

TRECHTERMODEL

Een beslissingsondersteunend model voor het nemen van weloverwogen beslissingen over binnenkomende vraagstellingen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen



Anne de Haan, 0709166
Masterthesis Planologie
Radboud Universiteit Nijmegen
Definitieve versie 22-08-2011

Radboud Universiteit Nijmegen



DURA VERMEER

Waarmaken van ambities

TRECHTERMODEL

Een beslissingsondersteunend model voor het nemen van weloverwogen beslissingen
over binnenkomende vraagstellingen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen

Masterthesis

Auteur:	Anne de Haan
Studentnummer:	0709166
Versie:	Definitief
Datum:	22-08-2011
Studie:	Planologie
Specialisatie:	Vastgoed
Instelling:	Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit:	Managementwetenschappen

Afstudeerbegeleiders

Prof. G.R.W. (George) de Kam
Bijzonder hoogleraar maatschappelijk
ondernemen met grond en locaties
Radboud Universiteit Nijmegen

ing. C.A.P. (Kees) Strooper
Hoofd vastgoed &
gebiedsontwikkeling
Dura Vermeer Bouw Rosmalen BV

Radboud Universiteit Nijmegen



DURA VERMEER

Waarmaken van ambities

Voorwoord

Tijdens het schrijven van deze masterthesis heb ik een half jaar stage gelopen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen, een ontwikkelende bouwer, dus zowel actief in uitvoerende bouw als vastgoedontwikkeling. Bij dit bedrijf heb ik veel praktijkervaring opgedaan, en tevens de basis gelegd voor mijn thesis. De masterthesis die nu voor u ligt vormt de afsluiting van de masteropleiding Planologie (specialisatie Vastgoed) en mijn gehele studententijd aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Het onderzoek dat hier centraal staat is gericht op besluitvorming bij vastgoedontwikkelingsprocessen. Het doel van dit onderzoek is om de besluitvorming over binnenkomende vraagstellingen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen gestructureerder en weloverwogen te laten verlopen, door het opstellen van een beslissingsondersteunend model.

Aan het schrijven van een thesis gaat vaak een moeizaam proces vooraf. Dit proces is voor mij gelukkig soepel verlopen. Het eindresultaat heb ik echter niet alleen bereikt. Graag wil ik daarom een aantal mensen bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek. In de eerste plaats is dit mijn begeleider van de Radboud Universiteit, George de Kam, vanwege zijn nuttige adviezen. Hij kwam altijd met kritische kanttekeningen vanuit een andere invalshoek dan Dura Vermeer, waardoor ik vaak weer even uit de Dura Vermeer-sfeer werd gehaald voor een objectieve blik op mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik Dura Vermeer Bouw Rosmalen bedanken. Ik ben blij dat ik de mogelijkheid heb gekregen om binnen Dura Vermeer af te studeren, én daarnaast ook praktijkervaring op te doen. Hierdoor heb ik ontzettend veel geleerd over hoe vastgoedontwikkeling in de praktijk gaat. Vanaf het begin werd ik beschouwd als een volwaardig collega en actief betrokken bij de organisatie. Ze hebben me vrij gelaten met de activiteiten waarmee ik bezig was, maar kon altijd op hulp rekenen wanneer ik dit nodig had. In het bijzonder wil ik Kees Strooper (hoofd vastgoedontwikkeling & stagebegeleider) en Ivonne de Wit (ontwikkelaar & marketing&verwerving) bedanken. Zij waren altijd bereid tijd vrij te maken in hun drukke schema, om mijn onderzoek te bespreken en de stand van zaken door te nemen. Ik heb een zeer prettige, leerzame en gezellige tijd gehad bij Dura Vermeer.

Dan rest mij alleen nog u veel plezier te wensen met het lezen van deze scriptie.

Anne de Haan
22-08-2011

Abstract

Trechtermodel

Een beslissingsondersteunend model voor het nemen van weloverwogen beslissingen over binnenkomende vraagstellingen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen.

Anne de Haan

Vastgoedontwikkeling wordt gezien als een risicovolle onderneming vanwege de inherente complexiteit en onzekerheid. De economische crisis van de laatste jaren heeft dit alleen nog maar versterkt. Ondanks de sterke invloed van de crisis op de bouwbranche, heeft Dura Vermeer Bouw Rosmalen (DVBR) in 2010 een Plan van Aanpak opgesteld voor het realiseren van een groeidoelstelling. Naar aanleiding van dit beoogde groeiscenario heeft DVBR behoefte aan het meer weloverwogen kunnen nemen van beslissingen over binnenkomende vraagstellingen (*go / no go*). Uitgaande van de theorie van Gehner (2008) is het weloverwogen aangaan van risico's bij vastgoedontwikkeling het nemen van beslissingen die tijdig, rechtvaardig en toerekenbaar zijn. Om de beslissingen bij Dura Vermeer weloverwogen te kunnen nemen, is er een beslissingsondersteunend model (trechtermodel) opgesteld. Met dit model wordt het beslisproces verkort, worden kansen en risico's logischerwijs verklaard uit het ingevulde model, en wordt duidelijk wie de verantwoordelijkheid neemt voor een bepaalde beslissing. Dit mondt uit in een concreet stappenplan voor Dura Vermeer. In de eerste plaats dienen mogelijke vraagstellingen en ontwikkelkansen proactief opgespoord te worden (tijdigheid). Stap 2 houdt in het trechtermodel invullen voor de betreffende vraagstelling (rechtvaardiging). En tot slot dient er een besluit genomen te worden over deze vraagstelling (verantwoording).

Samenvatting

Trechtermodel

Een beslissingsondersteunend model voor het nemen van weloverwogen beslissingen over binnenkomende vraagstellingen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen.

Anne de Haan

Vastgoedontwikkeling is het transformeren van een idee voor een vastgoedvraag naar een daadwerkelijk gerealiseerd gebouw. Het zien en vervolgens benutten van een ontwikkelkans vraagt om een financiële investering van een vastgoedontwikkelingsorganisatie in een project; het investeren in een project impliceert het nemen van risico. Dit onderzoek geeft een antwoord op de vraag hoe beslissingen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen weloverwogen genomen kunnen worden.

Probleemstelling

Vastgoedontwikkeling wordt gezien als een risicovolle onderneming vanwege de inherente complexiteit en onzekerheid. Het multidisciplinaire karakter van vastgoedontwikkeling, de unieke karakteristieken van een locatie, de lange duur van een ontwikkelproces, en de lange levensduur van vastgoed zorgen voor deze complexiteit en onzekerheid. De economische crisis van de laatste jaren heeft dit alleen nog maar versterkt. Ondanks de sterke invloed van de crisis op de bouwbranche, heeft Dura Vermeer Bouw Rosmalen (DVBR) in 2010 een Plan van Aanpak opgesteld om een groeidoelstelling te kunnen gaan realiseren. Het bedrijf wil gaan groeien van een omzet van € 60 miljoen in 2011 naar € 105 miljoen in 2014. Naar aanleiding van dit beoogde groeiscenario heeft DVBR behoefte aan het meer weloverwogen kunnen nemen van beslissingen en risico's. Het gebeurt nog te veel op basis van gevoel, kennis en ervaring. Dit speelt ook een belangrijke rol, maar hoe groter de projecten worden, des te belangrijker het is dat de beslissingen weloverwogen worden genomen, en tevens gerechtvaardigd kunnen worden. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan Dura Vermeer Bouw Rosmalen weloverwogen een beslissing nemen over binnenkomende vraagstelling in de initiatieffase van vastgoedontwikkeling?

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is opgedeeld in verschillende stappen. In de eerste plaats is er een algemeen beeld over vastgoedontwikkeling, theorieën over besluitvorming en de situatie bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen geschetst. Vervolgens is vanuit deze opgedane kennis een Programma van Eisen opgesteld, wat de basis vormde voor het opstellen van de eerste versie van het trechtermodel. Deze eerste versie is vervolgens in twee verschillende rondes getest, door voor binnenkomende projecten het model te gebruiken om zo tot een 'go' of 'no go' te komen. Een maand lang is het model getest ter controle, aan de hand van projecten die niet direct door het bedrijf werden aangedragen. Dit zijn vooral projecten geweest van de aanbestedingskalender. Daarna is het model werkelijk binnen het bedrijf ingevoerd, en is het nog een maand lang getest, door de modellen in te vullen voor werkelijk binnenkomende vraagstellingen. Deze modellen zijn vervolgens binnen het bedrijf verspreid voor reactie. Vanuit deze laatste testronde is het model tot slot geëvalueerd aan de hand van de criteria uit het theoretisch kader.

Theoretisch kader

Het object van dit onderzoek is het besluitvormingsproces betreffende het investeren in vastgoedontwikkelingsprojecten bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen. De besluitvormingsliteratuur onderscheidt vijf verschillende perspectieven op besluitvorming: rationeel, beperkt rationeel, incrementeel, mixed-scanning en irrationeel (garbage-can). Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit het perspectief van 'bounded rationality' (beperkte rationaliteit). Omdat het vastgoedontwikkelingsproces een proces is dat gepaard gaat met complexiteit en onzekerheden, is een volledig rationeel proces niet mogelijk. Ontwikkelaars kunnen immers niet altijd volledig op de hoogte zijn van de marktsituatie, en de benodigde informatie. Binnen de beperkte rationaliteit is gekozen voor het procedurele rationale model om het besluitvormingsproces bij Dura Vermeer te beschrijven, gebaseerd op het promotieonderzoek van Gehner (2008). Dit model beschrijft een besluitvormingsproces als een set van opeenvolgende beslisactiviteiten, waarbij de volgende stappen genomen dienen te worden:

1. tijdig herkennen van een beslismoment
2. beperken van de duur van het beslisproces
3. vaststellen van besliscriteria t.a.v. risico's
4. zoeken naar informatie
5. identificeren en analyseren van alternatieven
6. afwegen van alternatieven tegen besliscriteria
7. autoriseren van het besluit

De drie indicatoren die hierbij horen zijn tijdigheid, rechtvaardiging en toerekenbaarheid. Het weloverwogen nemen van beslissingen kan vervolgens op de volgende wijze worden gedefinieerd: 'het weloverwogen aangaan van risico's bij vastgoedontwikkeling is het nemen van beslissingen die tijdig, rechtvaardig en toerekenbaar zijn'.

Trechtermodel

Om de beslissingen die worden gemaakt bij Dura Vermeer tijdig, rechtvaardig en toerekenbaar te kunnen maken, is er een beslissingsondersteunend model opgesteld. Dit model bestaat uit drie verschillende bladen. Het voorblad (blad 1) geldt voor elke binnenkomende vraagstelling. Hierop staan algemene formele gegevens, en tevens geeft het inzicht in de tijd en capaciteit van het bedrijf. Blad 2 is van toepassing als het al om een concreet project gaat, hierin staan allerlei inhoudelijke aspecten van het project, waaruit vervolgens de mogelijke kansen en risico's voor Dura Vermeer afgeleid kunnen worden. Blad 3 is van toepassing bij een grondbieding, hier dienen allerlei zaken over de locatie en de Ruimtelijke Ordening ingevuld te worden.

Eindconclusie

Om het model te evalueren is gebruik gemaakt van de drie eerder genoemde criteria: tijdigheid, rechtvaardiging en toerekenbaarheid. Door steeds hetzelfde trechtermodel te doorlopen, kan men bij een binnenkomende vraagstelling gestructureerd en routinematig werken, wat het beslisproces verkort (tijdigheid). Ook kan er snel beslist worden over een project, omdat alle relevante en beschikbare informatie in één model te vinden is. Rechtvaardiging wordt bereikt doordat de kansen en risico's logischerwijs te verklaren zijn uit het ingevulde model. Het wordt direct inzichtelijk waar eventuele kansen/knelpunten zich bevinden. Ook zijn de besliscriteria van tevoren vastgesteld, waardoor elk project op dezelfde wijze wordt beoordeeld. De verantwoording is terug te vinden op het voorblad, waar aangegeven wordt wie er akkoord gaat met de betreffende beslissing, en wie de uiteindelijke beslissing neemt.

