te kijken of het een locatie is met een hoge archeologische verwachtingswaarde of een lage. Verder doe je in ieder geval goed onderzoek of er bodemverontreiniging in zit. We hebben tegenwoordig altijd een ontbindende voorwaarde voor archeologie. Dus we doen ook een quickscan archeologie. Wij noemen tegenwoordig ook vaak het flora-fauna gebeuren. Dus in feite die drie onderzoeken - bodemverontreiniging, archeologie en flora-fauna - kun je ook een quickscan voor laten doen".

Eenvoudige tool

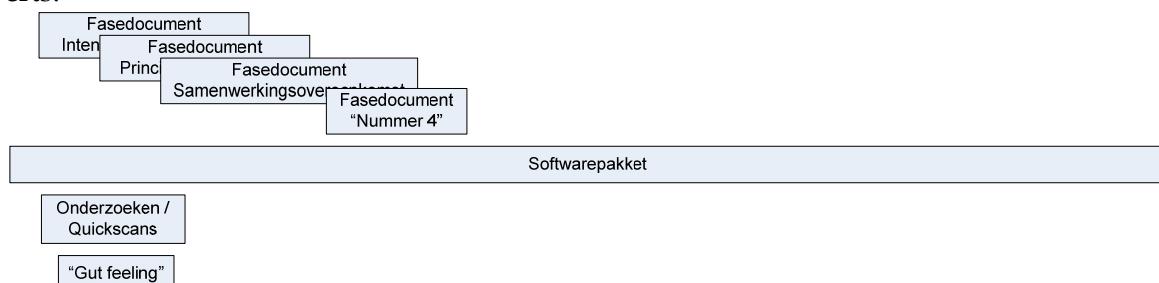
In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een eenvoudige tool.

Complexe tool

Bedrijf F is naast de Bedrijf C de tweede die gebruikt maak van een computerprogramma. "We hebben die fasedocumenten als hulpmiddel. Daaraan gekoppeld is ons softwarepakket wat we gebruiken binnen het ontwikkelingsproces, zowel grond- als locatieontwikkeling, is in feite ook een middel waardoor je je kosten inzichtelijk hebt en goed kunt zien waar je risico's zitten en de kosten kunt beheersen. Verder hebben wij een database waarin al onze grondcontracten zitten".

Expert(s)

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van één of meerdere experts.



Figuur 2929: Besluitvorming Bedrijf F

⁹ Bedrijf F hanteert go/no go besluiten, maar wanneer deze precies plaats vinden is niet duidelijk [EvB].

3.2.7 Bedrijf G

Bedrijf G ontplooit een vijftal activiteiten in de bouwsector; vastgoed, advies, bouw, kleinbouw en beheer. In projectverband wordt er samengewerkt om de klant zo goed mogelijk te bedienen.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

De vastgoedafdeling staat vaak aan de basis van de bouwprojecten die Bedrijf G uitvoert. Gedurende de afgelopen jaren heeft het bedrijf ervaring opgedaan in de projectontwikkeling. “Eigenlijk de laatste zeven à acht jaar zijn we veel posities gaan inkopen die leiden tot vastgoedproductie en vastgoedrendementen”.

Organisatiegrootte

Als gekeken wordt naar welke personen binnen Bedrijf G zich bezig houden met risicomanagement dan is dat “...de staf van het bedrijf, de directie en er zijn een man of vier/vijf die verantwoordelijk zijn voor dat soort bedrijfsonderdelen, die daar echt specifiek ook mee bezig zijn”. Dus vijf tot tien mensen.

Bedrijfsachtergrond

Uit het interview kwam niet naar voren of Bedrijf G een familiebedrijf is.

Leidingpositie afdelingen

De ontwikkelingsafdeling en de bouwafdeling werken weliswaar samen, maar zijn ieder verantwoordelijk voor hun eigen resultaat. “...de vastgoedontwikkelingspoot, die moet tegen een bepaald rendement kunnen ontwikkelen. Je wilt uiteraard wel de voorkeur geven aan je eigen bouwbedrijf, maar mocht er onverhoopt daar toch grote verschillen zitten die niet haalbaar zijn, dan moet je een andere oplossing zoeken. En als het bouwbedrijf op dat moment een bouwproductie heeft dan moet het bouwbedrijf maar zorgen dat hij zijn kosten reduceert of ergens anders omzet weghaalt, waardoor de ontwikkelaar wel zijn rendement kan blijven houden”. Ondanks het feit dat de leidingpositie gelijk is, wordt er bewust voor gekozen de ontwikkelingsafdeling niet te vergroten. “Ik dank dat we de komende jaren vijftig procent van ons bouwvolumes uit die vastgoedportefeuille gaan halen en meer willen we ook niet...”. De toekomstverwachting is ook dat bouwbedrijf taken over zal nemen. “Het risico gaat zich verplaatsen richting het bouwbedrijf”.

Organisatiestructuur

Voor ieder bedrijfs onderdeel is een directeur verantwoordelijk. Deze overleggen onderling en zorgen voor de afstemming tussen de onderdelen. De directeurs zorgen voor de aansturing binnen het betreffende bedrijfs onderdeel.

Abstractieniveau

Binnen Bedrijf G wordt risico gezien als “...de kans dat iets wat je doet negatiever uitvalt dan dat je uiteindelijk voor ogen had. En hoe hoger het risico des te hoger de kans dat iets negatief uit kan vallen. Ook positiever uit kan vallen”. Risicomanagement wordt omschreven als een keuzeproces:

“...dat is gewoon het sturen op aanvaardbare keuzes. Weloverwogen risico’s. Ik bedoel; je schat elke situatie in op basis van zoveel mogelijk informatie en daar stuur je met je bedrijf op”. Uit de definities blijkt echter niet hoe een risico geïnterpreteerd moet worden of wat sturen op aanvaardbare risico’s is. De definities zijn dus slechts abstract geformuleerd.

Oriëntatie

De begrippen zijn niet wiskundig georiënteerd, maar richten zich meer het besluitvormingsproces binnen het bedrijf. De inslag is dus voornamelijk bedrijfskundig. “Anders ben je ook geen ondernemer meer. Ik bedoel dan ben je alles cijfermatig aan het onderbouwen”. Op basis van een bepaalde onzekerheid worden er dus keuzes gemaakt.

Toepassing

De omschrijvingen van risico en risicomanagement geven weliswaar inzicht in de uitkomstmogelijkheden en dat er op basis van objectieve gegevens besluiten genomen moeten worden, maar ze zijn verder niet afgebakend en dus algemeen verwoord.

Houding

In eerste instantie werd risico voornamelijk gezien als een potentieel negatieve gebeurtenis, maar bij Bedrijf G zien ze ook de positieve kanten. “...risico wordt altijd gezien als iets negatiefs, maar je kan het ook positief bekijken. Want als jij een groot risico toch positief inschat kun je misschien heel mooi rendement maken”. Men is ook van mening dat risico een onderdeel van het vak is. “Als je als bouwer geen risico wil lopen dan moet je ook niet gaan vastgoed ontwikkelen. Maar die risico’s zijn beheersbaar doordat je kennis en kunde van de situatie hebt. Anders ben je ook geen ondernemer meer, Ik bedoel dan ben je alles cijfermatig aan het onderbouwen. Als je zo dan moet werken ben je bijna boekhouder die ook nog wil ontwikkelen. Ik ben geen bank die al het risico van tevoren gaat beoordelen en vervolgens al lang het project aan een ander verkocht is. Ja, sorry we waren nog aan het rekenen. We waren even het risico aan het elimineren en vervolgens, ja sorry. Daar heb je ook de tijd niet voor, dit is het gevoel, het is gewoon heel veel gevoel erover”.

Grondpositie

Inmiddels is Bedrijf G iets minder dan tien jaar bezig met het aankopen van grondposities ten behoeve van de vastgoedproductie.

Ontwikkelingstermijn

Voordat Bedrijf G een locatie verwerft moet bij wijze van spreken vaststaan dat er op de grond daadwerkelijk ontwikkeld kan worden. “Er moet echt wel een heel duidelijk beeld zijn dat er binnen en dan praat je nog over een periode van tien jaar bij wijze van spreken tot ontwikkeling gaat komen”. Binnen tien jaar moet het project dus gerealiseerd zijn.

Projectgrootte

Bedrijf G gaat bewust om met haar orderportefeuille. “We zijn nog steeds bezig met het kantorenproject in Nijmegen...daar moeten nog twee kantoorgebouwen gebouwd worden”. De kantorenmarkt is nu echter minder interessant dus heeft dat minder prioriteit. “We zijn nu bezig in Enschede met een woningbouwprogramma, jaren dertig woningen. Daar hebben we er nu op dit moment tien van gebouwd en daar moeten er nog acht van gebouwd worden”.

Dit heeft te maken met het percentage reeds verkochte woningen. "Dat is ook een verhaal geweest dat wij heel duidelijk gezegd hebben en een aantal jaren onze koers hebben gezet op de spreiding van wat kleinere projecten. Dus ook meer kans dat er projecten loskomen". Er wordt dus bewust voor kleinere projecten gekozen om het risico te spreiden.

Manieren voor risicomanagement

'Gut feeling'

Het besluit een locatie aan te kopen wordt in overleg genomen. "...dan wordt een positie beoordeeld op mogelijkheden. Wat is de bestemming, is er een andere bestemming nog te krijgen, nou ja noem maar op en niet onbelangrijk is, wat is de investering die gepleegd moet worden, welke middelen zijn daarvoor nodig, kun je die zelf ophoesten, hoe ga je die financieren? Als dat plaatje klopt en je hebt daar veel verwachtingen van en de ontwikkelingstijd ligt in een termijn waarvan je zegt; dat past ons precies gezien de doorlooptijd van andere projecten en je kunt het allemaal financieerbaar maken dan kun je overgaan tot de aankoop van een locatie". Wanneer het plaatje niet meer klopt en het risico te groot wordt, wordt wederom op gevoel besloten het project over te dragen aan een andere partij. "Het doorstoten als nog heeft meer te maken met het feit dat wij denken het past niet in onze focus verder, het wordt te groot. Dus wil je daarin een partij blijven dan moet je meegaan en dan zegen wij wel eens van, jongens een andere partij neemt het van ons over, want voor ons wordt het te groot als wij daar nog een stuk productie uit gaan genereren dan is het ook goed. En dan pak je een stukje rendement op basis van het doorstorten van de locatie. Dan ben je in feite helemaal risicowerend bezig".

Dergelijke keuzes worden op het hoogste niveau gemaakt. "...de groepsdirectie heeft in feite al die elementen onder zich, maar moet daar uiteindelijk gezamenlijk naar kijken van, joh zoals we dit met elkaar zo afwegen, gaan we linksaf, gaan we rechtsaf of gaan we toch... dat is continu een afweging met elkaar". De afweging wordt dus voornamelijk door 'gut feeling' ingegeven en dit wordt ook erkend: "Ik zeg niet dat we alleen op gevoel werken, maar ik kom er steeds meer achter hoe ouder ik word, dat gevoel steeds belangrijker is".

Voortgangsrappportages

Om inzicht te krijgen in de projecten wordt er door Bedrijf G onderzoek verricht naar de locatie. "Vanuit vastgoedontwikkeling heeft dat natuurlijk te maken met een locatieonderzoek. Dus dat betekent dat je in eerste instantie al doet bij de aankoop, dan loop je het grootste risico. Daarna ga je zo'n locatie echt ontwikkelen, dat betekent dus dat je veel diepgaander onderzoek gaat plegen naar de locatie. Je gaat met de gemeente om tafel zitten van (...) hoe kijken jullie er tegen aan vanuit jullie stedenbouwkundige visie".

Eenvoudige tool

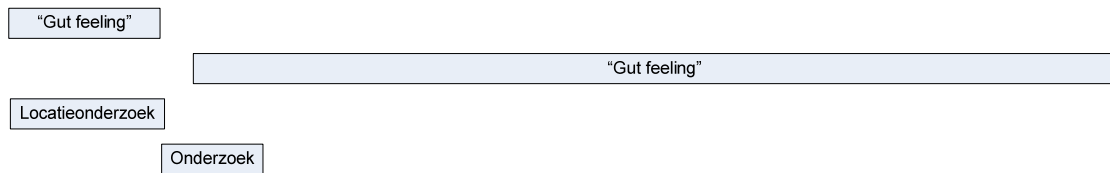
In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een eenvoudige tool.

Complexe tool

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een complexe tool.

Expert(s)

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van één of meerdere experts.



Figuur 300: Besluitvorming Bedrijf G

3.2.8 Bedrijf H

Het bouwbedrijf Bedrijf H bestaat uit vier divisies namelijk vastgoed, bouw, handel en industrie. Oorspronkelijk was het alleen een bouwer, maar tegenwoordig bestaat Bedrijf H uit vele werkmaatschappijen¹⁰.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Uit het interview volgde niet hoeveel projectontwikkelingervaring Bedrijf H heeft, maar na telefonisch contact bleek dat men al meer dan tien jaar bezig is.

Organisatiegrootte

Dat Bedrijf H inmiddels uit vier divisies bestaat met meerdere maatschappijen impliceert al dat het bedrijf een aanzienlijke omvang heeft voor een MKB-bedrijf. Er houden zich binnen de organisatie ook meerdere mensen met risicomanagement bezig. "Dan praat je over directie, hoofd bedrijfsbureau, hoofd ontwerp en ontwikkeling, hoofd klant en communicatie, ontwikkelaars en de KAM-manager".

Bedrijfsachtergrond

Uit het interview bleek niet dat Bedrijf H een familiebedrijf is, maar de site geeft aan dat het wel degelijk gekoppeld is aan de familie Bedrijf H¹¹.

Leidingpositie afdelingen

De afdelingen binnen Bedrijf H proberen nauw met elkaar samen te werken. "De ontwerper en calculator, bouwkostendeskundige, zetten we naast elkaar en die twee... Sinds die tijd noem ik het ontwerpend calculeren en calculerend ontwerpen". Zo verschuift de leidingpositie gedurende het proces van de ontwerpafdeling naar de bouwafdeling. "Tot en met dat VO is de vastgoedontwikkelaar leidend in het proces. Vanaf dat moment is het bouwbedrijf leidend in het proces".

¹⁰ Zie www.bedrijfH.nl

Organisatiestructuur

Naast de personen die bij organisatiegrootte al werden genoemd, houden er nog meer mensen zich bezig met risicomanagement op een lager managementniveau. Risicomanagement "...komt regelmatig terug in het operationeel team, in het management team om te zorgen dat je de zaken op elkaar afstemt". Bedrijf H is dus over een hiërarchisch georganiseerd bedrijf.

Abstractieniveau

Risico wordt abstract omschreven als "de kans op een negatieve gebeurtenis vermenigvuldigd met het effect van die negatieve gebeurtenis. Dan hebben we het alleen nog maar over negatieve risico's. Je kunt ook nog hebben... sowieso of het nu negatief of positief is dan maakt dat eigenlijk nog niet zo veel uit. De kans op een gebeurtenis maal het effect van die gebeurtenis. Risico's kunnen ook heel positief uitpakken".

Onder het beheersen risicomanagement wordt binnen Bedrijf H verstaan: "het inzichtelijk krijgen van en het beheersen van de risico's, zodat bij alle beslissingen die je neemt je een goed gecalculerde inschatting kan maken van de risico's. Dat is heel veel iets (...) wat niet expliciet wordt gemaakt, wat onderbuikgevoelens betreft aan wat aan de andere kant ook in allerlei uitdagingen en handelingen schromelijk wordt overdreven'.

Oriëntatie

Zowel bij het uitleggen van het begrip risico als risicomanagement hanteert men een wiskundige benadering. Risico is de kans op een gebeurtenis maal het effect en risicomanagement is het op basis van "een goed gecalculerde inschatting" nemen van beslissingen.

Toepassing

Door tot de conclusie te komen dat risico zowel positief als negatief gezien kan worden, wordt de definitie alleen maar smaller. Hoe de kans of het gevolg bepaald moet worden, blijft onduidelijk. Ook de manier waarop de risico's inzichtelijk gemaakt moeten worden of hoe een inschatting gemaakt moet worden, wordt niet nader gespecificeerd en de definities zijn daarom slechts algemeen toepasbaar.

Houding

Risico en risicomanagement leeft binnen Bedrijf H. "Er is een behoorlijke 'awareness' rond risico's en het beheersen van risico's". Risico's worden ook niet alleen gezien als negatief beschouwd, maar men ziet ook mogelijkheden. Aan de andere kant wordt het vaak ook "schromelijk" overdreven. "Dus volgens mij doet iedere ondernemen aan risicomanagement, maar heel vaak is dat meer op 'gut feeling'; ik schat in dat, ik ruik een kans. De terminologie is er ook naar. Waar ik nou een beetje bang voor ben en als je het hebt over risico's, dat vind ik nou een risico, dat is dat je als organisatie doorschiet".

Grondpositie

Bedrijf H tracht zich te onderscheiden door binnenstedelijke herontwikkeling. "Verouderde gebieden worden aangekocht en daar wordt herontwikkeling op gepleegd. Als we onze eigen ontwikkelingen zien dan stappen wij daar in een heel vroeg stadium in, hebben we alle inbreng". Er wordt dus vanuit concurrentieperspectief grond aangekocht.

Ontwikkelingstermijn

Uit het interview kwam niet direct naar voren wat de gehanteerde ontwikkelingstermijn binnen Bedrijf H is. Men is echt momenteel op het terrein van Ten Cate bezig en “de komende jaren gaan daar ontwikkelingen plaats vinden”. De ontwikkelingstermijn wordt derhalve geschat op vijf tot tien jaar.

Projectgrootte

Het eerder aangehaalde project van Ten Cate is van een aanzienlijke omvang: “Drieëntwintig hectare binnenstedelijk ontwikkeling waarin de gewone Ten Cate fabriek voor een deel draait...”. Ten opzichte van de andere onderzochte bedrijven behoort Bedrijf H tot één van de grotere ontwikkelaars.

Manieren voor risicomanagement*‘Gut feeling’*

Volgens Bedrijf H gebeurt risicomanagement vooral impliciet en betreft het “awareness” en “onderbuikgevoelens”. Het beheersen van risico’s wordt dus niet altijd expliciet gemaakt en gevoel speelt een belangrijke rol.

Voortgangsrapportages

Hoewel risicomanagement nauwelijks gedocumenteerd wordt, hanteert Bedrijf H wel vaste beslismomenten en probeert men op basis van objectieve gegevens besluiten te nemen. “Aan de hand van dat programma van eisen en het stedenbouwkundig ontwerp maken wij een eerste inschatting van de kosten. “Eerste (besluit) is het besluit over haalbaarheid. Dat is dus na stedenbouwkundig ontwerp en programma van eisen”. In deze fase van het ontwikkelingsproces wordt er ook onderzoek gedaan naar de bodem. “Dat wordt meestal eerst via een quickscan gecheckt, maar het is wel een risico”. Na deze ‘go/no go beslissing’ gaat men verder met de ontwerpfase. “Dan is er een besluit na VO: past dit budget bij ons? Er is een beslispunt bij DO: is dit echt wat we willen en gaan we hiervoor een bouwvergunning aanvragen?”

En er is een beslispunt: wanneer gaan we daadwerkelijk starten met de bouw? Dan heb je een situatie dat er verkeerd ingeschat kan worden, over het hoofd gezien kan worden dat er in de ondergrond de nodige risico's kunnen zitten. Dat wordt meestal eerst via een quickscan gecheckt, maar het is wel een risico”.

Gedurende het traject wordt er regelmatig overlegd. “We hebben iedere maand (...) projectteambesprekingen waarbij projectleider, werkvoorbereider, uitvoerder en voorwerkers betrokken zijn, waar ook verbeterpunten naar boven worden gehaald. Die verbeterpunten gaan onmiddellijk het systeem in, zodat ook het weer bij andere projectteams ook bekend wordt”. Door onderzoek te doen en op vaste momenten beslissingen nemen probeert Bedrijf H de voortgang van het project te bewaken.

Eenvoudige tool

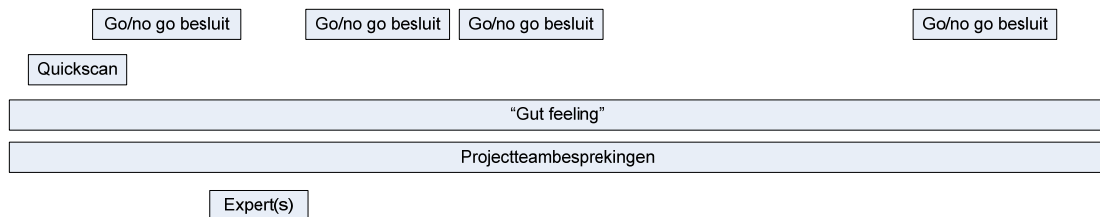
In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een eenvoudige tool.

Complexe tool

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een complexe tool.

Expert(s)

Om meer zekerheid te krijgen over de maakbaarheid van het eindproduct schakelt Bedrijf H een expert in. Wij "gebruiken daar als Bedrijf H altijd [Adviesbureau N] voor, een bureau met veel kennis van zaken op het gebied van regelgeving, bouwbesluit en alles wat daarmee samenhangt; bouwfysica. Die beoordelen ons plan al in VO-fase bij wijze van spreken".



Figuur 31: Besluitvorming Bedrijf H

3.2.9 Bedrijf I

Door zelf gebouwen of gronden aan te kopen probeert Bedrijf I zowel woningen, kantoren, bedrijfsgebouwen, winkelcentra als combinatieprojecten te realiseren. Dit gebeurt niet alleen voor een opdrachtgever, maar ook voor eigen risico.

Bedrijfskenmerken

Projectontwikkelingervaring

Uit het interview bleek niet over hoeveel projectontwikkelingervaring Bedrijf I beschikt, maar navraag wees uit dat men al meer dan tien jaar bezig is met ontwikkelen.

Organisatiegrootte

Er zijn verschillende mensen die zich bezig houden met risicomanagement. In de voorfase worden niet alleen de ontwikkelaars ingeschakeld, maar ook al contact gehouden met de bouwafdeling. De personen die zich bezighouden met het beheersen van risico's zijn: "hoofd bedrijfsbureau, projectleiders zowel van bouw als van ontwikkeling en hoofd calculatie of kostenramers".

Bedrijfsachtergrond

"Het is oorspronkelijk een familiebedrijf [en de gelijknamige eigenaar] is directeur en groot aandeelhouder". Het bouwbedrijf wordt dus geleid door een familielid en zodoende heeft de familie invloed op de besluitvorming.

Leidingpositie afdelingen

Naast dat het oorspronkelijk een familiebedrijf is, is het van origine ook een bouwbedrijf. "...het is oorspronkelijk een bouwbedrijf wat zich later is gaan toeleggen op ontwikkelen en beheren". Men tracht door het combineren van de kennis een beter totaal product aan te bieden¹¹.

¹¹ Zie www.bedrijf1.nl

“Daarom proberen wij, omdat we hetzelfde bedrijf zijn en heel dicht tegen elkaar aan zitten, zo vroeg mogelijk in dat traject mee te gaan kijken en te zeggen: maak dat nu allemaal prefab of doe dat nou allemaal in staal. Om ervoor te zorgen dat de risico’s op uitvoeringsgebied tot een minimum beperkt blijven. Wij kunnen en moeten de expertise van bouw inbrengen bij ontwikkeling”. Ondanks het feit dat de ontwikkelingsafdeling samenwerkt met de bouwafdeling, zijn ze gescheiden van elkaar en is de leidingpositie neutraal verdeeld.

Organisatiestructuur

Bedrijf I is qua organisatie te groot om als directeur op de hoogte te zijn van de dagelijkse stand van zaken van de projecten. “Ik kan daar van alles van vinden als directeur, maar a) heb ik daar de tijd niet voor en b) ben ik daar niet dagelijks mee bezig en die mannen wel”. Taken en verantwoordelijkheden worden dus gedelegeerd en Bedrijf I heeft daarmee een hiërarchische structuur.

Abstractieniveau

Zowel risico als risicomanagement worden door Bedrijf I abstract benaderd. Risico wordt gedefinieerd als “kans maal faalkosten? Toch?” en risicomanagement betekent dat de mogelijke gevaren een keer voor het voetlicht komen. “Het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt. Dat de risico’s die er zijn, dat je die een keer benoemt. De betrouwbaarheid van het inschatten van die risico’s dat blijft altijd een hele moeilijke, maar het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt”. Wat er nu precies bij de begrippen moet worden voorgesteld, wordt niet verduidelijkt.