Het nemen van beslissingen bij vastgoedontwikkeling draait om het vinden van de juiste balans tussen tijdigheid, rechtvaardiging en toerekenbaarheid. In andere woorden, het succes van vastgoedontwikkeling start met het weloverwogen nemen van beslissingen.

Concreet toegepast op Dura Vermeer Bouw Rosmalen volgt hieruit het volgende stappenplan:

1. *Tijdigheid*

Proactief mogelijke vraagstellingen en ontwikkelkansen opsporen, zodat er genoeg tijd overblijft voor het werkelijke beslisproces middels het trechtermodel.

2. *Rechtvaardiging*

Voor mogelijke vraagstellingen het trechtermodel invullen, om te komen tot een go/no go beslissing.

3. *Verantwoording*

Een besluit nemen over de betreffende vraagstelling.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	
1.1 Aanleiding	1
1.1.1 Vastgoedontwikkeling	1
1.1.2 Groeiambitie DVBR	2
1.2 Probleemanalyse	3
1.3 Doelstelling	4
1.4 Vraagstelling	5
1.5 Operationalisatie	6
1.6 Aanpak	8
1.7 Methodologie	10
1.7.1 Onderzoeksstrategie	10
1.7.2 Onderzoeksmateriaal	11
1.8 Relevantie	13
1.8.1 Maatschappelijk	13
1.8.2 Wetenschappelijk	13
2. Vastgoedontwikkeling	
2.1 Vastgoed	14
2.2 Vastgoedmarkt	15
2.3 Vastgoedontwikkeling	17
2.4 Ontwikkelingsproces	20
2.4.1 Initiatiefase	20
2.4.2 Ontwikkelingsfase	22
2.4.3 Realisatiefase	22
2.4.4 Exploitatiefase	23
3. Theorie	
3.1 Visies op het besluitvormingsproces	25
3.1.1 Volledig rationeel	25
3.1.2 Beperkt rationeel	26
3.1.3 Incrementeel	27
3.1.4 Mixed-scanning	28
3.1.5 Irrationeel	29
3.1.6 Koppeling naar vastgoedbeslissingen bij DVBR	29
3.2 Operationalisatie 'beperkte rationaliteit'	31
3.2.1 Gedragswetenschappelijke benadering	31
3.2.2 Het procedurele rationele besluitvormingsproces	32
4. Dura Vermeer	
4.1 Historie	35
4.2 Activiteiten	38
4.3 Visies + ambities	40
4.4 Strategieën + concepten	42

4.5 Verder verloop onderzoek.....	43
5. Programma van Eisen	
5.1 Literatuur over vastgoedontwikkeling	44
5.2 Theorie	48
5.3 Dura Vermeer Bouw Rosmalen	50
5.3.1 Belangrijke concepten	50
5.3.2 Besliscriteria bepalen	50
- Aanbesteding	52
- Voorselectie	55
- Prijsvraag	57
- Bouwteam	59
- Vastgoedontwikkeling	61
- Grondbieding	64
- Design & Construct	66
5.3.3 Gericht projecten verwerven	67
5.4 Totaaloverzicht Programma van Eisen	68
6. Eerste versie van het trechtermodel	
6.1 Bevindingen	71
6.2 Uiteindelijke eerste versie van het trechtermodel.....	72
6.3 Het toekennen van een waardering.....	77
7. Testfase trechtermodel	
7.1 Ronde 1	79
7.2 Ronde 2	83
8. Conclusie	
8.1 Definitief model	86
8.2 Evaluatie model	90
8.3 Eindconclusie	92
9. Reflectie onderzoek	
9.1 Evaluatie onderzoek	95
9.2 Aanbevelingen vervolgonderzoek	98
10. Literatuurlijst	
11. Bijlagen	
Bijlage 1: Organisatiestructuur DVBR	
Bijlage 2: Belangrijke concepten en strategieën voor Dura Vermeer Bouw Rosmalen	
a. PCS-bouwconcept	
b. Lean-bouwen	
c. Keten-samenwerking	
d. 3D-BIM	

- e. Duurzaam verbeteren
- f. Green Step
- g. BREEAM

Bijlage 3: Gericht projecten verwerven (groeiscenario)

Bijlage 4: Voorbeeldmodellen ingevuld voor testronde 1

- Eindhoven, Augustinianum (voorselectie)
- Maastricht, nieuwbouw duurzaam kantoor (voorselectie)
- Uden, Parallelweg (grondbieding)
- Tiel, Waterschap Rivierlanden (aanbesteding)

Bijlage 5: Voorbeeldmodellen ingevuld voor testronde 2

- Biervliet, Brede School (aanbesteding)
- Oud-Vossemeer (grondbieding)
- Blok-voor-blok (prijsvraag)
- Waalwijk, Brede School (voorselectie)

Lijst van afbeeldingen en tabellen

Afbeeldingen

Afb. 1.	Schematische weergave verloop onderzoek	4
Afb. 2.	Operationalisatie 'Weloverwogen aangaan van risico's'	7
Afb. 3.	Onderzoeksaanpak schematisch weergegeven	8
Afb. 4.	De wenselijke verschuiving binnen Dura Vermeer	30
Afb. 5.	Stappen in het procedureel rationele besluitvormingsproces	34
Afb. 6.	Organogram Dura Vermeer Groep NV	37
Afb. 7.	Vestigingen Dura Vermeer Bouw	37
Afb. 8.	Vastgoedwaardeketen DVBR	39
Afb. 9.	Organogram DVBR	39
Afb. 10.	Voorbeeld van een prijsvraag (Eikendonk, 's-Hertogenbosch)	57
Afb. 11.	Voorbeeld vastgoedontwikkeling (Roosendaal, de Landerije)	61
Afb. 12.	Voorbeeld van een analyse van een grondbieding: een locatie in Wouw	64
Afb. 13.	Verskil traditionele en Design & Construct contract	66
Afb. 14.	Eerste versie van het model	74

Tabellen

Tabel 1.	Deelmarkten vastgoedmarkt	16
Tabel 2.	Verschillende typen risico's	18
Tabel 3.	Fasen in het vastgoedontwikkelingsproces	20
Tabel 4.	Verschillende visies op besluitvormingsprocessen	25
Tabel 5.	Soorten marktpartijen op de huisvestingsmarkt	38
Tabel 6.	Geprognosticeerde omzet (in € miljoen)	41
Tabel 7.	Onderverdeling beoogde omzetgroei	41
Tabel 8.	Bestudeerde binnenkomende projecten (zónder model)	51
Tabel 9.	Voorbeeld beoordelingsmatrix (De Berchplaets, Berghem)	55
Tabel 10.	Onderverdeling omzet in 2010	67
Tabel 11.	Totaaloverzicht Programma van Eisen	69
Tabel 12.	Algemeen geldende normen binnen Dura Vermeer	77
Tabel 13.	Testfase binnenkomende projecten (mét model), ronde 1	80
Tabel 14.	Evaluatie testfase ronde 1	82
Tabel 15.	Testfase binnenkomende projecten (mét model), ronde 2	83

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het afgelopen jaar is de bouwbranche hard getroffen door de kredietcrisis. Projecten werden afgeblazen of uitgesteld. Deze gevolgen zijn ook voor Dura Vermeer niet onopgemerkt voorbij gegaan. De vrije verkoop van de woningen in een aantal projecten is nagenoeg stil gevallen. Projecten zijn geannuleerd omdat de financiering niet rond is gekomen dan wel dat een potentiële huurder van een complex zich heeft terug getrokken. Daarentegen is het bedrijf er wel in geslaagd om op een aantal projecten marktconforme woningen te ontwikkelen die verkocht zijn voor zeer gunstige v.o.n.-prijzen (Havermans, 2010, p.4). In deze paragraaf zal een beeld worden geschetst van wat vastgoedontwikkeling is, en wat de rol en de ambities van Dura Vermeer hierin zijn.

1.1.1 Vastgoedontwikkeling

Private stadsontwikkeling komt al lange tijd voor, maar ontwikkeling voor de markt door gespecialiseerde partijen op enige schaal, dat is pas van recenter datum. De ontwikkeling in Nederland begint met woningbouw. Al voor 1900 investeren bouwondernemers en onroerend goedmaatschappijen in de verwerving van braakliggende gronden. Zij maken een stratenplan dat ze ter goedkeuring aan de gemeente moeten voorleggen. Na het bouwrijp maken van het terrein, wordt het gedeelte waarop de straten zijn gepland, overgedragen aan de gemeente. Op de rest van het terrein kan de onderneming het woningbouwplan realiseren (Nozeman et al., 2008, p.13). Sinds 1901 zijn gemeenten op grond van de Woningwet verplicht om zelf uitbreidingsplannen te maken en bouwverordeningen op te stellen. Tijdens en kort na de oorlog nemen gemeenten een prominente rol in, al hebben private ondernemingen wel een belangrijke rol bij de herstelwerkzaamheden. In de jaren zestig kent Nederland een sterke economische groei en de woningvraag is groot door de naoorlogse woningnood en de bevolkingsgroei. Als gevolg van technische ontwikkelingen, schaalvergroting en steeds meer voorschriften, neemt de complexiteit in de voorbereiding en uitvoering van bouwprojecten toe. Het bouwen zelf is niet langer de enige activiteit. Het is onderdeel geworden van een proces en wordt voorafgegaan door de programmerings- en ontwerpfase en gevolgd door de exploitatiefase (Nozeman et al., 2008, p.12).

Vereenvoudigt gaat het ontwikkelen van vastgoed als volgt: *“De ontwikkelaar ziet een stukje grond en hij ziet kansen om aan de functie van die locatie iets te veranderen of toe te voegen. Hij bedenkt daarvoor een ‘concept’ en maakt een plan om dat concept te realiseren. Hij onderneemt actie zodat hij zeggenschap krijgt over de grond, bijvoorbeeld door te kopen. En hij zorgt ervoor dat hij de vergunningen krijgt om dat concept te bouwen. Na het bouwen verkoopt hij de grond met het gebouw erop aan iemand die dat gaat gebruiken. Het verschil tussen de kosten die hij in het proces maakt en de verkoopopbrengst is de beloning voor de inspanningen, voor het hebben van het idee en voor het lopen van de (financiële) risico’s gedurende het ontwikkelproces”* (Nozeman, et al., 2008, p.10). Aanjagers achter de voortdurende behoefte van de samenleving aan het inrichten, ontwikkelen en herontwikkelen van de ruimte zijn de voortdurende verandering van de maatschappij, de groei van de bevolking en de verandering in de samenstelling daarvan,

de beschikbaarheid van nieuwe technieken en technische mogelijkheden en economische ontwikkelingen (Nozeman et al., 2008, p.10).

1.1.2 Groeiambitie Dura Vermeer Bouw Rosmalen

Dura Vermeer Bouw Rosmalen (DVBR) is een ontwikkelende bouwer, voornamelijk actief op de woningmarkt. Ondanks de crisis en de bijkomende nadelige effecten, is in 2010 bij dit bedrijf het besluit genomen om een plan van aanpak op te gaan stellen voor het realiseren van een groeiambitie. De historie, activiteiten en visies en ambities van DVBR zullen uitgebreid aan bod komen in hoofdstuk 4, maar hier volgt alvast een korte schets van de groeiambitie, omdat dit de belangrijkste aanleiding van de thesis vormt.