Oriëntatie

De definitie van risico heeft een wiskundige insteek ondanks het feit dat niet duidelijk wordt of de vermenigvuldiging ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Het begrip risicomanagement wordt echter noch wiskundig noch bedrijfskundig uitgelegd.

Toepassing

Hoewel risico wordt uiteengezet als kans maal gevolg, wordt er geen inzicht verschaft in de manier waarop beide termen tot stand komen. Ook de toepassing van risicomanagement blijft onduidelijk. Daarom kan geconcludeerd worden dat de begrippen slechts een algemene omschrijving bevatten.

Houding

Mede uit het begrip “faalkosten” blijkt dat risico voornamelijk wordt gezien als een potentieel negatieve gebeurtenis. “Wat is je ‘downside’? Als het misgaat, wat gebeurt er dan, wat blijft er dan voor ons over?”. Risicomanagement betekent daarmee het inventariseren en analyseren van de bedreigingen. Toch realiseert men zich dat denken in “worst case scenario’s” niet tot de gewenste uitkomst leidt. “Als je alles naar het negatieve scenario rekent dan is geen project meer haalbaar. Je moet wel een bepaald optimisme en opportunisme hebben. Dat hebben ontwikkelaars gelukkig over het algemeen ook wel”.

Grondpositie

De ontwikkelaars van Bedrijf I “kopen posities aan, gronden dan wel herontwikkellocaties en zorgen er vervolgens voor dat het ontwikkeld wordt”. Bedrijf I neemt dus bewust grondposities in.

Ontwikkelingstermijn

De ontwikkelingstermijn van de projecten is wisselend. “Als je het gemiddelde neemt dat zit je eerder aan de vijf tot zeven jaar”, maar het kan ook sneller of langzamer gaan.

Projectgrootte

Bedrijf I is vergeleken met de andere geïnterviewde bouwers een ontwikkelaar van formaat. “Qua locatieontwikkeling; we hebben hier Vathorst. Dat is een uitbreidingswijk in Amersfoort, maar ook in Aalsmeer bijvoorbeeld Nieuw Oosteinde, een wijk waar zestienhonderd woningen komen”. Hiermee behoort Bedrijf I tot één van de grootste binnen de onderzoeksgroep.

Manieren voor risicomanagement*‘Gut feeling’*

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van ‘gut feeling’.

Voortgangsrapportages

Met behulp van faseafsluitingen probeert Bedrijf I controleren te houden over de projecten. "Er zijn faseafsluitingen waar je iedere keer als je een stapje verder bent weer kijkt van: waar staan we, wat hebben we tot nu toe geïnvesteerd, wat zijn de rendementen op het project, hoe goed is het project in de zin van kwalitatief goed, wat is de toegevoegde waarde ervan?". Bij iedere faseafsluiting worden dus ook de financiën doorgenomen. "Daar wordt dan iedere keer weer een nieuw budget voor aangevraagd en dat gaat dan ook weer naar de groep". Daarnaast heeft men in de loop van de tijd documentatie ontwikkeld en de te hanteren procedures vastgelegd. "Wat we hebben iets wat organisch gegroeid is van een aantal documenten waar wij onze risico's proberen te inventariseren.

Bijvoorbeeld, met name bij die vestigingen voordat die naar een soort aanbesteding gaan, hebben we een risicoformulier 'Van contact tot contract' (...) Een lijstje van dingen: denk daar nou eens even over na en wat is je algemene oordeel?".

Eenvoudige tool

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een eenvoudige tool.

Complexe tool

In het interview kwam niet naar voren dat er gebruik wordt gemaakt van een complexe tool.

Expert(s)

In tegenstelling tot de andere bouwbedrijven die gebruik maken van experts, heeft Bedrijf I binnen het bedrijf een adviseur die geraadpleegd wordt. "We hebben bijvoorbeeld onze kwaliteitsman hier, die zodra een project echt een project begint te worden... ga er eens met hem helemaal door heen. Laat hem eens een mening vormen over de risico's". De kennis van de KAM-manager wordt dus in na de ideevorming ingezet.

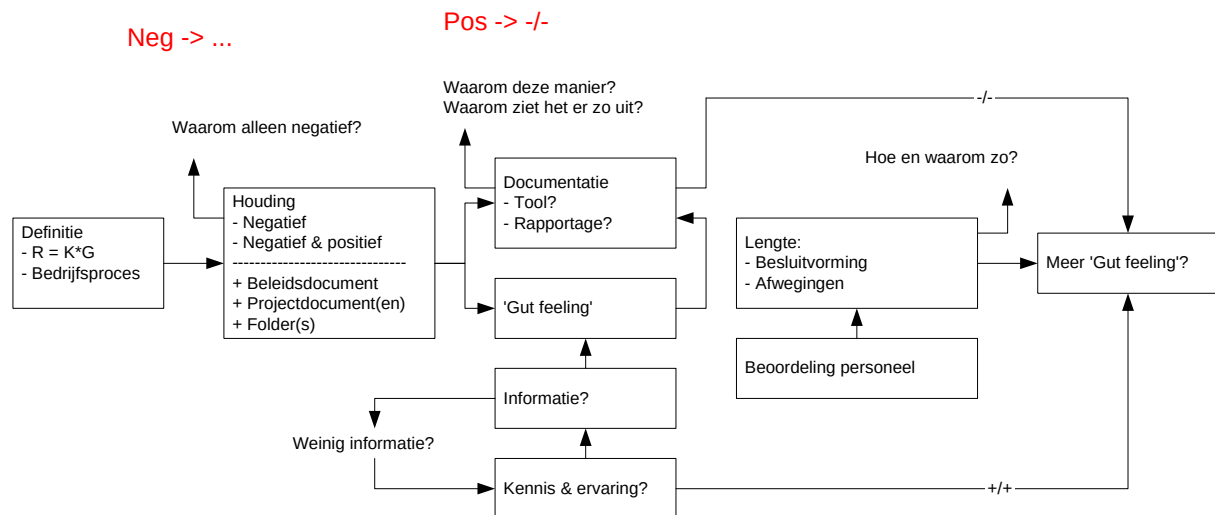


Figuur 32: Besluitvorming Bedrijf I

Bijlage V - Interviewvragen van de derde interviewronde

Voor zowel bouwbedrijf Bedrijf L als Bedrijf M:

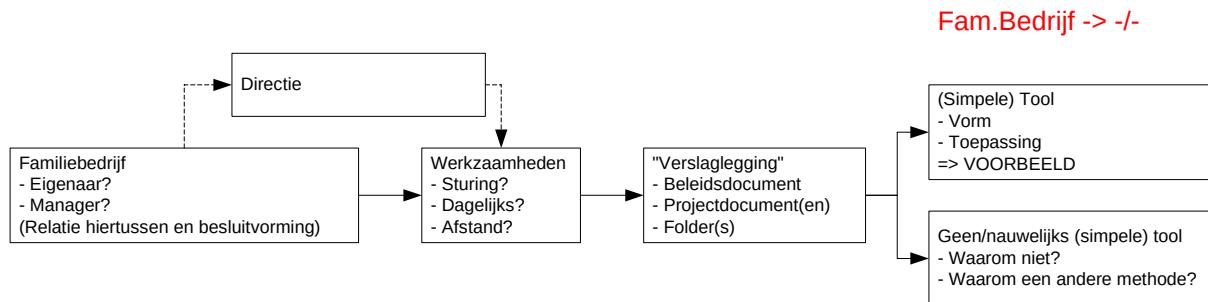
Houding & 'gut feeling'



- 1 Hoe omschrijft uw organisatie risico?
 - 1a Wat zijn voor uw bedrijf strategische risico's in de projectontwikkeling?
 - 1b Waarom zijn dit strategische risico's?
- 2 Wordt risicomanagement ook gebruikt om kansen in kaart te brengen?
 - 2a Wat ziet uw organisatie als kansen en waarom?
 - 2b **Waarom worden deze niet meegenomen?**
- 3 Is vastgelegd waar de inventarisatie en analyse van risico's aan moeten voldoen?
 - 3a Waarom wordt dit vastgelegd?
 - 3b Waarin staat dit vastgelegd?
- 4 Gebeuren de inventarisatie en analyse op basis van gevoel?
 - 4a Zo ja, op welke informatie is het gevoel gebaseerd?
 - 4b Zo ja, welke rol spelen kennis & ervaring?
 - 4c **Zo nee, hoe gaat het dan?**
- 5 Hoe ziet de verslaglegging eruit?
 - 5a Waarom gebeurt dit op deze manier?
 - 5b Waarom ziet de verslaglegging er zo uit?
- 6 Hoe worden de besluiten genomen over de strategische risico's?
 - 6a Waarom gebeurt dat op deze manier?
 - 6b Speelt de beoordeling van de inschatting van anderen hierbij een rol?

Voor bouwbedrijf Bedrijf L:

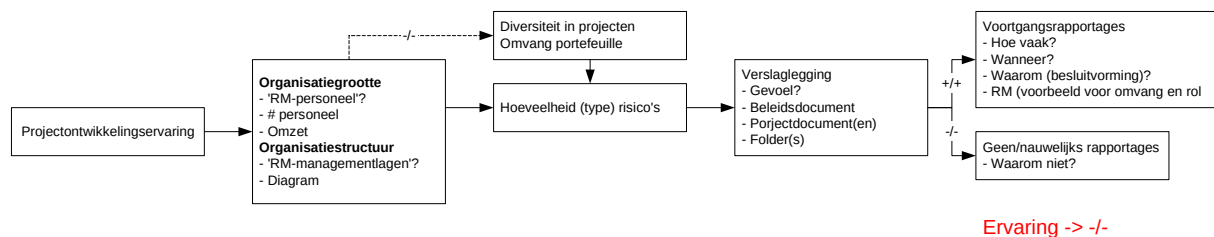
Familiebedrijf & (eenvoudige)tool



- 1 Wat is de samenstelling van de top van het bedrijf?
 - 1^a Zit er iemand in de directie die gekoppeld is aan een familie?
 - 1^b Heeft dit gevolgen voor de bedrijfsvoering?
- 2 Op basis van welke informatie worden de besluiten ten aanzien van risicomanagement genomen?
 - 2^a Wie neemt of nemen de beslissingen over de strategische risico's?
 - 2^b Hoe worden de besluiten vertaald in concrete acties of maatregelen op het gebied van risicomanagement?
- 3 Wat zijn de werkzaamheden van de directie op het gebied van risicomanagement?
 - 3^a Staat dit vastgelegd in een beleidsdocument, projectdocument of folder?
- 4 Hoe wordt er eventueel verslag over het risicomanagement uitgebracht?
 - 4^a Waarom is er voor dit hulpmiddel gekozen, hoe ziet het eruit en waarom wordt het toegepast?
 - 4^b Is er beleid voor de verslaglegging opgesteld?
 - 4^c Wat zijn de gestelde (vorm)eisen waar aan het verslag moet voldoen?
- 5 Wordt er gebruik gemaakt van hulpmiddelen voor het risicomanagement?
 - 5^a Welke risicomanagementmethode wordt er gebruikt en waarom?
 - 5^b Hoe ziet dit hulpmiddel eruit?
 - 5^c Waarom wordt er geen gebruik gemaakt van een hulpmiddel?

Voor Bedrijf M:

Ervaring & voortgangsrapportages



Ervaring -> -/-

- 1 Hoeveel ervaring heeft u in de projectontwikkeling?
 - 1^a Hoe groot is de organisatie?
 - 1^b Wie houden zich bezig met risicomanagement?
- 2 Hoe ziet de organisatiestructuur eruit?
 - 2^a Risicomanagement-managementlagen? Diagram?
- 3 Hoe groot is de diversiteit in de projecten?
 - 3^a Wat is de omvang van de orderportefeuille?
- 4 Hoeveel risicocategorieën hanteert u?
 - 4^a Heeft u een standaard risicolijst?
 - 4^b Met welke risico's heeft u te maken?
- 5 Hoe ziet de verslaglegging van risicomanagement eruit?
 - 5^a **Waarom maakt u hier geen gebruik van?**
 - 5^b Hoe komt de eventuele verslaglegging van risicomanagement tot stand?
 - 5^c Wat gebeurt er met de rapportages?
 - 5^d Welke eisen worden er gesteld aan de verslaglegging?
- 6 Hoe vaak wordt er gemiddeld per project gebruik gemaakt van voortgangsrapportages?
 - 6^a Waar hangt de frequentie van de voortgangsrapportages van af?
 - 6^b **Waarom wordt hier geen gebruik van gemaakt?**
 - 6^c Wanneer worden de voortgangsrapportages gemaakt?
 - 6^d Waarom worden de voortgangsrapportages opgesteld?
 - 6^e Hoe ziet het risicomanagement qua rol en omvang in de voortgangsrapportage eruit?

Bijlage VI – Categorieën & concepten

Excelsheet

Categorie	Subcategorie	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Bedrijf E	Bedrijf F	Bedrijf G	Bedrijf H	Bedrijf I
Organisatiekenmerken	Projectontwikkelingervaring	10-15	10-15	0-5	0-5	10-15	10-15	5-10	10-15	10-15
	Organisatiegrootte	10+	0-3	0-3	0-3	10+	10+	3-10	10+	10+
	Bedrijfsachtergrond	bijna_onafhankelijk	familiebedrijf	familiebedrijf	onafhankelijk	familiebedrijf	familiebedrijf	neutraal	familiebedrijf	familiebedrijf
	Leidingpositie_afdelingen	neutraal	voornamelijk_bouwafdeling	voornamelijk_bouwafdeling	bouwafdeling	neutraal	neutraal	neutraal	neutraal	neutraal
	Organisatiestructuur	hiërarchisch	plat	plat	plat	hiërarchisch	hiërarchisch	hiërarchisch	hiërarchisch	hiërarchisch
Definities & Opvattingen	Abstractieniveau	abstract	abstract	abstract	abstract	abstract	concreet	abstract	abstract	abstract
	Oriëntatie	wiskundig	bedrijfskundig	wiskundig	bedrijfskundig	neutraal	bedrijfskundig	voornamelijk_bedrijfskundig	wiskundig	wiskundig
	Toepassing	algemeen	algemeen	algemeen	algemeen	algemeen	algemeen	algemeen	algemeen	algemeen
	Houding	ook_positief	alleen_negatief	ook_positief	alleen_negatief	ook_positief	alleen_negatief	ook_positief	ook_positief	alleen_negatief
	Grondpositie	soms_wel	wel	wel	wel	wel	wel	wel	wel	wel
Projectkenmerken	Ontwikkelingstermijn	5-10	5-10	0-5	0-5	5-10	10+	10+	5-10	5-10
	Projectgrootte	1500-2000	0-500	0-500	0-500	1000-1500	1000-1500	0-500	1500-2000	1500-2000
Risicomanagement (fenomeen)	"Gut feeling"	wel	wel	wel	wel	wel	niet	wel	wel	niet
	Voortgangsrapportages	wel	wel	niet	wel	wel	wel	niet	wel	wel
	Excelsheets	wel	niet	niet	wel	niet	niet	niet	niet	niet
	Computerprogramma	niet	niet	wel	niet	niet	wel	niet	wel	niet
	Expert(s)	niet	niet	wel	wel	niet	niet	niet	niet	wel

Categorieën	Concepten	Data uit interviews							
		Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Bedrijf E	Bedrijf F	Bedrijf G	Bedrijf H
Organistiekenmerken	Projectontwikkelingering	Wij zijn heel erg actief in de stedelijke vernieuwing. Daar zijn we eigenlijk al vanaf begin jaren negentig actief in.	Tien jaar geleden zijn we begonnen en nu ben je ondertussen zover dat je elke week wel twee nieuwe projecten aan het analyseren bent.		En afgelopen december hebben we besloten om ons ook weer zelf in de ontwikkelingswereld wat meer te gaan bewegen. Dus buiten het pure bouwen ook richting de ontwikkeling te gaan kijken.	Voor ons zijn inmiddels – en dat was tien jaar geleden toen we het verworven anders – bedrijventerreinen niet meer interessant.	We zijn natuurlijk tien jaar lang heel druk bezig geweest met grond kopen, wel vijftien jaar denk ik.	Eigenlijk de laatste zeven à acht jaar zijn we veel posities gaan inkopen die leiden tot vastgoedproductie en vastgoedrendementen.	
	Organisatiegrootte	Het directieteam bestaat uit vijf personen. Maar daarnaast hebben we het zogenaamde principe van projectdirecteur.	En [Persoon O, directeur projectontwikkeling - EvB] is in die besluitvorming directeur. Dus hij is wijs genoeg om de kleinere beslissingen allemaal zelf te nemen. De grotere beslissingen als je praat over investeringen doen we met z'n drieën.	Ten eerste heb ik een collega, waar ik in principe mee samen werk in [Bedrijf C-participatie - EvB].	Je moet je voorstellen, de ontwikkelingsafdeling daar zit je nu, dat ben ik.		Dat zijn binnen onze organisatie ook bijvoorbeeld commissarissen die dat [documentatie - EvB] vragen, aandeelhouders, de directieaandeelhouder die hier op dit moment directie voert.		Dan praat je over directie, hoofd bedrijfsbureau, hoofd ontwerp en ontwikkeling, hoofd klant en communicatie, ontwikkelaars en de KAM-manager.
		We werken hier altijd in projectteams (...) dat is iemand van de calculatie, de koperservice noem maar op.		Dat is eigenlijk mijn klankbord en dat is ook meteen de besluitvorming.	Er [projectontwikkeling - EvB] zijn ook niet meer mensen mee bezig dan de eigenaar, ik en [Persoon K, EvB], onze directeur,		Maar één van de factoren van die factoren heeft te maken met het feit dat wij als bedrijf groeien en dat onze ontwikkelaars meer moeten documenteren dan vijf jaar terug. Vijf jaar terug moest ik heel direct twee mensen aansturen die een deur naast mij zaten en ik wist in detail alles van de projecten. Dat weet ik nu niet meer.		
				De taak die wij met z'n tweeën hebben. Ik ben de commerciële kant, ik zoek de locaties op, ik zoek de plekken op en mijn collega is dus rekentechnisch en dat soort zaken.					
	Bedrijfsachtergrond	Wij zijn onderdeel van [een moederorganisatie - EvB] en die heeft ook bepaalde regels. Die zeggen ook dat we niet allemaal van dat soort projecten [met grote risico's - EvB] kunnen hebben anders lopen we te veel risico's.	Maar goed, de aandeelhouders van [de projectontwikkeling BV - EvB] zijn in principe mijzelf en de persoon [Persoon F - EvB]. Dat is mijn neef en compagnon.				Maar op het moment dat een familie als aandeelhouder meer in opstand komt, zal zij meer de behoefte krijgen aan een goed risicomanagementsysteem zodat zij in ieder geval het gevoel heeft: het kapitaal dat zij in het bedrijf heeft gestoken, daar zit een passend risicoprofiel bij het rendement. Die willen grip houden op de bedrijfsvoering.		
			Wij tweeën geven het geld en de derde die beheert de winkel en is daar heel fanatiek mee bezig.						
			In dit geval ben ik zelf voor vijftig procent aandeelhouder.						
	Leidingpositie_afdelingen	Voor ons is het weer belangrijk dat je bij die ontwikkeling ook de bouwproductie eraan probeert te koppelen. Wij kijken nooit naar een project puur zijnde als ontwikkelaar, het moet natuurlijk wel een gezonde ontwikkeling zijn, maar het gaat ons om het totaal; ontwikkelen en bouwen.	Op het moment dat het project hier binnen is, maar goed dat is vaak een heel onzeker beginstadium, dan droppen we het bij de afdeling [projectontwikkeling - EvB]. [De afdeling projectontwikkeling - EvB] is niets anders dan die straat die hierachter loopt. Dat hebben we hier maar zo even gedaan. Je bouwt als Bedrijf B, omdat je dan het voordeel hebt dat je het een beetje uit elkaar trekt.	Voor ons eigen bedrijf willen wij projecten zodanig voorbereiden en tot ontwikkeling laten komen om ons bouwbedrijf te voeden.	Als bedrijf doen we de ontwikkeling om de bouwproductie binnen te halen en de winst uiteraard noodzakelijk.		Nu zeggen wij: de vastgoedontwikkelingspoot, die moet tegen een bepaald rendement kunnen ontwikkelen. Je wilt uiteraard wel de voorkeur geven aan je eigen bouwbedrijf, maar mocht er onverhoopt daar toch grote verschillen zitten die niet haalbaar zijn, dan moet je een andere oplossing zoeken. En als het bouwbedrijf op dat moment een bouwproductie heeft dan moet het bouwbedrijf maar zorgen dat hij zijn kosten reduceert of ergens anders omzet weghaalt, waardoor de ontwikkelaar wel zijn rendement kan blijven houden.	Tot en met dat VO is de vastgoedontwikkelaar leidend in het proces. Vanaf dat moment is het bouwbedrijf leidend in het proces.	
		Ontwikkel je iets wat ook te bouwen is? Vandaar dat ook de productie al heel snel betrokken is.		Dus enerzijds willen we graag dit bedrijf erbij houden, maar daarom is er voor de hele projectontwikkeling ook een aparte BV, want dat zou ook een te groot risico zijn voor het bouwbedrijf.	We doen het hier puur en alleen maar voor de bouwproductie.		Ik denk dat we de komende jaren vijftig procent van ons bouwvolumes uit die vastgoedportefeuille gaan halen en meer willen we ook niet.	Dan ontwerper en calculator, bouwkostensdeskundige, zetten we naast elkaar en die twee... Sinds die tijd noem ik het ontwerpend calculeren en calculerend ontwerpen.	
		Wat wij ene paar jaar terug hebben meegemaakt, is een groot plan dat bijna onhaalbaar werd. Doordat de inkoopmarkt toen erg naar beneden ging en omdat wij ontwikkelen en bouwen onder één dak kon die aanneemsom behoorlijk omlaag en hebben we een mooi haalbaar plan gerealiseerd. Dan zie je gewoon dat enorme voordeel dat wij ontwikkelen en bouwen binnen één B.V. met eigenlijk dezelfde directie.			Ik vind dat omdat je en bouwbedrijf en ontwikkelaar bent, dat er heel veel werkzaamheden overgenomen kunnen worden door het bouwbedrijf.		Het risico gaat zich verplaatsen richting het bouwbedrijf.		
		Intern is het zo dat wij alles van elkaar weten. Dus projectontwikkeling weet alles van bouw en bouw weer alles van projectontwikkeling. Sterker nog, onze afdeling calculatie werkt gewoon voor beide.			Wij zeggen: wij zijn een bouwbedrijf en dat is het enige wat we willen zijn en dat we wat creatieve, commerciële ideeën daar rondom uitvoeren, dat is prima, dat doen we in samenwerking met onze opdrachtgever. We willen helemaal geen concurrent worden van onze opdrachtgever, want dan haal je eigenlijk het beleg van je eigen boterham af.				
	Organisatiestructuur	Het directieteam bestaat uit vijf personen waarvan twee statutair directeuren, daar ben ik er één van en mijn collega [Persoon L - EvB] is directievoorzitter. We hebben een taakverdeling over afdelingen waar een ieder verantwoordelijk voor is en aanstuurt. Maar daarnaast kennen we het zogenaamde principe van projectdirecteur.	Maar goed, de aandeelhouders van [projectontwikkeling BV - EvB] zijn in principe mijzelf en de persoon [Persoon F - EvB]. Dat is mijn neef en compagnon.	Ten eerste heb ik een collega, waar ik in principe mee samen werk in [Bedrijf C-participatie - EvB].		Daarom laten we ook meerdere mensen hun gevoel daarover vormen om met zo'n vastgoedcommissie gezamenlijk te besluiten of we het wel of we het niet doen. In die vastgoedcommissie zit ook de topdirectie van het bedrijf, laatst zat ik daar ook in	Dat zijn binnen onze organisatie ook bijvoorbeeld commissarissen die dat [documentatie - EvB] vragen, aandeelhouders, de directieaandeelhouder die hier op dit moment directie voert.	Dat is de staf van het bedrijf, de directie en er zijn een man of vier/vijf die verantwoordelijk zijn voor dat soort bedrijfssonderdelen, die daar echt specifiek ook mee bezig zijn.	Dan praat je over directie, hoofd bedrijfsbureau, hoofd ontwerp en ontwikkeling, hoofd klant en communicatie, ontwikkelaars en de KAM-manager.
		De verantwoordelijken in dat proces zijn de procesleiders zoals we dat noemen. Dus een procesleider initiatief en concept, een procesleider bij projectontwikkeling dat is dat een projectontwikkelaar. Die zijn heel zelfstandig, dat spreek je ook af hoe we daar mee om gaan en als het spannend is, als het om geld gaat en er moet ergens een prijs neergelegd worden en er afspraken gemaakt moeten worden dan wordt er altijd afgerond met die projectdirecteur.	Wij tweeën geven het geld en de derde die beheert de winkel en is daar heel fanatiek mee bezig.	Dat is eigenlijk mijn klankbord en dat is ook meteen de besluitvorming.		Dat vinden zij zo'n belangrijk stuk dat we ook dat op het hoogste niveau willen besluiten. Dat blijft dus niet bij de rayondirectie, maar dat komt bij de directie van [Bedrijf E - EvB]	Als directie heb je gewoon behoefte aan instrumenten om in ieder geval nog het gevoel te hebben dat je de boel onder controle hebt en dat waren zaken, die fase-documenten die zijn van de laatste anderhalf jaar, die waren er nog niet. Die behoefte was er ook niet, omdat de directie van alle projecten nog wel wat af wist. Dat is nu niet meer zo.	Dat soort dingen komt regelmatig terug in het operationeel team, in het management team om te zorgen dat je de zaken op elkaar afstemt.	
		Dat zijn een aantal van die heilige dingen, die staan nooit open. Het kan nooit zo zijn dat een projectleider zonder overleg ergens met een prijs komt.	In dit geval ben ik zelf voor vijftig procent aandeelhouder.						
		Uiteindelijk bepaalt de procesleider wat er gebeurt, maar het is niet handig om daar [kritisch punt van een teamlid - EvB] overheen te walsen. Als dat zo gebeurt en het echt erg is dan komt dat via, via wel bij mij of mijn collega terecht. Dan gaat die persoon naar zijn afdelingshoofd en zegt: nou ja wat daar gebeurt dat kan helemaal niet en dan komt dat via dat kanaal wel bij ons terecht.							