DVBR wil gaan groeien van een beoogde omzet van €60 miljoen in 2011 naar €105 miljoen in 2014. Een belangrijke reden hiervoor is dat het huidige percentage marktaandeel van Dura Vermeer Bouw Rosmalen in de regio's Brabant, Zeeland en Limburg (het werkgebied van DVBR) relatief laag is, in vergelijking met andere vestigingen van Dura Vermeer (0,8% tegenover 1,8%). In een groot gedeelte van het werkgebied is het bedrijf dus niet voldoende actief. Daarnaast leidt een grotere omvang van de organisatie tot schaalvoordelen, kan men als grotere speler in de markt de concurrentieslag beter aan, en is men in staat om ook kwalitatieve omzet te boeken waardoor grotere en complexere projecten aangegaan kunnen worden.

Het bedrijf wil deze ambitie in de eerste plaats gaan realiseren door de sterke punten van het bedrijf te benadrukken en de kansen te benutten. De kracht van Dura Vermeer zit in het feit dat ze naast de rol van de bouwer, ook de rol van de ontwikkelaar kunnen invullen. Daarnaast biedt de markt voor renovatie en onderhoud van zowel woningen als kantoren groeikansen (Havermans, 2010, p.6). In het algemeen moet Dura Vermeer in staat zijn het beter te doen dan de concurrentie. Er moet gewerkt worden aan een efficiënte en effectieve organisatie. Dat betekent in de praktijk dat er in de eerste plaats gewerkt moet worden aan kostprijsverlaging. Daarnaast is de besluitvorming over het wel of niet deelnemen aan een project een belangrijk punt. Door deze beslissingen gestructureerder te kunnen nemen, moet men in staat worden gesteld meer projecten aan te kunnen, en dus te kunnen groeien. Dit laatste aspect vormt de aanleiding van deze thesis, en zal in de volgende hoofdstukken verder uiteengezet worden.

1.2 Probleemanalyse

Zoals uit de voorgaande paragraaf is gebleken, heeft Dura Vermeer Bouw Rosmalen de ambitie om te gaan groeien, en meer projecten te gaan realiseren. Het probleem hierbij is dat DVBR op dit moment echter geen extra projecten aan zou kunnen. Het bedrijf is nu een optelsom van projecten, die in meer of mindere mate onder druk staan. Wil men gaan groeien, dan is verandering binnen het bedrijf gewenst. Een belangrijk punt hierbij is de manier waarop projecten verworven worden. Dit gebeurt niet gestructureerd, systematisch en weloverwogen genoeg. Er is op dit moment geen leidraad, document of model aanwezig binnen het bedrijf, wat kan helpen om een beslissing gemakkelijker te kunnen nemen (tevens ook niet binnen andere vestigingen van Dura Vermeer). Het gebeurt nog te veel op basis van gevoel, kennis en ervaring. Dit speelt ook een belangrijke rol, maar wil men groeien dan komt er meer bij kijken. Hoe groter de projecten, hoe belangrijker het immers wordt dat de beslissingen weloverwogen genomen worden. Daarnaast wordt er door de verantwoordelijken per afdeling vaak helemaal niet op binnenkomende vraagstellingen gereageerd, waardoor deze te lang binnen het bedrijf blijven liggen. Projectverwerving is dus een cruciaal punt, dit gebeurt nu op een chaotische en ongecontroleerde manier. Wil men kunnen groeien, dan is gestructureerd werken op dit gebied gewenst. Dit onderzoek richt zich dan ook nadrukkelijk op de beginfase van vastgoedontwikkeling richten: het verwerven van projecten.

Een voorbeeld van hoe projecten verworven kunnen worden is meedoen met aanbestedingen. Op de aanbestedingskalender op het internet komen dagelijks aanbestedingen te staan, waar een bedrijf als Dura Vermeer op kan reageren. Bijbehorend bij een dergelijke aanbesteding is een aanbestedingsleidraad of bestek, met hierin informatie over de opdracht, eisen en criteria waaraan een bedrijf moet voldoen om de opdracht te verkrijgen, en een uitleg van hoe de selectieprocedure verder verloopt. Vaak wordt er door de gemeente uit alle inzendingen eerst een selectie gemaakt van bijvoorbeeld vijf bedrijven, waarna er tot slot één bedrijf overblijft die het project mag gaan uitvoeren (meestal met als belangrijkste criteria het bedrijf/plan met de meest gunstige prijs). Dit is één manier van hoe er projecten verworven worden. Varianten hierop zijn meedoen aan voorselecties (ook een vorm van aanbesteden) en prijsvragen.

Reageren op prijsvragen, aanbestedingen, selectieprocedures, etc. kost echter geld en tijd. Er dient door het bedrijf al een aanbiedingsmap opgesteld te worden, vaak met informatie over het bedrijf, een ontwerp/plan, een offerte, referentieprojecten, etc., terwijl de inschrijver niet de zekerheid heeft deze ook te mogen gaan uitvoeren. Deze gemaakte kosten worden over het algemeen niet vergoed. Het is ook niet mogelijk op alle aanbestedingen te reageren. Het is daarom van belang om op die projecten te reageren, waar de meeste kansen liggen voor Dura Vermeer. Vanuit deze aanleiding heeft het bedrijf behoefte aan een beslissingsondersteunend model, waarmee gemakkelijker bepaald kan worden of men wel of niet in een bepaald project moet investeren.

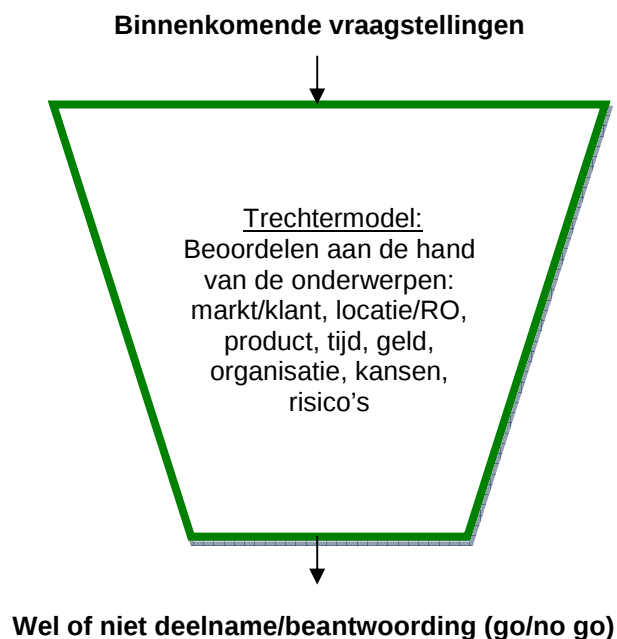
1.3 Doelstelling

De concrete doelstelling die uit bovenstaande aanleiding en probleemanalyse voort vloeit is:

Het doel van dit onderzoek is het kunnen nemen van weloverwogen beslissingen over binnenkomende vraagstellingen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen, door een beslissingsondersteunend model op te stellen, gebaseerd op het procedurele rationele besluitvormingsproces.

Een dergelijk model kan op twee manieren bijdragen aan het weloverwogen nemen van risico's. Ten eerste dient het als leidraad voor de verantwoordelijke, zodat deze weet wat hem/haar te doen staat. Daarnaast dient het als basis voor het rechtvaardigen van een besluit, doordat hiermee de beslisriteria van te voren zijn vastgesteld (Gehner, 2009, p.37). Het procedurele besluitvormingsproces zal in hoofdstuk 3 (theorie) uiteengezet worden.

In afbeelding 1 is schematisch weergegeven wat het doel van dit onderzoek is: middels een (trechter)model gemakkelijker en gestructureerder komen tot een go/no go beslissing. Het model werkt als een trechter, met een input (een binnenkomende vraagstelling), en een uitput (de beslissing tot go/no go). Vanaf hier zal dit 'beslissingsondersteunend model' worden aangeduid als trechtermodel. Dit is tevens de term zoals deze vanaf het begin bij Dura Vermeer is gebruikt en geïmplementeerd.



Afb. 1. Schematische weergave verloop onderzoek.

1.4 Vraagstelling

Hoofdvraag:

Op welke wijze kan Dura Vermeer Bouw Rosmalen weloverwogen een beslissing nemen over binnenkomende vraagstellingen in de initiatieffase van vastgoedontwikkeling?

Deelvragen:

(1) *Vastgoedontwikkeling*

Hoe zit de vastgoedmarkt in elkaar, en hoe werkt vastgoedontwikkeling?

(2) *Theoretisch kader*

Welk perspectief op besluitvormingsprocessen zal worden gebruikt om naar de probleemstelling van dit onderzoek te kijken, en op welke wijze kan dit geoperationaliseerd worden?

(3) *Dura Vermeer Bouw Rosmalen*

Wat voor bedrijf is Dura Vermeer (Bouw Rosmalen), en wat zijn de bijbehorende activiteiten, visies en ambities?

(4) *Programma van Eisen*

Wat zijn, vanuit de (1) algemene literatuur over vastgoedontwikkeling, de (2) gekozen theorie en (3) de kenmerken en ambities van Dura Vermeer Bouw Rosmalen, eisen voor het weloverwogen nemen van beslissingen?

(5) *Eerste versie van het trechtermodel*

Op welke wijze is er gekomen tot de eerste versie van het trechtermodel, en hoe ziet dit model eruit?

(6) *Testfase trechtermodel*

Op welke wijze is de eerste versie van het trechtermodel getest, en wat zijn de bevindingen hiervan?

(7) *Conclusie*

Hoe ziet het uiteindelijke trechtermodel voor Dura Vermeer Bouw Rosmalen eruit, en op welke wijze voldoet dit model aan de criteria voor het 'weloverwogen nemen van beslissingen'?