Definities & opvattingen	Abstractieniveau	Een combinatie (financieel gevolg en kans) en de kans dat je dat gewoon onder controle gaat krijgen.	Risico is een gevaar wat je ondernemingsdoelstelling kan doorkruisen.	Maar risicomanagement, wat doe je daarmee? Dat zijn toch hoofdzakelijk rekensommen en gevoelens.	In zijn algemeenheid is dat (risico - EvB) alles waarbij op twee van de drie componenten nog geen zicht hebt.	De kans op afwijking van het plan (risico - EvB). Keer, want dat moet je vermenigvuldigen denk ik om het in geld uit te drukken, de kans keer de financiële strop zeg maar.	Risico is denk ik een factor in je bedrijfsprocessen die je niet volledig beheerst en die je van te voren ook niet kan inschatten. Hoe groter die onzekerheidsfactor of –factoren, hoe hoger de rendementsverwachting moet zijn, wil je dat risico aan gaan.	Risico is de kans dat iets wat je doet negatiever uitvalt dan dat je uiteindelijk voor ogen had. En hoe hoger het risico des te hoger de kans dat iets negatief uit kan vallen. Ook positiever uit kan vallen.	Risico is de kans op een negatieve gebeurtenis vermenigvuldigd met het effect van die negatieve gebeurtenis. Dan hebben we het alleen nog maar over negatieve risico's. Je kunt ook nog hebben... sowieso of het nu negatief of positief is dan maakt dat eigenlijk nog niet zo veel uit. De kans op een gebeurtenis maal het effect van die gebeurtenis. Risico's kunnen ook heel positief uitpakken.
			Risicomanagement is om de gevaren te gaan beheersen volgens een bepaald protocol. Ik noem protocol, maar ik bedoel daar niet mee dat we een dik ijzeren boek hebben.		Dat (risicomanagement - EvB) is het sturen op budgetten.	Het in beeld brengen van risico's (risicomanagement - EvB) en vervolgens daar een plan van maken hoe je die zou kunnen beheersen.	Risicomanagement is dat je in staat bent als organisatie om de risico's die zich binnen jouw bedrijfsprocessen voordoen, die dus aanwezig zijn, om die in kaart te hebben, te weten waar ze zich bevinden en dus zocht op hebben en die dus te kunnen managen in die zin dat je dus probeert die risico's zo goed mogelijk af te dekken.	Dat (risicomanagement - EvB) is gewoon het sturen op aanvaardbare keuzes. Weloverwogen risico's. Ik bedoel; je schat elke situatie in op basis van zoveel mogelijk informatie en daar stuur je met je bedrijf op.	Risicomanagement vind ik het inzichtelijk krijgen van en het beheersen van de risico's, zodat bij alle beslissingen die je neemt je een goed gecalculerde inschatting kan maken van de risico's. Dat is heel veel iets (...) wat niet expliciet wordt gemaakt, wat onderbuikgevoelens betreft aan wat aan de andere kant ook in allerlei uitdingen en handelingen schromelijk wordt overdreven.
					Zoals je zelf weet wie er wat doet en welke kant het opgaat, dan kan je ook ingrijpen op het moment dat het niet meer past in de financiële kaders die je hebt gesteld.				
	Oriëntatie	Een combinatie (financieel gevolg en kans) en de kans dat je dat gewoon onder controle gaat krijgen.	Risico is een gevaar wat je ondernemingsdoelstelling kan doorkruisen.	Maar risicomanagement, wat doe je daarmee? Dat zijn toch hoofdzakelijk rekensommen en gevoelens.	In zijn algemeenheid is dat (risico - EvB) alles waarbij op twee van de drie componenten nog geen zicht hebt.	Je kan niet alles van tevoren uitrekenen. Met name het risicoaspect, dat is toch een kwestie van inschatten.	Risico is denk ik een factor in je bedrijfsprocessen die je niet volledig beheerst en die je van te voren ook niet kan inschatten. Hoe groter die onzekerheidsfactor of –factoren, hoe hoger de rendementsverwachting moet zijn, wil je dat risico aan gaan.	Risico is de kans dat iets wat je doet negatiever uitvalt dan dat je uiteindelijk voor ogen had. En hoe hoger het risico des te hoger de kans dat iets negatief uit kan vallen. Ook positiever uit kan vallen.	Risico is de kans op een negatieve gebeurtenis vermenigvuldigd met het effect van die negatieve gebeurtenis. Dan hebben we het alleen nog maar over negatieve risico's. Je kunt ook nog hebben... sowieso of het nu negatief of positief is dan maakt dat eigenlijk nog niet zo veel uit. De kans op een gebeurtenis maal het effect van die gebeurtenis. Risico's kunnen ook heel positief uitpakken.
					Dat (risicomanagement - EvB) is het sturen op budgetten.	De kans op afwijking van het plan (risico - EvB). Keer, want dat moet je vermenigvuldigen denk ik om het in geld uit te drukken, de kans keer de financiële strop zeg maar.	Risicomanagement is dat je in staat bent als organisatie om de risico's die zich binnen jouw bedrijfsprocessen voordoen, die dus aanwezig zijn, om die in kaart te hebben, te weten waar ze zich bevinden en dus zocht op hebben en die dus te kunnen managen in die zin dat je dus probeert die risico's zo goed mogelijk af te dekken.	Dat (risicomanagement - EvB) is gewoon het sturen op aanvaardbare keuzes. Weloverwogen risico's. Ik bedoel; je schat elke situatie in op basis van zoveel mogelijk informatie en daar stuur je met je bedrijf op.	Risicomanagement vind ik het inzichtelijk krijgen van en het beheersen van de risico's, zodat bij alle beslissingen die je neemt je een goed gecalculerde inschatting kan maken van de risico's. Dat is heel veel iets (...) wat niet expliciet wordt gemaakt, wat onderbuikgevoelens betreft aan wat aan de andere kant ook in allerlei uitdingen en handelingen schromelijk wordt overdreven.
					Zoals je zelf weet wie er wat doet en welke kant het opgaat, dan kan je ook ingrijpen op het moment dat het niet meer past in de financiële kaders die je hebt gesteld.	Het in beeld brengen van risico's (risicomanagement - EvB) en vervolgens daar een plan van maken hoe je die zou kunnen beheersen.		Anders ben je ook geen ondernemer meer. Ik bedoel dan ben je alles cijfermatig aan het onderbouwen.	
	Toepassing	Een combinatie (financieel gevolg en kans) en de kans dat je dat gewoon onder controle gaat krijgen.	Risico is een gevaar wat je ondernemingsdoelstelling kan doorkruisen.	Maar risicomanagement, wat doe je daarmee? Dat zijn toch hoofdzakelijk rekensommen en gevoelens.	In zijn algemeenheid is dat (risic - EvB) alles waarbij op twee van de drie componenten nog geen zicht hebt.	De kans op afwijking van het plan (risico - EvB). Keer, want dat moet je vermenigvuldigen denk ik om het in geld uit te drukken, de kans keer de financiële strop zeg maar.	Risico is denk ik een factor in je bedrijfsprocessen die je niet volledig beheerst en die je van te voren ook niet kan inschatten. Hoe groter die onzekerheidsfactor of –factoren, hoe hoger de rendementsverwachting moet zijn, wil je dat risico aan gaan.	Risico is de kans dat iets wat je doet negatiever uitvalt dan dat je uiteindelijk voor ogen had. En hoe hoger het risico des te hoger de kans dat iets negatief uit kan vallen. Ook positiever uit kan vallen.	Risico is de kans op een negatieve gebeurtenis vermenigvuldigd met het effect van die negatieve gebeurtenis. Dan hebben we het alleen nog maar over negatieve risico's. Je kunt ook nog hebben... sowieso of het nu negatief of positief is dan maakt dat eigenlijk nog niet zo veel uit. De kans op een gebeurtenis maal het effect van die gebeurtenis. Risico's kunnen ook heel positief uitpakken.
					Dat (risicomanagement - EvB) is het sturen op budgetten.	Het in beeld brengen van risico's (risicomanagement - EvB) en vervolgens daar een plan van maken hoe je die zou kunnen beheersen.	Risicomanagement is dat je in staat bent als organisatie om de risico's die zich binnen jouw bedrijfsprocessen voordoen, die dus aanwezig zijn, om die in kaart te hebben, te weten waar ze zich bevinden en dus zocht op hebben en die dus te kunnen managen in die zin dat je dus probeert die risico's zo goed mogelijk af te dekken.	Dat (risicomanagement - EvB) is gewoon het sturen op aanvaardbare keuzes. Weloverwogen risico's. Ik bedoel; je schat elke situatie in op basis van zoveel mogelijk informatie en daar stuur je met je bedrijf op.	Risicomanagement vind ik het inzichtelijk krijgen van en het beheersen van de risico's, zodat bij alle beslissingen die je neemt je een goed gecalculerde inschatting kan maken van de risico's. Dat is heel veel iets (...) wat niet expliciet wordt gemaakt, wat onderbuikgevoelens betreft aan wat aan de andere kant ook in allerlei uitdingen en handelingen schromelijk wordt overdreven.
					Zoals je zelf weet wie er wat doet en welke kant het opgaat, dan kan je ook ingrijpen op het moment dat het niet meer past in de financiële kaders die je hebt gesteld.				
	Houding	Je hebt allerlei risicosystemen waar ook in Bouwend Nederland wel eens aan gedacht is. Dat je het in een kansberekening kunt uitrekenen, maar dat hebben wij nooit zo zien zitten.	In je hoofd en door te brainstormen met elkaar (...) probeer je wel de risico's bij elkaar te brengen en te bepalen hoe groot het gevaar is.	Tegen elkaar aan praten en zeggen: hoe voel jij dat, hoe voel jij dat en dan heb je daarnaast het rekenprogramma en dan kijk je of je ermee doorgaat of niet.	Het enige wat je moet weten zijn je kosten en wat brengt het op?	Het is gewoon alles wat in de omgeving van jouw project zit kan dat negatief beïnvloeden, het kan het ook positief beïnvloeden.	Hoe groter die onzekerheidsfactor of –factoren, hoe hoger de rendementsverwachting moet zijn, wil je dat risico aan gaan.	Maar risico wordt altijd gezien als iets negatiefs, maar je kan het ook positief bekijken. Want als jij een groot risico toch positief inschat kun je misschien heel mooi rendement maken.	Risico is de kans op een negatieve gebeurtenis vermenigvuldigd met het effect van die negatieve gebeurtenis. Dan hebben we het alleen nog maar over negatieve risico's. Je kunt ook nog hebben... sowieso of het nu negatief of positief is dan maakt dat eigenlijk nog niet zo veel uit. De kans op een gebeurtenis maal het effect van die gebeurtenis. Risico's kunnen ook heel positief uitpakken.
		Het komt dan toch op het vakmanschap van de mensen neer om een inschatting te maken.	Er wordt gezegd: dit is een te groot risico, maar er wordt geen prijskaartje aan gehangen. Ik zou het ook heel knap vinden als mensen dat kunnen.	Ja, ik ben zelf niet eens zo risicovol ingesteld, daarom is zo'n klankbord heel goed. Als mijn collega zegt: dat gaat niet, zal ik misschien toch heel. Kijk uiteindelijk ben ik bouwver van beroep en ook vanaf geboorte zou ik bijna zeggen. Dus ik zie al heel snel een schitterend mooi pand of een schitterende locatie.	Je kan niet op grond van emoties je beslissingen nemen.	Maar dat betekent dus dat je van alle aspecten die je wilt beheersen je in het meest vroege stadium ook een plan moet maken, dan wel een grof plan, maar daar moet je ook over nagedacht hebben.		Als je als bouwver geen risico wil lopen dan moet je ook niet gaan vastgoed ontwikkelen. Maar die risico's zijn beheersbaar doordat je kennis en kunde van de situatie hebt.	Dat (risicomanagement - EvB) is heel veel iets (...) wat niet expliciet wordt gemaakt, wat onderbuikgevoelens betreft aan wat aan de andere kant ook in allerlei uitdingen en handelingen schromelijk wordt overdreven.
		Kijk, het voordeel hiervan is dat mensen echt na moeten denken. Dat is niet een kunstje van we vullen even dat lijstje in, er moet echt nagedacht worden en het wordt ook weer gebruikt om ervan te leren. Om ook op andere projecten... Er wordt ook mee geëvalueerd daarmee met dat lijstje. Dus er wordt ook van geleerd, zeker in onze organisatie via ons kennisnet. Dat werkt gewoon heel goed.	Elke goede ontwikkelaar moet risico's gewoon kwantificeren.	Dat aanreiken kan een heel risicovol iets zijn, omdat andere partijen daar niet uitkomen of omdat en dat het je in deze wereld. Je moet soms iets doen om het voor elkaar te krijgen.	Ik heb hier (systeem van een grote aannemer -EvB) zelf een hekel aan. Ik vind dat een drama.		Anders ben je ook geen ondernemer meer. Ik bedoel dan ben je alles cijfermatig aan het onderbouwen.	Dus volgens mij doet iedere ondernemen aan risicomanagement, maar heel vaak is dat meer op 'gut feeling'; ik schat in dat, ik ruik een kans. De terminologie is er ook naar.	
		Mensen hebben vaak toch de neiging de negatieve dingen op papier te zetten. Daar zitten natuurlijk ook wel je kansen, maar die staan niet op papier. Dan valt het later mee en het is natuurlijk veel leuker in te vertellen aan je baas dat het allemaal meegevallen is. Voor ons is het wel belangrijk om een beetje te weten wat erachter zit.		Kijk, je hebt natuurlijk een onderbuikgevoel, dat is een andere dimensie, maar daar moet je wel meer naar luisteren en aan de andere kant heb je dus je rekenprogramma.				Waar ik nou een beetje bang voor ben en als je het hebt over risico's, dat vind ik nou een risico, dat is dat je als organisatie doorschiet.	
		Het belangrijkste is dat je je boeren verstand blijft gebruiken.						Er is een behoorlijke 'awareness' rond risico's en het beheersen van risico's.	

Projectkenmerken	Grondpositie	De ontwikkelingen die wij doen, doen we met name zonder grondposities. Dus wij hebben wel af en toe een grondpositie, maar dat is wel sporadisch, omdat wij veel in samenwerkingsverband zitten en veel ook samen met coöperaties ontwikkelen.		Wij hebben ook een project lopen waar we zelf eigenaar van zijn, de grond en het pand.	Dus wij kopen gronden en zijn op zoek naar grond, kopen tevens panden en maken er een plan op (...) en we realiseren het dan.	Op het moment dat er risicovol verworven [grond - EvB] moet worden dan doen wij toch op basis van een haalbaarheidsonderzoek.	Bij ons ligt de nadruk vooral op het bouwen op het weiland, zoals wij dat dan noemen. Dus wij kopen veel maagdelijke gronden van voeren en andere eigenaren en die brengen wij dan tot ontwikkeling met de gemeentes.	Eigenlijk de laatste zeven à acht jaar zijn we veel posities gaan inkopen die leiden tot vastgoedproductie en vastgoedrendementen.	Verouderde gebieden worden aangekocht en daar wordt herontwikkeling op gepleegd.
	Ontwikkelingstermijn						Wij zijn echt een bedrijf met veel grondposities ingenomen en kopen nog steeds grondposities en vanuit die grondposities gaan wij onderhandelen met de gemeente om zo'n locatie tot ontwikkeling te brengen.		Als we onze eigen ontwikkelingen zien dan stappen wij daar in een heel vroeg stadium in, hebben we alle inbreng.
				Wij zeggen toch wel tegen ons zelf dat er binnen vijf jaar gerealiseerd moet zijn. Daarvoor durven wij het risico ook aan.		Meestal is het zo dat een verwerving [aangekochte grond - EvB] daar [grondbank - EvB] nog een paar jaar ligt. De tijd moet rijp zijn om de gemeente te bewegen om een voorbereidingsbesluit te nemen om de bestemming te wijzigen. Voor ons gaan ze zeg maar zo de voorraad in.	Wij hebben een stuk grond, dat hebben wij vaak al langere tijd geleden gekocht.	Er moet echt wel een heel duidelijk beeld zijn dat er binnen en dan praat je nog over een periode van tien jaar bij wijze van spreken tot ontwikkeling gaat komen.	De komende jaren gaan daar [Ten Cate terrein - EvB] ontwikkelingen plaats vinden.
							We verwachten dat dit binnen tien à vijftien jaar tot ontwikkeling komt.		
	Projectgrootte	Bijvoorbeeld in De Bijlmer en de EG-buurt herontwikkeld en in Rotterdam een aantal wijken. Wij zijn nu in de vooravond van herstructurering van Nieuw Crooswijk in Rotterdam. Dat zijn zo'n achttienhonderd woningen sloop-nieuwbouw.	Klein bouw noemen wij eigenlijk alle omzet tot maximaal vijfhonderd duizend euro, maar ja de meeste bedragen zullen zijn tussen de veertig- en vijftigduizend euro.	Twaalf stuks [grondgebonden woningen - EvB].	Wij zijn nu onder andere bezig met een project van de gemeente Heemskerk waar op een aantal locaties zeven vrijstaande woningen in een nieuwbouwplan zijn opgenomen, tevens het maken van twee twee-onder-één-kap woningen op de plaats van een heel oud pand. Dan hebben wij het project in Wijk aan Zee waar we zestig woningen aan het realiseren zijn waaronder vijfentwintig appartementen en vijfentwintig eengezinswoningen met grote parkeerplaats eronder.	Wijken van twaalfhonderd woningen.	We zijn op dit moment hier in Rijssen bezig met de herontwikkeling van een aantal schoollocaties. We zijn bezig met de herontwikkeling van een oud fabriekscomplex.	We zijn nog steeds bezig met het kantorenproject in Nijmegen (...) daar moeten nog twee kantoorgebouwen gebouwd worden.	Drieëntwintig hectare binnenstedelijk ontwikkeling waarin de gewone Ten Cate fabriek voor een deel draait.
			Woningbouwproject, we zijn nu bezig met Nieuw Goren zeventien woningen aan het bouwen, dat is eigen ontwikkeling, en op utiliteitsbouw bouwen we op dit moment een kantoorpand op het Roessingh in Enschede.		Als bouwer bouwen we wel gewoon wijk van honderd vijfentwintig, honderdvijftig woningen, maar dat risico lopen we niet als ontwikkelaar.	In Enschede op het Business- & Sciencepark hebben we een aantal kantoren ontwikkeld, verkocht en gerealiseerd.	Voor het plan Veeneslagen West. Dat is een wijk van ongeveer duizend woningen, waar wij ongeveer voor vijfenveertig procent in zitten.	We zijn nu bezig in Enschede met een woningbouwprogramma, jaren dertig woningen. Daar hebben we er nu op dit moment tien van gebouwd en daar moeten er nog acht van gebouwd worden.	
						Wij kunnen dus geen grootschalige binnenstedelijke ontwikkeling oppakken, omdat het verschil [tussen ontwikkelingswaarde en marktwaarde - EvB] gewoon te groot is en als we daar teveel van hebben zou ons bedrijf daardoor bedreigd kunnen worden.		Dat is ook een verhaal geweest dat wij heel duidelijk gezegd hebben en een aantal jaren onze koers hebben gezet op de spreiding van wat kleinere projecten. Dus ook meer kans dat er projecten loskomen.	
Risicomanagement	Gut feeling	Hoe staan we erin en wat is ons verhaal morgen? Wat zijn de risico's, hoe schat je die in en hoe gaan we daarmee om in het verhaal?		Tegen elkaar aan praten en zeggen: hoe voel jij dat, hoe voel jij dat en dan heb je daarnaast het rekenprogramma dan en kijk je of je ermee doorgaat of niet.	Dat is toch een kwestie van aanvoelen. Dat kan je niet uitleggen.	We hebben intern een soort vastgoedcommissie, waar meerdere mensen aan deel nemen. Ook op basis van zaken doe je toch ook met intuïtie, een stukje gevoel. Het is geen exacte wetenschap; je kan niet alles van tevoren uitrekenen met name het risicoaspect. Dat is toch wel een kwestie van inschatten. Daarom laten we ook meerdere mensen hun gevoel daarover vormen om met zo'n vastgoedcommissie gezamenlijk te besluiten of we het wel of we het niet doen.	Toch voor een heel belangrijk gedeelte op onderbuikgevoel koopt en onderbuikgevoel laat zich niet in een risicomodel vangen. Dus dat is toch een stuk ondernemerschap wat om de hoek komt kijken. Toch een stukje fingerspitzengefühl wat op een gegeven moment de ondernemer binnen een bedrijf heeft opgebouwd waardoor hij succesvol is in het aankopen van grondposities.	Dan wordt een positie beoordeeld op mogelijkheden. Wat is de bestemming, is er een andere bestemming nog te krijgen? Nou ja noem maar op en niet onbelangrijk is, wat is de investering die gepleegd moet worden, welke middelen zijn daarvoor nodig, kun je die zelf ophoesten, hoe ga je die financieren? Als dat plaatje klopt en je hebt daar veel verwachtingen van er de ontwikkelingstijd ligt in een termijn waarvan je zegt; dat past ons precies gezien de doorlooptijd van andere projecten en je kunt het allemaal financieel maken dan kun je overgaan tot de aankoop van een locatie.	Dat [risicomanagement - EvB] is heel veel iets (...) wat impliciet gebeurt, wat niet expliciet wordt gemaakt, wat onderbuikgevoelens betreft en wat aan de andere kant ook in allerlei uitingen en handelingen schromelijk overdreven wordt.
		In een ontwikkelingsproject zijn dat natuurlijk de investeringen die je doet. Komen die er ooit uit en wat is de haalbaarheid?			Je kan niet afgaan op het eventuele goede contact met de wethouders bij de diverse gemeentes, want dat is ook weer een wisselende factor. Je kan niet op de grond van emoties je beslissingen nemen.			Het doorstoten als nog heeft meer te maken met het feit dat wij denken het past niet in onze focus verder, het wordt te groot. Dus wil je daarin een partij blijven dan moet je meegaan en dan zeggen wij wel eens van jongens een andere partij neemt het van ons over, want voor ons wordt het te groot als wij daar nog een stuk productie uit gaan genereren dan is het ook goed. En dan pak je een stukje rendement op basis van het doorstoten van de locatie. Dan ben je in feite helemaal risicowerend bezig.	
		Het komt dan toch op het vakmanschap van de mensen neer om een inschatting te maken.						De groepsdirectie heeft in feite al die elementen onder zich, maar moet daar uiteindelijk gezamenlijk naar kijken van, joh zoals we dit met elkaar zo afwegen, gaan we linksaf, gaan we rechtsaf of gaan we toch... Dat is continu een afweging met elkaar.	
								En ik zeg niet dat we allen op gevoel werken, maar ik kom er steeds meer achter hoe ouder ik word, dat gevoel steeds belangrijker is.	
	Voortgangsrapportages	Wat wel zo is, even terugkomend op die kwaliteitsbespreking die we dan hebben, een project komt altijd elke vier weken aan de orde. Dus al duurt een project twee jaar, komt het toch elke vier weken op de agenda en dan maakt het niet uit of je er wat over te bespreken hebt. Dus het kan nooit zo zijn dat je over een project een jaar niets hoort.	De grotere beslissingen als je praat over investeringen doen we met z'n drieën. Daarvoor komen we één keer per vier weken bij elkaar.	Daarna gebeurt er eigenlijk een risico-onderzoek zeg maar. Dus dan krijg je de afzetterapportage, je krijgt je schoongrondeverklaring, je probeert uit te vissen zit er een bepaald kettingsbeding op? Met andere woorden zitten er nog oude afspraken die wel of niet te respecteren zijn? Je hebt te maken met is een perceel voorzien van een leidingstelsel wat er onderdoor of langsheen kan lopen.	Het eerste go/no go moment is, doe ik een bieding op die grond? Vind ik het dusdanig passen binnen ons beleid om iets te gaan doen met die grond?	Continu te kijken van wat was ons plan, waar staan we nu, pas het nog steeds in ons plan of is het nodig om in te grijpen en ons plan aan te passen? Dat blijft je continu doen en dat doen we bij projecten die volop in ontwikkeling zijn zeg maar, doe we dat één keer in de maand. Als je grondposities hebt die slapen doen we dat één keer per half jaar en als we laat maar zeggen trage locatieontwikkelingen hebben, vaak heb je bij wijze van spreken een uitleggebied in de grondexploitatie te draaien waar vrij laag tempo in zit, dan is het gewoon één keer in het kwartaal jezelf die vraag stellen.	Dat noemen wij hier fase-documenten, daar hebben wij hier eigenlijk het hele ontwikkelingsproces in blokjes gehakt en zo'n brokje is bijvoorbeeld het sluiten van een intentieovereenkomst. Daar wordt een bepaald document voor ingevuld waar dan de kernafspraken in staan van zo'n intentieovereenkomst, zodat we kunnen overzien welke rechten en verplichtingen uit zo'n overeenkomst voortvloeien. Dat is een beslisdocument voor het management, de directie, om te zeggen: we gaan de overeenkomst wel of niet aan.	Vanuit vastgoedontwikkeling heeft dat natuurlijk te maken met een locatieonderzoek. Dus dat betekent dat je in eerste instantie al doet bij de aankoop, dan loop je het grootste risico.	Aan de hand van dat programma van eisen en het stedenbouwkundig ontwerp maken wij een eerste inschatting van de kosten.
		We hebben een eigen overzichtje gemaakt, welke door het hele bedrijf wordt gebruikt en ook altijd moet zijn ingevuld. Dus bij die kwaliteitsbesprekingen moet altijd dit ingevuld zijn, bij een afronding van een project moet altijd dit overzicht zijn. Daar worden dus de risico's, maar ook de kansen op bijgehouden en die kunnen dan gekapitaliseerd worden.	Er wordt een verslag van gemaakt en dat wordt vier weken later weer besproken.	Daar houden we ons continu mee bezig. Mijn collega heeft de laptop bij zich en elke keer mocht er iets ter spraken komen, dit zijn onze uitgangspunten en daar maken we nieuwe naast zeg maar en we zijn continu bezig met welke bedragen wisselen.	Dan is beslismoment de daadwerkelijk bieding die je gaat doen. Die doe je op basis van een schetsontwerp met een onderliggende rekenkundige opbouw zeg maar.	Op het moment dat er risicovol verworven moet worden dat doen wij toch op basis van een haalbaarheidsonderzoek. Een haalbaarheidsonderzoek is in mijn ogen in een kort tijdsbestek een volledige virtuele ontwikkelingstraject doorlopen.	Uiteindelijk ontstaat er een principeovereenkomst (...) vaak gaat daar nog een intentieovereenkomst aan vooraf.	Daarna ga je zo'n locatie echt ontwikkelen, dat betekent dus dat je veel diepgaander onderzoek gaat plegen naar de locatie. Je gaat met de gemeente om tafel zitten van (...) hoe kijken jullie er tegen aan vanuit jullie stedenbouwkundige visie?	Eerste is het besluit over haalbaarheid. Dat is dus na stedenbouwkundig ontwerp en programma van eisen.
		Dat lijstje wordt dus vanaf het begin tot het eind bijgehouden, dingen die afgehandeld zijn blijven erop staan, maar die worden dan grijs gemaakt als zijde afgehandeld. Zodat je weer kan terug vinden wat er ooit gespeeld heeft. Je hebt bijvoorbeeld bestek en tekeningen en als het goed is staan er een heleboel dingen op maar die zijn allemaal afgehandeld. Die zijn dan verwerkt in het plan. Die zijn dan opgelost en onze kansen zijn ingevuld.	De markt wordt verkend. Wat doet nu een gemiddeld appartement, prijzen opvragen, de doelgroep wordt bepaald, optimalisatie van het plan.	Die wordt vooraf begroot. Als je nou ziet waar zitten nou de opgenomen. Kijk, we hebben akoestisch onderzoek, archeologisch onderzoek, bodemonderzoek, fiscaal advies, flora- en faunaonderzoek, infiltratieadvies en berekening, juridisch advies, planschadeanalyse, grondkostenonderzoek.	En het volgende go/no go-besluit is eigenlijk dat je gaat starten met de bouw, want dan moet je eigenlijk een plan hebben wat haalbaar is en wat iets op gaat brengen.	Bij de verwerving doe je zeg maar zo'n haalbaarheidsonderzoek, daar hebben we zeg maar een standaard rapportage achter bedacht waar uiteindelijk goedkeuring voor gevraagd moet worden.	Het volgende fase-document is het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst.		Dan is er een besluit na VO: past dit budget bij ons?