1.5 Operationalisatie

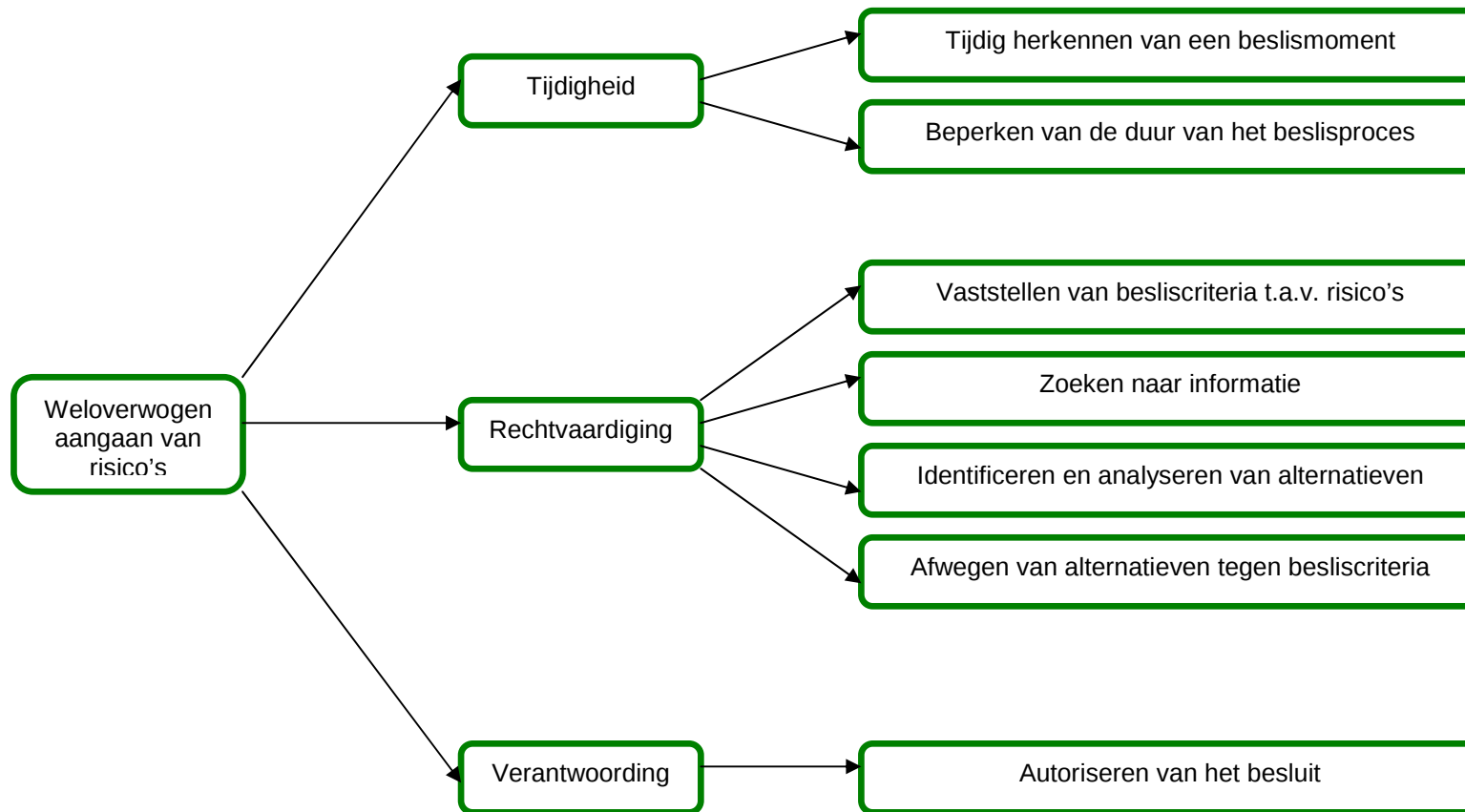
Om een antwoord te kunnen geven op de eerder gestelde hoofdvraag, is het van belang eerst 'het weloverwogen nemen van beslissingen (risico's)' te operationaliseren. Alleen op deze manier kan bepaald worden of het uiteindelijke model werkelijk een oplossing is voor het praktijkprobleem bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen.

Onder het weloverwogen aangaan van risico's bij vastgoedontwikkeling wordt het volgende verstaan (Gehner, 2009, p.36): "Het weloverwogen aangaan van risico's bij vastgoedontwikkeling is het nemen van beslissingen die tijdig, te rechtvaardigen en toerekenbaar zijn".

Deze drie begrippen kunnen vervolgens weer op de volgende wijze geoperationaliseerd worden:

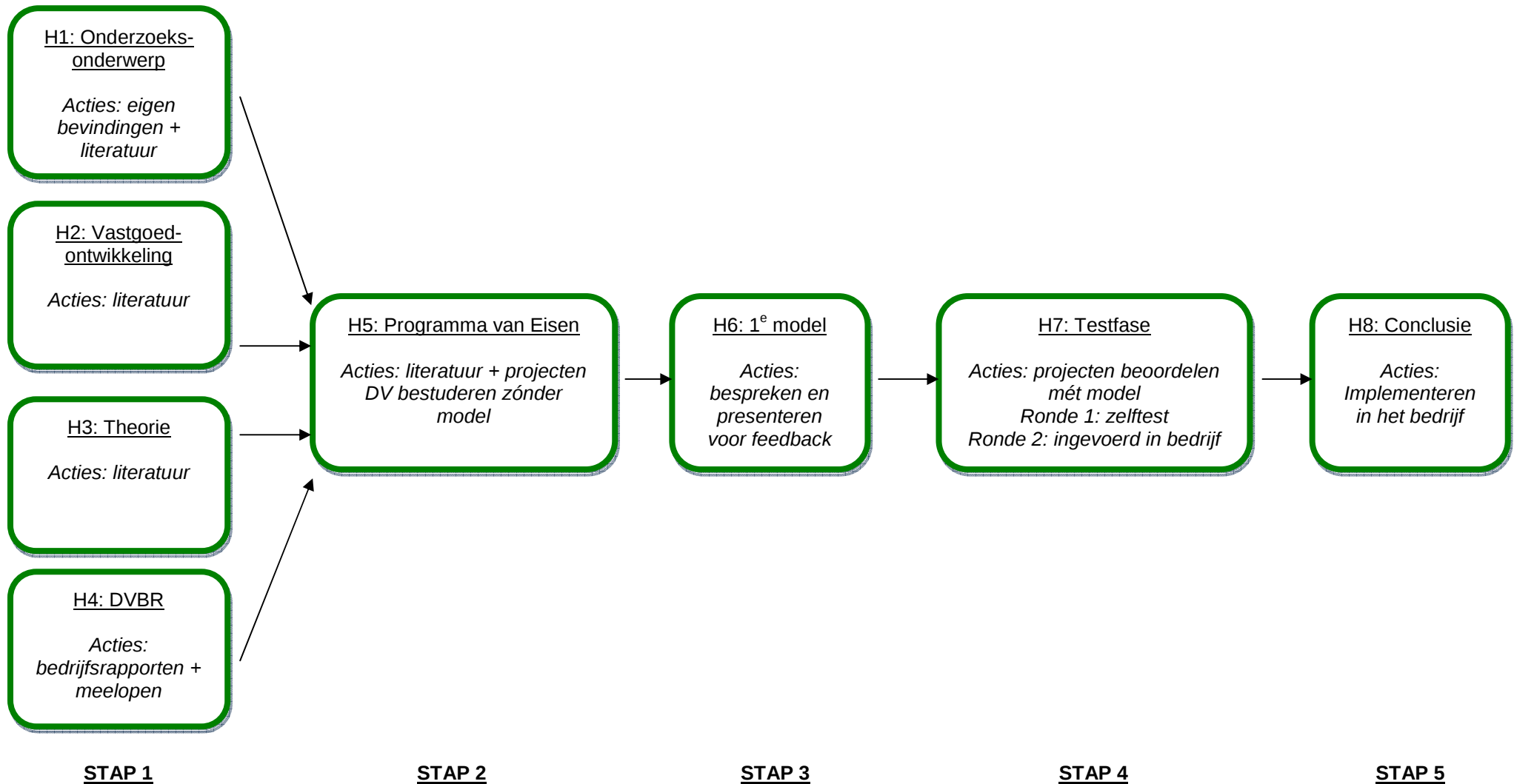
- Tijdigheid betekent dat risico's proactief worden geadresseerd, en dat het besluitvormingsproces geen hinder vormt voor de voortgang van het vastgoedontwikkelingsproces.
- Het rechtvaardigen van een besluit betekent dat het totaal aan risico's van alle ontwikkelaspecten logischerwijs kan worden verklaard zowel vanuit project- als organisatiedoelstellingen.
- Toerekenbaarheid betekent dat iemand de verantwoording moet en wil opnemen voor het besluit om te investeren in een vastgoedontwikkelingsproject.

Schematisch ziet deze operationalisatie van het weloverwogen aangaan van risico's er als volgt uit. Hoe er tot deze operationalisatie is gekomen, wordt verder uiteengezet in het theoretisch kader (hoofdstuk 3).



Afb. 2. Operationalisatie 'Weloverwogen aangaan van risico's'. Eigen bewerking van: Gehner, 2009, p.36.

1.6 Aanpak



Afb. 3. Onderzoeksaanpak schematisch weergegeven.

In afbeelding 3 is schematisch het verloop van dit onderzoek weergegeven, met de bijbehorende acties die nodig zijn om het betreffende hoofdstuk tot uitvoering te brengen.

Stap 1: Deze stap is bedoeld om een algemeen beeld van het onderzoeksonderwerp, vastgoedontwikkeling, theorieën op besluitvorming, en de situatie bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen te schetsen. Hiervoor is in de eerste plaats gebruik gemaakt van (wetenschappelijke) literatuur en bedrijfsrapporten. Om te ervaren hoe vastgoedontwikkeling werkelijk in de praktijk werkt, en hier meer 'feeling' mee te krijgen, is er in de beginfase van het onderzoek met verschillende projecten meegelopen en meegeholpen.

Stap 2: Vervolgens is vanuit de opgedane kennis in stap 1 het Programma van Eisen opgesteld, nodig voor het opstellen van de eerste versie van het trechtermodel. Voor Dura Vermeer is in de eerste plaats onderzocht welke concepten van belang zijn, en waar vanuit het groeiscenario rekening mee dient worden gehouden. Om te bepalen wat verder van belang is bij het verwerven van projecten, is het bekijken van verschillende projecten van Dura Vermeer uit het verleden. Deze projecten kunnen onderverdeeld worden in verschillende soorten: aanbesteding, selectie, prijsvraag, bouwteam, grondbieding en projectontwikkeling. Per soort verwerving is een aantal projecten geselecteerd, om zo te bepalen wat belangrijke criteria waren om wel of niet mee te doen aan het project. Hiervoor zijn allerlei documenten gebruikt die samenhangen met het moment waarop de vraagstelling binnenkwam, zoals brieven, aankondigingen op de aanbestedingskalender, selectieleidraden etc.

Stap 3: Vanuit het Programma van Eisen is het de eerste versie van het trechtermodel opgesteld. Dit model is verscheidene keren besproken met: Kees Strooper (Hoofd Vastgoedontwikkeling) op 11 maart, 25 maart, 8 april en 18 april, Ivonne de Wit (Ontwikkelaar) op 14 maart, 18 maart en 13 april, en Gemma Goossens (Marketing & Verwerving) op 22 maart. Hierdoor werd het model steeds aangepast en verder verbeterd. Ook is het model in de eindfase gepresenteerd (2 mei) bij de wekelijkse bijeenkomst 'Kernteam Acquisitie', met hierbij aanwezig de directeur, het hoofd van de afdeling Projectvoorbereiding, het hoofd van de afdeling Productie en de gehele afdeling Vastgoedontwikkeling en Marketing&Verwerving. Na de feedback vanuit deze presentatie verwerkt te hebben is de 'uiteindelijke' eerste versie van het model opgesteld.

Stap 4: In deze fase is de eerste versie van het trechtermodel getest door voor binnenkomende projecten het model te gebruiken om zo tot een 'go' of 'no go' te komen. Deze testfase is onderverdeeld in 2 rondes. Een maand (13 mei – 13 juni) is gebruikt om het model zelfs steeds in te vullen per binnenkomend project. Dit kunnen ook projecten zijn die niet door het bedrijf werden aangedragen. Daarna is het model werkelijk binnen het bedrijf ingevoerd, en is het model nog een maand (14 juni – 13 juli) getest op de officiële manier: dus vraagstellingen die binnenkomen invullen in het model, en deze vervolgens rond mailen naar de verantwoordelijken of laten bespreken in het kernteam-overleg.

Stap 5: Vanuit de feedback van stap 4 is tot slot het uiteindelijke model opgesteld, welke is geëvalueerd aan de hand van de eerder geselecteerde theorie (tijdigheid, rechtvaardiging, toerekenbaarheid).

1.7 Methodologie

1.7.1 Onderzoeksstrategie

Onderzoeksontwerp

De onderzoeksvraag vraagt om een holistische diepte-analyse van het besluitvormingsproces in de natuurlijke omgeving bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen. Om deze vastgoedontwikkelingsprocessen gedetailleerd te onderzoeken, is er gebruik gemaakt van diverse projecten uit het verleden die als voorbeeld dienden. Om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten zijn van elke soort verwervingswijze (aanbesteding, selectie, prijsvraag, bouwteam-deelname, grondbieding, ontwikkeling) twee projecten geanalyseerd. Een uitzondering hierop is de ontwikkeling, hierbij zijn vier projecten geanalyseerd, omdat dit de belangrijkste soort is voor een ontwikkelende bouwer. Bij de selectie van deze voorbeeldprojecten is er rekening mee gehouden dat het projecten waren die recentelijk bij het bedrijf zijn binnengekomen. Bij elk soort project, zijn dus de twee (of vier) meest recente projecten geselecteerd. Een andere voorwaarde was dat het om projecten moest gaan die waren binnen gekomen bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen, en niet bij een andere vestiging van Dura Vermeer, omdat het model ook voor deze vestiging bedoeld is. Andere aspecten, zoals de grootte of duur van het project, hebben geen rol gespeeld bij het selecteren van voorbeeldprojecten, omdat binnenkomende projecten in de toekomst hier ook erg in zullen variëren. Door middel van deze projecten kan er een beeld gevormd worden van de huidige situatie en hoe huidige beslissingen genomen worden.

Praktijkgericht onderzoek

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen een theoriegericht en praktijkgericht onderzoek. In een theoriegericht onderzoek gaat het om het oplossen van een probleem in de theorievorming op een bepaald vakgebied. Een praktijkgericht onderzoek is bedoeld om een bijdrage te leveren aan het oplossen van een praktisch probleem (Verschuren & Doorewaard, 2007, p.42-46). In dit onderzoek gaat het om een probleem binnen de organisatiestructuur van Dura Vermeer, waarvoor dit onderzoek een oplossing moet bieden. Het uiteindelijke resultaat is een concrete oplossing voor het desbetreffende probleem.

Daarnaast is het een toegepast onderzoek. Vanuit onderzoek in de breedte naar algemene aspecten en theorieën over vastgoedontwikkeling, wordt dit vervolgens steeds verder specifiek toegepast op Dura Vermeer. Hierbij is het van belang dat het onderzoek nuttig is voor Dura Vermeer, en dat het zich richt op zaken die van belang zijn voor het bedrijf. Ook moeten de resultaten gepresenteerd worden op een manier die het bedrijf kan begrijpen, en waarmee ze werkelijk iets kunnen doen (Saunders et al., 2008, p.4). Om dit te kunnen bereiken, is er in de eerste plaats voldoende tijd genomen om het bedrijf en de werkwijze werkelijk te leren kennen. Daarnaast is het model diverse keren met verschillende personen (van de afdeling Vastgoedontwikkeling en Marketing & Verwerving) besproken, om te kijken wat zij ervan vonden. Tot slot is er een testfase ingevoerd, zodat het model tijdens de onderzoeksperiode nog getest, verbeterd en ingevoerd zou kunnen worden. Het model is zoveel mogelijk opgesteld vanuit de 'Dura-gedachte', dat het past bij hun denk- en werkwijze, en dat zij er prettig en gemakkelijk mee kunnen werken. Dit was – naast het feitelijk opstellen van het model – een belangrijk doel en streep punt van dit onderzoek.

Ontwerpgericht onderzoek

Praktijkgericht onderzoek is vervolgens in te delen in vijf verschillende typen onderzoek; het probleemanalytisch, diagnostisch, ontwerpgericht, verandergericht, en evaluatie- onderzoek. In dit geval gaat het om een ontwerpgericht onderzoek, waarbij op basis van de probleemsignalering en de diagnose een interventieplan wordt gemaakt om tot een oplossing voor het probleem te komen. Het feit dat het bedrijf wil groeien, is in dit onderzoek als een gegeven beschouwd. Het doel was niet om kritisch te bepalen of het groeiscenario wel het juiste scenario is. De nadruk in dit onderzoek ligt op de ontwerpfase. Hierbij is van belang te beschikken over een adequate probleemanalyse en over een diagnose van de op te lossen problematiek (Verschuren & Doorewaard, 2007, p.57). Hierbij is er uitgegaan van zaken en informatie die al binnen het bedrijf bekend zijn. De uitkomst van dit onderzoek is een model dat ook in de toekomst toepasbaar moet zijn. Het werkelijke (beoogde) groeiscenario bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen zal immers pas plaatsvinden na de onderzoeksperiode.

1.7.2 Onderzoeksmateriaal

Literatuur/document analyse

In de eerste plaats is er algemene literatuur gezocht over vastgoedontwikkelingsprocessen en theorieën over besluitvorming. Over vastgoedontwikkeling is veel informatie te vinden bij bijvoorbeeld: Amsterdam School of Real Estate en TU Delft. Daarnaast zijn er verschillende boeken geschreven over vastgoedontwikkeling, zoals van Nozeman, Beukering, van der Krabben, etc. Dit soort literatuur wordt ook wel secundaire literatuurbronnen genoemd (Saunders et al., 2008, p.85). Voor de verschillende visies op besluitvorming is gebruik gemaakt van de gedachtegangen van verschillende personen, zoals Herbert Simon, Charles Lindblom, Amitai Etzioni, en March & Olsen. Voor de gedragswetenschappelijke theorie is het proefschrift van Ellen Gehner (2008) van groot belang geweest, voornamelijk omdat zij ook besluitvorming specifiek toepast op beslissingen bij vastgoedontwikkeling.

Naast deze algemene literatuur is er veel gebruik gemaakt van de informatie die al binnen het bedrijf aanwezig is, de bedrijfsspecifieke informatie over Dura Vermeer, zoals allerlei bedrijfsrapporten en projectspecifieke informatie. Hierdoor kon er een goed beeld geschetst worden van het bedrijf, met bijbehorende ambities, strategieën, etc. (Saunders et al., 2008, p.85).

Waarneming

Vanwege het werkelijk meelopen en participeren in het bedrijf, is waarneming een belangrijk middel geweest om primaire gegevens te verzamelen. Waarneming is in te delen in twee soorten: participerende en gestructureerde waarneming. Gestructureerde waarneming is kwantitatief van aard, en houdt zich bezig met de frequentie van handelingen. Participerende waarneming is kwalitatief van aard, de nadruk ligt hier meer op het ontdekken van de betekenis die mensen aan hun handelingen toekennen. (Saunders, et al. 2008, p.273). In dit onderzoek is de laatste soort van toepassing.

Er is sprake van participerende waarneming als de onderzoeker observeert in het veld en op deze manier informatie verzamelt (Saunders, 2008, p.274). De benodigde informatie voor dit onderzoek is ter plaatse binnen het bedrijf verzameld, tijdens het deelnemen aan de alledaagse activiteiten. Verschijnselen kunnen op deze manier in hun natuurlijke context worden bestudeerd, waardoor goed verklaard kan worden 'wat er gebeurt' in bepaalde situaties, en waarom. Er

kunnen bij participerende waarneming verschillende rollen van de onderzoeker worden onderscheiden (Saunders, et al., 2008, p.279):

1. volledig participerend
2. volledig waarnemend
3. waarnemer als participant
4. participant als waarnemer

In de eerste twee rollen verbergt de onderzoeker zijn identiteit. Bij de laatste twee rollen maakt de onderzoeker wel bekend wat zijn doel is. In dit geval was binnen het bedrijf bekendheid over het onderzoeksdoel, waardoor de rol van de onderzoeker 'participant als waarnemer' is geweest. Het aannemen van de rol van participerende waarnemer als een lid van een organisatie biedt mogelijkheden. Omdat sociale verschijnselen in hun natuurlijke context worden bestudeerd, zal de mate waarin de onderzoeksresultaten overeen komen met de alledaagse praktijk hoog zijn, en de ecologische validiteit dus ook. Maar deze aanpak van onderzoek doen kent echter ook gevaren, met name op het gebied van de betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid heeft te maken met de mate waarin de gegevensverzamelings technieken en analyseprocedures tot consistente bevindingen leiden. Hierbij is het van belang dat de metingen bij andere gelegenheden dezelfde resultaten opleveren, dat andere waarnemers gelijksoortige waarnemingen doen en dat de manier waarop de ruwe gegevens zijn geïnterpreteerd transparant zijn (Saunders, et al., 2008, p.140). De grootste bedreiging voor de betrouwbaarheid van de conclusies bij een waarneming is die van observatorbias, wat inhoudt dat de onderzoeker zich niet meer los kan maken van de sociale wereld waarin deze zich bevindt. Dit komt omdat de onderzoeker zo nauw betrokken is bij de situatie die hij waarneemt (Saunders, et al., 2008, p.282). Observatorbias is echter niet te vermijden, elke onderzoeker heeft de neiging om zijn of haar interpretaties van wat 'waar' is te laten kleuren door eigen ideeën. Het enige wat de onderzoeker kan doen is realiseren dat dit een bedreiging vormt voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, en proberen deze bedreiging onder controle te houden (Saunders, et al., 2008, p.283). Een manier om hiermee om te gaan is (bronnen)triangulatie. Door gebruik te maken van diverse bronnen vanuit verschillende invalshoeken kan de betrouwbaarheid vergroot worden, en kan het tevens nieuwe inzichten opleveren waar de onderzoeker nog niet aan had gedacht. Ook in dit onderzoek is er getracht altijd de koppeling met de literatuur en de theorie te behouden, voor een zo objectief mogelijke kijk op de situatie. Daarnaast is er gestructureerd en routinematig te werk gegaan.

1.8 Relevantie

Door middel van dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de praktijk en theorie op het gebied van vastgoedontwikkeling.

1.8.1 Maatschappelijk

Door het trechtermodel wordt het in de praktijk gemakkelijker om besluiten te nemen over het wel of niet investeren in projecten. Op deze wijze is het voor Dura Vermeer mogelijk projecten gestructureerder en gericht te verwerven. Ook kan men zo gestructureerder omgaan met de risico's die vastgoedontwikkeling met zich meebrengt. Het levert in de eerste plaats een leidraad op voor de verantwoordelijke, en dient daarnaast als basis om besluiten te rechtvaardigen. Men kan rechtvaardigen waarom er voor een bepaald project wel wordt gekozen en voor een ander niet. Dit zorgt tevens voor een toename van de transparantie in het proces. Dit alles levert indirect ook een bijdrage aan de groeidoelstelling van het bedrijf. Daarnaast hoeft niet iedereen meer alle documenten door te spitten om achter de aard van een project te komen. Beslissingen kunnen genomen worden aan de hand van het ingevulde formulier. Hier staat alle belangrijke informatie over een project in. Het model is in de eerste plaats bedoeld voor Dura Vermeer Bouw Rosmalen, maar zou met enkele aanpassingen evt. ook voor andere vestigingen of ontwikkelaars/ontwikkende bouwers kunnen gelden.

1.8.2 Wetenschappelijk

De wetenschappelijke relevantie ligt in het feit dat het model toegevoegd kan worden aan de literatuur over de initiatieffase van vastgoedontwikkeling. Het model wordt op een duidelijke en systematische manier weergegeven, waardoor de kennis over het onderwerp toeneemt en tevens (een deel van) het vastgoedproces verduidelijkt wordt. Het bijzondere aan het model is dat het inzicht verschaft in de wijze waarop ontwikkelaars, op de momenten dat beslissingen genomen dienen te worden, omgaan met risico's (Gehner, 2008, p.35). Het blijft dus niet bij een algemeen beschrijving van de initiatieffase, maar het model laat werkelijk zien welke aspecten van belang zijn bij een te nemen beslissing. Ook worden de mogelijke risico's van vastgoedontwikkeling inzichtelijk gemaakt. Deze zijn altijd van belang, maar dienen vooral met de huidige onzekerheden in de bouw mee te worden genomen in de beslissing. Het complexe vastgoedontwikkelingsproces wordt middels dit model op een overzichtelijke, gestructureerde, transparante en objectieve manier weergegeven.