			Locatieonderzoek: waar zitten de winkels, scholen, autobaan?			Overal moet je op het moment dat je ermee begint er wat van vinden. Van daar ook een haalbaarheidsonderzoek. Dat is eigenlijk een compleet ontwikkelingstraject in hele korte tijd. Je kijkt wel degelijk naar de markt, je kijkt wel degelijk naar de afzetmogelijkheden, je kijkt wel degelijk naar wat de kosten zijn, of het technisch uit te voeren is, of het stedenbouwkundig past, enzovoorts.	Dan wordt fase-document vier ingevuld. Daar staat in: dit zijn de rechten en verplichtingen die uit de overeenkomst voortvloeien, zo veel woningen gaan we bouwen, in die prijsklasse, zo veel moeten we aan de gemeente betalen als exploitatiebijdrage.		Er is een besispunt bij DO: is dit echt wat we willen en gaan we hiervoor een bouwvergunning aanvragen?
			Financieringsmogelijkheden; niet onbelangrijk.			We maken wel degelijk even een plannetje. Niet met architectonische vorm, maar op basis van massastudies. Bij ons in het bedrijf noemen ze dat ook wel draadmodellen, dat betekent dat de hoeklijnen van de gebouwen en de dozen die we erop kunnen zetten, uiteindelijk de grondwaarde in te schatten.	Op die manier hebben we een aantal Go/No go momenten in het hele proces zitten waarin stukken bij de directie komen, besproken worden en voordat een volgende fase in het proces mag worden ingegaan, moet eerst in feite dat fase-document worden afgepraeferd.		En er is een besispunt: wanneer gaan we daadwerkelijk starten met de bouw?
			In je hoofd en door te brainstormen met elkaar probeer je wel de risico's bij elkaar te brengen en te bepalen hoe groot het gevaar is.			En op basis daarvan [draadmodel - EvB] proberen we met een stukje marktonderzoek, overleg met makelaars, vergelijk met andere projecten (...) probeer je toch de kosten en de opbrengsten in te schatten en uiteindelijk de grondwaarde in te schatten.	Tegenwoordig, bij nieuwe contracten, wordt er al een quickscan uitgevoerd van de locatie om te kijken of het een locatie is met een hoge archeologische verwachtingswaarde of een lage.		Dan heb je een situatie dat er verkeerd ingeschat kan worden, over het hoofd gezien kan worden dat er in de ondergrond de nodige risico's kunnen zitten. Dat wordt meestal eerst via een quickscan gecheckt, maar het is wel een risico.
			[Persoon P - EvB] zit in het vooronderzoek af te wegen wat de voors en tegens zijn. Ik snap wel dat je dat risicomangement noemt, maar je gaat gewoon indirect na welke risico's en gevaren op je pad kunnen komen.			Dat gaat gewoon fase-gewijs, via die vaste systeemtheorie [traditioneel besluitvormingsproces - EvB] en tussen elke fase vindt er op directieniveau een go/no go besluit plaats.	Verder doe je in ieder geval goed onderzoek of er bodemverontreiniging in zit. We hebben tegenwoordig altijd een onbindende voorwaarde voor archeologie. Dus we doen ook een quickscan archeologie. Wij noemen tegenwoordig ook vaak het flora-fauna gebeuren. Dus in feite die drie onderzoeken - bodemverontreiniging, archeologie en flora-fauna - kun je ook een quickscan voor alten doen.		We hebben iedere maand zijn er projecteambesprekingen waarbij projectleider, werkvoorbereider, uitvoerder en voorwerkers betrokken zijn, waar ook verbeterpunten naar boven worden gehaald. Die verbeterpunten gaan onmiddellijk het systeem in, zodat ook het weer bij andere projectteams ook bekend wordt.
						Na een projectdefinitie, het initiatief daarin vraag je gewoon: goh, mag ik daar geld in gaan stoppen, want volgens mij is de tijd rijp om dat te gaan doen. Dat is een simpele beslissing, die houden we ook gewoon op rayonniveau. Daarna moet er goed nagedacht worden over projectdefinitie over de eisen, sfeer, imago van de locatie waar we dan aan werken, welke doelgroep. Dat vinden wij zo belangrijk dat we ook dat op het hoogste niveau willen besluiten. Dat blijft dus niet bij de rayondirectie, maar komt bij de directie van de Bedrijf E.	Waardoor je binnen je ontwikkelproces, als je eenmaal zo ver bent, een aantal cruciale punten in het proces, Go/No go besluiten hebt die je als directie neemt waardoor je dus grip op je projecten houdt en geen onverantwoorde risico's gaat nemen.		
Eenvoudige tool					Als je alles snel inzichtelijk maakt, is dat het risicomangement wat je doet. Het enige wat je moet weten zijn je kosten en wat brengt het op.				
					Nu werk ik zelf in Excelsheets en ga ik daar nog wat schuiven en daar nog wat zitten rommelen.				
Complexe tool				Besluiten die genomen worden, laat ik het zo stellen, mijn collega heeft een rekenprogramma en wij brengen dus bepaalde gegevens in.			We hebben die fase-documenten als hulpmiddel. Daaraan gekoppeld is ons softwarepakket wat we gebruiken binnen het ontwikkelingsproces, zowel grond- als locatieontwikkeling, is in feite ook een middel waardoor je je kosten inzichtelijk hebt en goed kunt zien waar je risico's zitten en de kosten kunt beheersen. Verder hebben wij een database waarin al onze grondcontracten zitten.		
				Tegen elkaar aan praten en zeggen: hoe voel jij dat, hoe voel jij dat en dan heb je daarnaast het rekenprogramma en dan kijk je of je ermee doorgaat of niet.					
Expert(s)				[Bureau O - EvB] en die huur ik als het ware in voor participatie, dat is eigenlijk mijn klankbord en dat is ook meteen de besluitvorming. Wij kletsen tegen elkaar aan om de risico's te benoemen en om beren op de weg eruit te halen zeg maar.	Je zou het bij locatieontwikkeling ook meer op stedenbouwkundig vlak kunnen zoeken. Daar bemoeien wij ons wel mee, omdat we daar wel ideeën over hebben, alleen haal je daar toch snel stedenbouwkundigen bij.	En op basis daarvan [draadmodel - EvB] proberen we met een stukje marktonderzoek, overleg met makelaars, vergelijk met andere projecten (...) probeer je toch de kosten en de opbrengsten in te schatten en uiteindelijk de grondwaarde in te schatten.			Gebruiken daar als Ter Steege altijd [Bureau N - EvB] voor, een bureau met veel kennis van zaken op het gebied van regelgeving, bouwbesluit en alles wat daarmee samenhangt; bouw fysica. Die beoordelen ons plan al in VO-fase bij wijze van spreken.
					Bijvoorbeeld wij hebben een stukje grond waar iets op zou mogen. Dan laten wij een tekening maken door een architect om een beeld te krijgen van de invulmogelijkheden.				
					Je houdt ook rekening met de marktschatting. En daar hebben we adviseurs en makelaars voor.				
					Tevens laat ik alle biedingen eerst door onze jurist goed doorlezen en die kijkt dan weer waar dan de risico's zitten, onder andere risico's van het contract en de procedures.				
					Maar als de architect een schets heeft gemaakt dan laten we deze grof doorberekenen door het bouwbedrijf zodat we inzicht krijgen in de bouwkosten en dan maak ik zelf een opstelling van de bijkomende kosteninschatting en een opbrengsteninschatting.				
					Verder laat je bij elke ontwikkeling die je doet onderzoek doen. Dat zijn afzetonderzoeken, onderzoeken naar woningtype, onderzoeken naar je doelgroep en hoe je die moet gaan benaderen.				
					Waar je in deze regio ook voornamelijk mee te maken krijgt is de luchtkwaliteit, bodemkwaliteit en geluidsnomen, maar ook daarvan weet je als je een stuk grond gaat kopen of deze op die locatie gelden. Het is ook van belang dat de grond niet vervuild is tenzij ik weet wat het is en hoeveel het me gaat kosten om het eruit te halen.				