2. Vastgoedontwikkeling

Voor we tot de focus van dit onderzoek kunnen komen, het daadwerkelijke beslissingsondersteunend model, is het belangrijk eerst een schets te geven van het vakgebied waarin Dura Vermeer zich bevindt. De vastgoedmarkt is een bijzondere markt, en vastgoedontwikkeling is een bijzonder en complex proces. Voor het opstellen van het beslissingsondersteunend model is kennis over vastgoedontwikkeling in zijn algemeenheid noodzakelijk. Dit hoofdstuk zal een antwoord geven op de vraag hoe de vastgoedmarkt in elkaar zit, en hoe vastgoedontwikkeling werkt.

2.1 Vastgoed

Het product 'vastgoed' dat op de vastgoedmarkt wordt verhandeld, heeft enkele bijzondere eigenschappen, wat betrekking heeft op (Van der Krabben, 2009, p.1):

- Lange levensduur
De levensduur van vastgoed is over het algemeen zeer lang, en wordt bepaald door de manier van bouwen en het onderhoud en gebruik van het gebouw zodra het opgeleverd is. In de praktijk zijn er zeer grote verschillen in de levensduur van vastgoed. Panden in historische binnensteden gaan vaak honderden jaren mee, terwijl bedrijfsruimten op bedrijventerreinen soms al na tien jaar beginnen te verouderen. Deze lange levensduur brengt een zeker risico met zich mee met betrekking tot de waardering van vastgoed, aangezien die waarde mede gebaseerd is op het gebruik van het gebouw.
- Fysiek ondeelbaar
Het meeste vastgoed is fysiek ondeelbaar en kan daarom tussentijds niet worden aangepast aan een verminderde ruimtebehoefte van de gebruiker. In sommige gevallen zijn er wel mogelijkheden om het pand uit te breiden, maar zeker niet altijd.
- Plaatsgebonden
De plaatsgebondenheid van een gebouw betekent dat de koper niet alleen het gebouw aanschaft, maar ook de locatie erbij krijgt. De locatie is daarom ook van grote invloed op de prijs van het gebouw (bv. regionale verschillen in schaarste).
- Lange ontwikkel- / productietijd
Dit brengt risico's met zich mee met betrekking tot de vraagontwikkeling. Projectontwikkelaars / bouwers moeten soms de beslissing nemen om 'op risico' te bouwen, dit wil zeggen nog voordat een gebruiker bekend is.
- Heterogeen
Elk gebouw is uniek. De heterogeniteit wordt bepaald door enerzijds de unieke kenmerken van het gebouw en anderzijds de unieke kenmerken van de locatie.

2.2 Vastgoedmarkt

Kenmerken vastgoedmarkt

Mede door de bijzondere kenmerken van het 'product' vastgoed zijn aan de vastgoedmarkt ook een aantal specifieke kenmerken toe te schrijven (van der Krabben, 2009, p.2):

- Hoge waarde per transactie
De verwerving van vastgoed betekent meestal een forse investering. Hierdoor spelen de mogelijkheden tot financiering van de aanschaf van vastgoed een belangrijke rol in de beslissing tot koop.
- Deelmarkten
De heterogeniteit van de vastgoedmarkt maakt dat er sprake is van (vele) deelmarkten, met hun eigen marktwerking en prijsvorming.
- Weinig verhandeld
Vastgoed wordt relatief weinig verhandeld, met uitzondering van de koopwoningenmarkt. Hierdoor ontbreekt vaak goede marktinformatie over de prijsvorming en is de transparantie van de markt beperkt.
- Transacties zijn kostbaar
Dit komt omdat er vaak hoge transactiekosten gemoeid zijn met de verkoop en verwerving van vastgoed, zoals fiscale kosten en makelaar- en notariskosten.
- Voorraadmarkt
De vastgoedmarkt is een typische voorraadmarkt: de prijs van nieuw vastgoed past zich aan aan de prijsvorming in de voorraad.
- Relatie grondmarkt en vastgoedmarkt
Voor de nieuwbouw van vastgoed is grond nodig, en de werking van de grondmarkt beïnvloedt de werking van de vastgoedmarkt.
- Varkenscyclus
De vastgoedmarkt heeft het karakter van een varkenscyclus: de vastgoedmarkt reageert verlaat op de economie (Van Beukering, 2008, p.37). Door de relatief lange productietijd van vastgoed ijlen de aanbodontwikkelingen altijd na op veranderingen in de vraag. Zo ontstaan er periodes waarin overaanbod en tekorten elkaar afwisselen (Nozeman et al., 2008, p.12).
- Invloed van overheidsbeleid.
Overheidsbeleid heeft een sterke invloed op zowel het aanbod van als de vraag naar vastgoed. Vanwege de onvolkomenheden van de markt zijn er veel overheidsregels. Het restrictieve ruimtelijke orderingsbeleid is van invloed op het aanbod van locaties voor nieuwbouw en de mate van schaarste daarin. Daarnaast beïnvloedt de overheid de vraag naar vastgoed, onder meer door de fiscale behandeling van de hypotheekrente, het verstrekken van huursubsidies, de huurwetgeving en het instellen van branchebeperkingen voor bepaalde winkellocaties.

Soorten vastgoedmarkten

Er bestaat dus niet één vastgoedmarkt. Er zijn vele verschillende soorten, in te delen op verschillende manieren (zie tabel 1). Vaak wordt er een onderverdeling gemaakt naar woningbouw en commercieel vastgoed, waardoor de volgende markten ontstaan: de kantorenmarkt, winkelmarkt, bedrijfsruimtemarkt en de woningmarkt. Naast deze indeling naar bestemmingssector kan er een verdeling worden gemaakt tussen nieuwbouw versus herstel en verbouw, of naar een non-profitsegment en een profitsegment. Met het non-profitsegment wordt dat deel van de vastgoedmarkt bedoeld, dat tot stand komt en wordt onderhouden met overheidsbudgetten of met door de overheid gegarandeerde leningen, en dat tevens beperkte vrije verhandelbaarheid kent (zoals onderwijs, gezondheidszorg, sociale huur). Het profitsegment van de vastgoedmarkt omvat de rest van de woningmarkt (ongesubsidieerde woningbouw) en de markt voor commercieel vastgoed. Segmentering naar eigendom geeft vervolgens de indeling in eigenaar-bewoner, eigenaar-gebruiker en belegger in vastgoed. Parallel hierin kunnen een kopersmarkt, een beleggersmarkt en een huurdersmarkt worden onderscheiden. Tot slot kan er een verdeling worden gemaakt naar soort opdrachtgever (Van Beukering, 2008, p.122). In de eerste plaats zijn er opdrachtgevers die voor eigen huisvesting ontwikkelen (incidentele opdrachtgevers), en de panden te zijner tijd zelf gaan gebruiken. Het betreft hier voornamelijk instanties met eigen gebouwendiensten, zoals de Rijksoverheid, grote banken, warenhuizen en bedrijven. Daarnaast zijn er opdrachtgevers die zich richten op verhuur, dit kan zowel uit beleggingsoogmerk als voor een doelgroep die daar zelf niet voor kan zorgen (sociale woningbouw). Tot slot is er de opdrachtgever die zich richt op de verkoop van het gebouw. Deze wil het gebouw na realisatie direct van de hand doen, en het met winst verkopen (Van Beukering, 2008, p.122-127).

Verdeling	Deelmarkten
Soort vastgoed	1. Kantorenmarkt 2. Winkelmarkt 3. Bedrijfsruimtemarkt 4. Woningmarkt
Werkzaamheid	1. Nieuwbouw 2. Renovatie 3. Restauratie
Partij	1. Non-profitsegment: overheidsinvloed 2. Profit-segment: ongesubsidieerde woningbouw + commercieel vastgoed
Eigendom	1. Eigenaar-bewoner (kopersmarkt) 2. Eigenaar-gebruiker (huurdersmarkt) 3. Belegger (beleggersmarkt)
Opdrachtgever	1. Voor eigen huisvesting 2. Voor verhuur 3. Voor verkoop

Tabel 1. Deelmarkten vastgoedmarkt. Eigen bewerking van: Van Beukering, 2008.

2.3 Vastgoedontwikkeling

In de inleiding is al kort aangegeven hoe vastgoedontwikkeling is ontstaan in Nederland. Vandaag de dag wordt dit gezien als het transformeren van een idee voor een vastgoedvraag naar een daadwerkelijk gerealiseerd gebouw. Vastgoedontwikkeling kan tot stand worden gebracht door verschillende samenwerkingsvormen. In de traditionele vorm selecteert de opdrachtgever een architect, die ontwerpt op basis van het door of namens de opdrachtgever opgestelde Programma van Eisen. Al dan niet in samenspraak met de architect stelt de opdrachtgever een ontwerpteam met adviseurs samen. Het door hen ontwikkelde bestek dient als basisdocument voor de aanbesteding. De (bouwkundig) hoofdaannemer brengt delen van het werk vaak onder bij onderaannemers, en de architect draagt zorg voor de directievoering en het toezicht, dan wel daarin gespecialiseerde bureaus of de opdrachtgever zelf (Nozeman et al., 2008, p.104). Tegenwoordig beschikt de opdrachtgever echter niet altijd meer over voldoende financiële middelen om bouwinitiatieven te nemen. Samenwerkingsvormen als een bouwteam of turnkey kunnen dan een uitkomst bieden. Bij het bouwteam participeert de hoofdaannemer al in de ontwerpfase, waardoor de kennisoverdracht van ontwerpende naar uitvoerende partijen efficiënter verloopt. De keuze tot het vormen van een bouwteam hangt vaak samen met kostenbesparing / prijsreductie en samenwerking en kwaliteit. Bij een Turnkey-samenwerking (design&build) sluiten de opdrachtgever en de ontwikkelaar in een vroeg stadium een contract. Na deze overeenkomst treedt de ontwikkelaar op als opdrachtgever en hij contracteert, al dan niet in samenspraak met zijn klant, de overige partijen. Doel van deze samenwerking is integratie van ontwerp en uitvoering (Nozeman et al., 2008, p.107). Deze moderne samenwerkingsvormen zorgen tevens voor spreiding van de risico's tussen verschillende partijen. Vastgoedontwikkeling blijft echter altijd inherent aan risico's. Hier zal de rest van de paragraaf verder op in gaan.

Risico's

Vastgoedontwikkeling wordt gezien als een risicovolle onderneming vanwege de inherente complexiteit en onzekerheid. Complexiteit heeft te maken met de grote hoeveelheid verschillende mogelijkheden van vastgoedontwikkeling, en onzekerheid gaat over de grote hoeveelheid verschillende uitkomsten van deze mogelijkheden (Gehner, 2008, p.48-49). Dit risicovolle karakter komt door verschillende oorzaken die samen hangen met de eerder genoemde bijzondere eigenschappen van vastgoed:

1. Het multidisciplinaire karakter: de ontwikkelaar is verantwoordelijk voor vele activiteiten, moet beschikken over expertise op vele verschillende gebieden, en heeft te maken met vele verschillende actoren/partijen.
2. De unieke karakteristieken van een locatie: elke locatie heeft zijn unieke omgevingskwaliteiten, marktontwikkelingen, bereikbaarheid, aantrekkelijkheid, etc. die van invloed is op de waarde van het vastgoed in dat gebied.
3. Een lange procesduur: het cyclisch karakter van de vastgoedmarkt kan gedurende het ontwikkelproces voor bepaalde (negatieve) ontwikkelingen zorgen. De markt kan omslaan waardoor het oorspronkelijk geplande vastgoed onverhuurbaar of onverkoopbaar blijkt te zijn. De ontwikkelaar doet voorinvesteringen en draagt het afzetrisico van deze investering.

Naast deze inherente onzekerheden van vastgoedontwikkeling, is de complexiteit ervan de afgelopen jaren steeds verder toegenomen. Hier liggen verschillende oorzaken aan ten grondslag:

1. Door toenemende specialisatie en schaalvergroting is het aantal bouwpartners enorm toegenomen (Van Beukering, 2008, p.78). Ook wordt er, met name bij grootschalige gebiedsontwikkelingen, steeds vaker naar partijen gezocht om mee samen te werken, en zo de risico's te delen. Naast de traditionele organisatievorm, wordt de belangstelling voor het bouwteam, design&construct en de PPS-constructie (publiek-private samenwerking) steeds groter (Van Beukering, 2008, p.109). Ontwikkelingsprocessen worden door deze samenwerkingen ingewikkelder, er moet met meer partijen rekening worden gehouden.
2. De beschikbare ruimte om te bouwen in Nederland wordt schaars. Van Greenfield locaties (uitleggebieden) heeft er een verschuiving plaatsgevonden naar Brownfield (binnenstedelijke) locaties. Deze locaties zijn ingewikkelder om te ontwikkelen, omdat het eigendom op deze locaties meestal versnipperd is, en het vaker om herstructurerings- en renovatieprojecten gaat.
3. De hoeveelheid nationale en Europese regelgeving waarmee rekening moet worden gehouden is toegenomen. Niet alles mag zo maar gebouwd worden, hier liggen allerlei beperkingen op, om onder andere het milieu en de natuur te kunnen beschermen.

De risico's zijn naar verschillende type in te delen:

1. Grond/locatie	Het risico dat de grond moeilijk te verwerven is, of de grondprijzen hoog liggen.
2. Markt/afzet	Betreft de kans dat de afzet aan kopers/huurders onvoldoende van de grond komt of niet tegen de verwachte prijs, bv. omdat het project niet voldoet aan de wensen van de markt.
3. Ontwerp	Het Programma van Eisen kan niet worden gerealiseerd op het perceel, het ontwerp valt niet binnen het budget, is (technisch) niet mogelijk uit te voeren, etc.
4. Procedure	Betreft de kans dat het project met vertraging, uitstel of afstel wordt bedreigd als gevolg van onvoldoende maatschappelijke of politieke steun.
5. Partner	Betreft de kans dat de partner niet of onvoldoende presteert.
6. Financiering	Betreft de kans dat de feitelijk te betalen rente en aflossing hoger uitpakt dan gecalculeerd als gevolg van hogere uitgaven.
7. Fiscaal / juridisch	Betreft de kans op (latente) belastingverplichtingen, op wijziging van de fiscale regelgeving, op aansprakelijkheid tegenover derden, geen goedkeuring van het bestemmingsplan / omgevingsvergunning, etc.

Tabel 2. Verschillende typen risico's. Eigen bewerking van: Nozeman et al., 2008 & Gehner, 2008.

De hierboven genoemde risico's moeten bij het ontwikkelen van vastgoed altijd goed worden geanalyseerd en afgewogen. Hierbij hoeven niet alle risico's te worden uitgesloten – het aangaan van risico's is onderdeel van het ondernemerschap van een vastgoedontwikkelaar – maar het risico moet wel weloverwogen aan worden gegaan (Gehner, 2008, p.15).

Het nemen van beslissingen

Dit onderzoek richt zich op de beslissingen die een vastgoedontwikkelaar dient te nemen. Maakt men de beslissing om deel te nemen aan een project (*go*), dan kiest de organisatie ervoor om geld en tijd in een project te steken. Op deze beslismomenten moet er een integrale evaluatie en een analyse van de mogelijke risico's van het project gevormd worden. Op basis van deze analyse neemt de organisatie de beslissing om wel of niet te investeren in het project (Gehner, 2008, p.47). Deze beslissingen zijn van groot belang, omdat het consequenties op het gebied

van tijd en geld meebrengt voor de organisatie. Het gaat hier niet om alledaagse investeringen, maar om unieke investeringen die goed doordacht moeten worden. Bij elk project heeft de verantwoordelijke te maken met een andere omgeving, andere markt-, economische-, en demografische ontwikkelingen, een andere doelgroep, etc.; dus een andere context. Risico's van deze beslissingen zijn vaak lastig in te schatten, maar moeten wel goed overwogen worden.

2.4 Ontwikkelingsproces

Het proces van vastgoedontwikkeling is altijd uniek omdat de locatie steeds een andere is, de opgave verschilt en de combinatie van partijen nieuw is. Er kan dus niet worden gesproken over hét vastgoedontwikkelingsproces. Vaak is het een parallelgeschakeld ontwikkelingsproces, waarbij de volgorde en het tijdsbeslag van de handelingen niet vast ligt, en er sprake is van heen en weer geschakel tussen de verschillende fasen. Het vastgoedontwikkelingsproces is dus geen lineair proces, maar een iteratief proces waarbij de uitkomst op voorhand onzeker is (Nozeman et al., 2008, p.22).

In de wetenschap dat vastgoedontwikkeling een iteratief proces is, zijn in dat proces toch een aantal fasen te onderscheiden. Het betekent dat er beslismomenten zijn die de overgang naar een volgende fase markeren. Het zijn momenten waarop een go/no go beslissing moet worden genomen, waarop commitment voor een volgende fase wordt aangegaan (Nozeman et al., 2008, p.22). Over het aantal en de benaming van de fasen lopen de meningen in de vastgoedwereld uiteen. Enkele voorbeelden van verschillende indelingen in fasen zijn in onderstaande tabel te zien.

Nozeman, et al. (2008)	Schütte, A., et al. (2002)	Dura Vermeer	Van Beukering (2008)
1. Initiatief	1. Initiatief	1. Initiatief & Oriëntatie	1. Programma
2. Ontwikkeling	2. Grondverwerving	2. Haalbaarheid	2. Ontwerp
3. Realisatie	3. Planontwikkeling	3. PvE	3. Uitwerking
4. Exploitatie	4. Ontwerp	4. Voorlopig ontwerp	4. Realisering
	5. Bestek en aanbesteding	5. Bouwvoorbereiding	5. Gebruik en beheer
	6. Contractering en realisatie	6. Verkoop	
	7. Verhuur en/of verkoop	7. Realisatie	
	8. Beheer en exploitatie	8. Evaluatie proces	

Tabel 3. Fasen in het vastgoedontwikkelingsproces.

Om elke fase kort toe te lichten, wordt gebruikt gemaakt van de (vereenvoudigde) indeling zoals Nozeman et al. deze gebruiken. Deze vierdeling wordt ook bij andere auteurs aangetroffen, zoals Elias en Gehner. Omdat dit onderzoek gaat over beslissingen die in de eerste (initiatief)fase worden gemaakt, zal in onderstaande analyse de nadruk op deze fase liggen.

2.4.1 De initiatieffase

De eerste fase van vastgoedontwikkeling, wanneer één of meerdere partijen besluiten een potentiële ontwikkelingslocatie te bestuderen op afzetmogelijkheden en haalbaarheid, wordt de initiatieffase genoemd (Nozeman et al., 2008, p.28). Voor een project is de initiatieffase van wezenlijk, zo niet doorslaggevend belang. Zonder nieuwe projecten staat het voortbestaan van een ontwikkelaar immers op het spel.

Aanleiding voor een initiatief

De initiatieffase kan gestart worden door verschillende initiatiefnemers met verschillende aanleidingen, zoals de ontwikkelaar, belegger, gemeente, vastgoedeigenaar,

stedenbouwkundige, architect, aannemer of een privé-persoon. Het initiatief van de één kan worden overgenomen door de ander, al dan niet in gewijzigde vorm. Ook kan het initiatief van de één bijvoorbeeld aanleiding zijn om een joint venture aan te gaan met een andere partij, om de financiering te vergemakkelijken, dan wel gebruik te maken van kennis of expertise die bij de ander aanwezig is.

Actoren en de organisatie

In elke organisatie is de directie betrokken bij de acquisitie. Afhankelijk van de grootte van het project én de organisatie, is daarnaast een aantal medewerkers erbij betrokken (Nozeman et al., 2008, p.29). Bij grote prijsvragen met meerdere rondes, worden vaak naast de eigen medewerkers ook verschillende externen ingeschakeld (architect-stedenbouwkundige, kostendeskundige, communicatieadviseur, etc.). Zowel private als publieke partijen zijn belangrijke initiatiefnemers. Van oudsher zijn de structuurvisie en de daarop aansluitende bestemmingsplannen het richtinggevende kader voor verdere initiatieven. Voor het merendeel van de gevallen bestaat de rol van publieke partijen in de initiatieffasen vooral uit het scheppen van een helder planologisch dan wel ruimtelijk ordeningskader. Voor private partijen fungeert dat planologisch kader als zekerstelling van hun investering. In die gevallen waar gemeenten zeggenschap hebben over de locatie, werken zij nogal eens met aanbestedings / selectieprocedures of prijsvragen, waarin de verschillende ontwikkelaars zich met elkaar mogen meten. Planvisie, marktkennis, ervaring met gelijksoortige projecten, de bereidheid risicodragend te investeren en de financiële draagkracht zijn daarbij meestal de beoordelingscriteria. De deelname aan selectie- en prijsvraagprocedures vereist forse investeringen in de planontwikkeling. De ontwikkelaar is bereid dergelijke kosten te maken indien hij een reële kans heeft daadwerkelijk het project te verwerven. Het aantal deelnemers moet beperkt zijn, de beoordelingscriteria inzichtelijk en de uiteindelijke keuze goed beargumenteerd.

Onderzoek

Onderzoek in de initiatieffase is breed. In de eerste plaats omvat het een analyse van de markt waarin het vastgoedconcept past, zoals de woning-, kantoren-, winkel- of bedrijfsruimtemarkt. Maar het onderzoek kan ook betrekking hebben op bijzondere functies als niet-commerciële voorzieningen, op parkeren en op de leisurfunctie. Steeds is daarbij de vraag van belang in hoeverre de gegeven locatie zich leent voor de beoogde functie, welk vastgoedconcept daartoe het meest geëigend is, of er gezien de concurrentieverhoudingen wel behoefte is aan een dergelijk concept, aan welke eisen moet worden voldaan om zich te onderscheiden van de concurrentie, welke opbrengsten te verwachten zijn, etc. (Nozeman et al., 2008, p.31). Naast marktanalyse vindt ook onderzoek op andere gebieden plaats. Het stedenbouwkundig onderzoek bekijkt de mogelijkheden en onmogelijkheden van de locatie.

Haalbaarheid

In de initiatieffase dient er zicht te zijn op de haalbaarheid van het betreffende project. Gesprekken met grondeigenaren, het polsen van potentiële gebruikers of afnemers en het nemen van voorbereidingsbesluiten vinden plaats in het haalbaarheidsonderzoek (Nozeman et al., 2008, p.32). Het begrip haalbaarheid betreft meer dan alleen de financiële kant. Deze is weliswaar voor de ontwikkelaar aan het eind van de rit doorslaggevend, maar er zijn meer kanten. De technische haalbaarheid heeft betrekking op de vraag of het ontwerp uitvoerbaar is gezien het innovatieve karakter of de moeilijkheid van de constructie. De maatschappelijke

haalbaarheid gaat aan de financiële en technische haalbaarheid vooraf, hierbij gaat het om de vraag of het project draagvlak heeft. In het verlengde van de maatschappelijke haalbaarheid ligt de politieke haalbaarheid; kan het plan rekenen op een raadsmeerderheid? De markttechnische haalbaarheid ten slotte is de basisvoorwaarde voor elk project. Centraal staat daarbij de vraag of het betreffende project voldoende aantrekkingskracht op gebruikers zal hebben.