Afzetrisico	Het is goed kijken, ontwikkel je iets wat ook past in de omgeving, maar ook past bij de soort doegroepen waarvoor je wilt ontwikkelen.	De financiering krijg je wel rond en als de markt slecht is dan begin je er ook niet aan.	Eén van de risico's van een grondgebonden bouwbedrijf is natuurlijk de verkoop. Is de verkoop te realiseren in de bouwtijd, zodat als we opleveren met de bouw er al woningen verkocht zijn? Dat is eigenlijk het grootste risico en dat risico is nu echt aan de orde, want op een bepaald moment kun je als ontwikkelaar en bouwer te veel projecten onder handen hebben die dus niet verkocht worden. Dan begint die rente natuurlijk ontzettend hard te tellen.	Je houdt ook rekening met de marktschatting.		Je bent afhankelijk van de marktsituatie. Als de markt slechter wordt en je hebt een plan ontwikkeld met hele dure woningen dan kun je wel een probleem hebben natuurlijk. Dan moet je misschien wel herontwikkelen.		Wat een risico is aan de vastgoedontwikkelaars kant is dat er een verkeerde inschatting wordt gemaakt van de markt. Behoeft e aan woningen, behoefte aan type woningen enzovoorts.
	De markt verandert continu. Een plan waar je bijvoorbeeld nu mee bezig bent en in mei kun je starten, maar door procedures wordt het een jaar later. Die markt kan heel anders zijn. Dat zijn beste hele lastige dingen en ook hoe schat je over een jaar die markt in.			Het komt natuurlijk wel eens voor dat je de grond te duur aankoopt. Ook de aankoop van grond wordt steeds moeilijker.				
				Dus is je echte risico dat je niet verkoopt en dan heb je de voorbereidkosten erin zitten, dan gaat het erom of je de grond al in eigendom hebt of niet en wat je er dan op zou kunnen bedenken.				
Bodemrisico								Dat er in de ondergrond de nodige risico's kunnen zitten.
Risico op vertraging door procedures		Het kan drie jaar duren voordat je overal groen licht op hebt. Het kan nadelig zijn dat in die drie jaar de markt veranderd is.			Tijd, natuurlijk niet te vergeten; een hele belangrijke waar we ook zwaar tegenaan lopen. Ondanks dat alle lichten op groen springen, lopen de meeste projecten gewoon dramatisch uit.	Een ander groot risico binnen grondontwikkeling is natuurlijk het feit dat het hele publiekrechtelijke traject van een bestemmingsplanwijziging dat is natuurlijk iets wat je ook niet in de hand hebt. Er kan natuurlijk een situatie voordoen waarbij er allemaal vreemde beestjes in het gebied rondlopen.		Als dat [de prijsvorming is gebaseerd op een bepaald traject van realisatie - EvB] verder door blijft schuiven in de tijd dan kan er een flinke spanning komen op de bouwsom die gevraagd moet worden.
						Er kan in Nederland bijna niet meer ontwikkeld worden zonder dat er iemand benadeeld wordt of in ieder geval iemand zich benadeeld voelt en dus bezwaar gaat maken. Mensen worden wat dat betreft steeds mondiger en lopen trajecten ook gewoon helemaal door tot de Raad van State.		
Leegstandrisico	Hoe schat je dan in wat voor leegstandrisico's je hebt op dat moment? Dat zijn vaak hele belangrijke posten. Als je de laatste tien woningen moet afwaarderen om ze kwijt te raken dan verhoudt zich dat tot leegstandrisico waarde							
Bestemmingsplanrisico		Het bestemmingsplan zal je daarom als voorwaarde nemen anders ga je helemaal niet door.		Een heel zwaar punt is voor een Go/No go besluit kijken welke procedures er noodzakelijk zijn voor het wijzigen van het bestemmingsplan.	Zit er al een bestemming op dan heb je alleen afzetrisico. Dan kan je veel meer bieden dan dat je een groot risico hebt, waar je nog een heel risico moet doorlopen.	Je gaat die verplichting pas aan op het moment dat er een goedgekeurd bestemmingsplan ligt en er zicht op is, in ieder geval juridisch gezien, dat je die locatie ook mag bebouwen.		
Bouwvergunningsrisico		Maar dan moet je nog wel een bouwvergunning krijgen.						
Financieringsrisico		We zijn een gezond bedrijf, maar als alles tachtig procent gefinancierd is dan moet je toch twintig procent zelf doen. Dertig keer twintig procent is toch zeshonderd procent. Dus je moet wel weten waar je aan begint anders loop je te veel risico. Al het geld zit vaak vast.	Eén van de risico's is natuurlijk altijd de financiële kant. Kijk wij financieren hoofdzakelijk de bank. Een goede relatie met de bank, daar heb je ook dat bouwbedrijf bij nodig. Er is ook nog een soort onderpand natuurlijk. Uiteindelijk zit daar ook altijd een risico in. Wat voor eisen komen op tafel voor de financiële kant? Hoeveel heb je lopen op dat moment?		Maar er zit wel een bepaald financieringsrisico in. Er mag maar een bepaalde tijd inzitten, want je wilt een bepaalde omloopsmarge bereiken. Het financieringsrisico houdt ook een beetje in dat als het project in de tijd wat uitloopt, dat er een procedure langer loopt of wat dan ook, dan zit je geld ook langer vast. Dat kan je uiteindelijk in renteverliezen uitdrukken (...) omdat het geld te lang vast zit en waardoor je geen dingen met dat geld kan doen.		Want je loopt financiële risico's natuurlijk en als je dat met een andere partij doet loop je minder risico's.	
					Maar vervolgens is er ook als het gaat om de solvabiliteit van het bedrijf wil je die ook beheerd zien, die wil je ook sturen. Dus op projectniveau heb je dat financieel wel geregeld, maar op bedrijfsniveau moet je ook je investeringen beheersen.		Financierbaarheid. Uiteindelijk moet je wel investeren, je moet wel kunnen financieren dat is een onzekerheid die... en afhankelijk van hoe dat ontwerp zich dan ontwikkeld moet je meer of minder investeren.	
Technische uitvoerbaarheidsrisico		En technische uitvoerbaarheid. Waterwoningen of woningen op palen bijvoorbeeld zouden nog een risico kunnen zijn.						
Aankooprisico					De grootste risico's van de projecten die zitten aanvankelijk in het ruimtelijke orderingsrisico. Mag er überhaupt gebouwd worden of mag er niet gebouwd worden?	In feite, de grootste risico's binnen onze organisatie, zitten 'm in het feit dat je op een gegeven moment een locatie aanloopt en dan is nog niet zeker dat die locatie tot ontwikkeling komt. Het is op dat moment niet zeker of je tot overeenstemming kan komen met de gemeente of de gemeente andere locaties heeft. Dat probeer je wel te onderzoeken, maar dat weet je niet altijd of dat de gemeente uitwijkmogelijkheden heeft, andere locatie waar zij wel zelf bezit hebben waar ze liever eerst willen bouwen waardoor jij in de rij naar achteren wordt geschoven en dus voor een langere periode op die grond moet passen en dus wel geconfronteerd wordt met de extra rentelasten.	Heel vaak is het zo dat je en pandje kan kopen en als we nog deze week beslissen dan is het goed, maar dan moet je heel snel een scan doen en beoordelen op basis van een aantal kengetallen.	

Bedrijf I
Hoofd bedrijfsbureau, projecteiders zowel van bouw als van ontwikkeling en hoofd calculatie of kostenramers.
Het is oorspronkelijk een familiebedrijf. [Persoon H - EvB] is directeur en groot aandeelhouder.
Het is oorspronkelijk een bouwbedrijf wat zich later is gaan toeleggen op ontwikkelen en beheren.
Daarom proberen wij, omdat we hetzelfde bedrijf zijn en heel dicht tegen elkaar aan zitten, zo vroeg mogelijk in dat traject mee te gaan kijken en te zeggen: maak dat nu allemaal prefab of doe dat nou allemaal in staat. Om ervoor te zorgen dat de risico's op uitvoeringsgebied tot een minimum beperkt blijven. Wij kunnen en moeten de expertise van bouw inbrengen bij ontwikkeling.
Ik kan daar van alles van vinden als directeur, maar a) heb ik daar de tijd niet voor en b) ben ik daar niet dagelijks mee bezig en die mannen wel.

Dat [risico - EvB] is kans maal faalkosten? Toch?
Het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt [risicomanagement - EvB]. Dat de risico's die er zijn, dat je die een keer benoemd. De betrouwbaarheid van het inschatten van die risico's dat blijft altijd een hele moeilijke, maar het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt.
Dat [risico - EvB] is kans maal faalkosten? Toch?
Het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt [risicomanagement - EvB]. Dat de risico's die er zijn, dat je die een keer benoemd. De betrouwbaarheid van het inschatten van die risico's dat blijft altijd een hele moeilijke, maar het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt.
Dat [risico - EvB] is kans maal faalkosten? Toch?
Het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt [risicomanagement - EvB]. Dat de risico's die er zijn, dat je die een keer benoemd. De betrouwbaarheid van het inschatten van die risico's dat blijft altijd een hele moeilijke, maar het belangrijkste is dat je er een keer over nadenkt.
Wat is je 'downside'? Als het misgaat, wat gebeurt er dan, wat blijft er dan voor ons over?
Als je alles naar het negatieve scenario rekent dan is geen project meer haalbaar. Je moet wel een bepaald optimisme en opportunisme hebben. Dat hebben ontwikkelaars gelukkig over het algemeen ook wel.

Dat wil zeggen: zij kopen posities aan, gronden dan wel herontwikkellocaties en zorgen er vervolgens voor dat het ontwikkeld wordt.
Als je het gemiddelde neemt dat zit je eerder aan de vijf tot zeven jaar.
Qua locatieontwikkeling, we hebben hier Vathorst, dat is een uitbreidingswijk in Amersfoort, maar ook in Aalsmeer bijvoorbeeld Nieuw Oosteinde, een wijk waar zestienhonderd woningen komen.
Er zijn faseafslutingen waar je iedere keer als je een stapje verder bent weer kijkt van: waar staan we, wat hebben we tot nu toe geïnvesteerd, wat zijn de rendementen op het project, hoe goed is het project in de zin van kwalitatief goed, wat is de toegevoegde waarde ervan?
Daar [faseafsluiting - EvB] wordt dan iedere keer weer een nieuw budget voor aangevraagd en dat gaat dan ook weer naar de groep.
Wat we hebben iets wat organisch gegroeid is van een aantal documenten waar wij onze risico's proberen te inventariseren. Bijvoorbeeld, met name bij die vestigingen voordat die naar een soort aanbesteding gaan, hebben we een risicoformulier "Van contact tot contract" (...) Een lijstje van dingen: denk daar nou eens even over na en wat is je algemene oordeel?

We hebben bijvoorbeeld onze kwaliteitsman hier, die zodra een project echt een project begint te worden... ga er eens met hem helemaal door heen. Laat hem eens een mening vormen over de risico's.

Daarnaast heb je natuurlijk je afzetrisico. Je wilt woningen ontwikkelen, maar de woningbouwmarkt stort in. Je wilt een kantoor ontwikkelen, maar er zijn geen huurders te vinden.
Heb ik een stuk grond en is dat niks meer waard of heb ik een stuk grond dat raak ik altijd wel weer kwijt?