Einde fase

De initiatieffase eindigt ófwel met de conclusie dat het idee of het initiatief haalbaar is en dat wordt besloten de verdere ontwikkeling daadwerkelijk in gang te zetten, óf met de conclusie dat het plan niet haalbaar is (Nozeman et al., 2008, p.28). Niet haalbaar kan een financieel-economische achtergrond hebben, een bestuurlijk-politieke, of een maatschappelijke achtergrond.

2.4.2 De ontwikkelingsfase

Het nader uitwerken van het plan dat in de initiatieffase haalbaar bleek, vindt plaats in de ontwikkelingsfase: het schrijven van een Programma van Eisen, het maken van een ontwerp (schetsontwerp, voorlopig ontwerp en definitief ontwerp), het toetsen van dat ontwerp aan de randvoorwaarden en het maken van een uitvoeringsbestek (Nozeman et al., 2008, p.42). Het idee groeit tot een uitvoerbaar plan: financieel-technisch uitvoerbaar, bouwkundig uitvoerbaar en markttechnisch uitvoerbaar. Het ontwerp wordt meestal gemaakt door een ontwikkelingsteam, waarin de volgende deskundigen aan deelnemen: architect, constructeur, kostendeskundige, adviseur W en E, adviseur bouwfysica, communicatie, marktonderzoek en marketing. Lag het belang van de initiatieffase in het aantonen van de haalbaarheid, in de ontwikkelingsfase gaat het om het vasthouden van die haalbaarheid in de nadere uitwerking.

2.4.3 De realisatiefase

De realisatiefase begint op het moment dat de opdracht tot bouwen is gegeven. De volgende activiteiten behoren tot deze fase (Nozeman et al., 2008, p.60):

1. werkvoorbereiding: de technische uitwerking van het ontwerp door productie- en uitvoeringstekeningen, en planning van tijd, geld, materiaal, arbeids- en bouwplaatsvoorzieningen zodat de werkzaamheden tijdens de bouw kunnen worden gestuurd en bewaakt.
2. uitvoering: de feitelijke bouw volgens contract dat moet voldoen aan de eisen, verwachtingen en voorwaarden van de opdrachtgever en (potentiële) gebruiker
3. oplevering: de formele overdracht aan de opdrachtgever
4. opening en ingebruikname: de gebruiker betreft het gekochte of gehuurde

In de tijd gezien is de realisatiefase relatief kort ten opzichte van de voorafgaande fasen. De talrijke onzekerheden uit de initiatief- en ontwikkelingsfase ontbreken hier. De opdracht is duidelijk en concreet, tot op detailniveau zijn de plannen uitgewerkt. Financieel gezien is de realisatiefase echter het meest kostbaar. Bouwkosten bedragen in de regel 60 tot 70% van de totale investering.

2.4.4 De exploitatiefase

Over de vraag of de exploitatie- of beheerfase bij de ontwikkelingscyclus hoort, kan gediscussieerd worden. Als de ontwikkelaar geen deel uitmaakt van een ontwikkelende belegger of een ontwikkelende vastgoedmanager is, is zijn betrokkenheid bij de exploitatiefase beperkt. Meestal wordt het gereedkomen vastgoed overgedragen aan de nieuwe eigenaar. Maar contractueel is er altijd nog betrokkenheid van de ontwikkelaar bij de exploitatiefase, deels door afgegeven huurgaranties, deels door garanties omtrent de bouwtechnische en installatietechnische staat. Als er klachten zijn over het opgeleverde, kan de eigenaar de verantwoordelijke ontwikkelaar daarop aanspreken. Daarnaast kunnen de ervaringen met de exploitatie belangrijke input zijn voor nieuwe of verbeterde vastgoedproducten (Nozeman et al., 2008, p.70). Uitgaande van het bovengenoemde leereffect en de aangegane verplichtingen, kan de exploitatie- of beheerfase dus als de laatste fase in het ontwikkelingsproces gezien worden. De exploitatiefase eindigt op het moment dat het vastgoed wordt gesloopt dan wel gerenoveerd.

3. Theorie

Het nemen van besluiten vindt voortdurend plaats in organisaties, en is essentieel voor het voortbestaan van een bedrijf (van Alderwegen et al., 2007, p.19). De besluitvormingsfase van het beleidsproces is een belangrijke fase, waaruit vervolgens een aantal acties (of juist geen acties) volgen. Het werkelijk ondernemen van deze acties is vervolgens de volgende stap in het besluitvormingsproces, ook wel de beleidsimplementatie genoemd (Howlett & Ramesh, 2003, p. 162). De besluiten die genomen worden kunnen positief, negatief dan wel 'non-decisions' zijn. Een positief besluit is gericht op verandering van de status quo, en een negatief besluit is gericht op behoud van de status quo. Bij een non-decision, worden acties die invloed zouden kunnen hebben op de huidige situatie systematisch uitgesloten voor besluitvorming, en wordt er dus geen beslissing genomen (Howlett & Ramesh, 2003, p.165).

Dit hoofdstuk geeft in paragraaf 1 in de eerste plaats een overzicht van de verschillende perspectieven die in de literatuur bestaan over besluitvormingsprocessen. Vervolgens wordt één van deze perspectieven geselecteerd waarmee naar de probleemstelling van dit onderzoek wordt gekeken. In paragraaf 2 wordt dit gekozen perspectief vervolgens geoperationaliseerd.

3.1 Visies op het besluitvormingsproces

Onderstaande visies hebben voor een belangrijk deel de literatuur over besluitvormingsprocessen gedomineerd, en zullen hier kort besproken worden. Hierbij is in de eerste plaats gebruik gemaakt van de beschrijving die Gehner (2008) hanteert, aangevuld met andere bronnen.

Besluitvormingsmodel	Grondlegger
1. Rationeel	Diverse (Bernouilli, Bayes, Von Neumann, Morgenstern, etc).
2. Beperkt rationeel	Herbert Simon
3. Incrementeel	Charles Lindblom
4. Mixed-scanning	Amitai Etzioni
5. Irrationeel (Garbage-Can)	March & Olsen

Tabel 4. Verschillende visies op besluitvormingsprocessen. Eigen bewerking van: Gehner, 2008.

In de jaren '60 van de vorige eeuw werden discussies omtrent besluitvormingsprocessen gevoerd vanuit de gedachten van het rationalisme en incrementalisme. Later, in de jaren '80, kwam men erachter dat deze theorieën niet altijd overeen kwamen met de realiteit, en ontstonden er andere gedachtegangen, zoals het mixed-scanning model en de Garbage-Can.

3.1.1 Volledig rationeel

De mate van rationaliteit kan worden gedefinieerd als het verschil tussen de cognitieve capaciteiten van een beslisser en de complexiteit van het probleem. Dit verschil is gelijk aan nul wanneer er sprake is van volledige rationaliteit, dat wil zeggen dat de cognitieve capaciteiten van de beslisser toereikend zijn om alle relevante aspecten van het onderhavige probleem te duiden (Hendrikse, 1995, p.597). De literatuur is lange tijd, vanuit economische, bedrijfskundige en wiskundige theorieën, gedomineerd door de veronderstelling dat besluitvorming inderdaad volledig rationeel zou kunnen verlopen. Grondleggers van deze theorie zijn onder andere Bernouilli (1738), Bayes (1763) en Von Neumann en Morgenstern (1947), bekend van de speltheorie en het Prisoner's Dilemma (In: Gehner, 2008, p.54). De beslisser streeft in al deze theorieën naar de meest optimale uitkomst. Kennis speelt hierbij een cruciale rol. Rationele besluitvorming gaat er vanuit dat de beslisser volledig op de hoogte is van de informatie over een probleem, dat er kennis is over alle beleidsalternatieven en de gevolgen daarvan, en daardoor dus in staat is om alle alternatieven in een rangvolgorde te kunnen plaatsen (Gehner, 2008, p.59). Actoren in een vastgoedontwikkelingsproces zouden bij volledige rationaliteit bijvoorbeeld in staat zijn om de kosten en opbrengsten van een project volledig te kunnen calculeren. Binnen een organisatie worden rationele beslissingen genomen met de economische belangen van het bedrijf als uitgangspunt. De beslisser zal deze belangen behartigen en niet zijn of haar eigen belangen (De Vries & Van der Wal, 2003, p.157). De rationele besluitvormingstheorie is een ideaalmodel, veronderstelt in zijn totale omvang het bestaan van volledige informatie en daarmee nagenoeg de afwezigheid van onzekerheid (van Alderwegen et al., 2007, p.21).

Het rationele besluitvormingsmodel kent een aantal centrale uitgangspunten. De beslisser (Robbins & Judge, 2008, p.103):

- Heeft alle benodigde informatie over de betreffende situatie, waardoor het probleem helder en duidelijker afgebakend is.
- Kan alle relevante criteria identificeren, de zinvolle alternatieven benoemen, en is zich bewust van de mogelijke consequenties van elk alternatief.
- Heeft duidelijke voorkeuren, en kan de criteria en alternatieven rangschikken en wegen op grond van zijn/haar belang.
- Heeft permanente voorkeuren, de concrete beslissingscriteria zijn constant en de toegekende gewichten veranderen niet in de loop der tijd.
- Kan volledige informatie over criteria en alternatieven krijgen omdat van een tijdslimiet of financiële beperkingen geen sprake is.
- Kiest het alternatief dat de hoogste waarde oplevert.

Het rationele besluitvormingsproces kan vervolgens opgedeeld worden in een aantal stappen (Robbins & Judge, 2008, p.102):

- Definieer het probleem (van een probleem is sprake wanneer de feitelijke situatie afwijkt van de gewenste)
- Bepaal de criteria. De beslisser moet nagaan welke beslisriteria van belang zijn voor de oplossing.
- Ken de criteria een gewicht toe. De beslisser moet de benoemde criteria een gewicht toekennen om ze de juiste prioriteit te geven voor de beslissing.
- Bedenk alternatieven (die het probleem ook op kunnen lossen)
- Toets elk alternatief aan de criteria: alle alternatieven kritisch analyseren en evalueren, door elk alternatief op ieder criterium een score te geven.
- Bereken de optimale beslissing: door elk alternatief te evalueren op de gewogen criteria en het alternatief met de hoogste totaalscore te kiezen.

3.1.2 Beperkt rationeel

Volgens Howlett en Ramesh (2003, p.166-183) kwam er al vlug zeer veel kritiek op dit (simplistische) rationele besluitvormingsmodel. In de praktijk bleken besluitvormingsprocessen zich namelijk veel minder volgens het patroon van de 'normatieve theorie' af te spelen dan men oorspronkelijk verwachtte. Managers zouden handelen met beperkte rationaliteit: ze hebben wel de intentie rationeel te handelen, maar doen dit binnen de grenzen van een beslissingsproces dat vereenvoudigd is en beperkt wordt door de mogelijkheden van iemand om informatie te verwerken (De Vries & Van der Wal, 2003, p.157). Waar bij volledige rationaliteit de cognitieve capaciteiten voldoende toereikend zijn, zijn de cognitieve capaciteiten bij beperkte rationaliteit kleiner dan de complexiteit van het probleem (Hendrikse, 1995, p.597). De belangrijkste persoon achter deze theorie is Herbert Simon, die beroemd werd met zijn beperkt rationele model voor besluitvorming, en zijn karakterisering van beperkte rationaliteit met de zinsnede '*...intendedly rational, but only limitedly so*' (In: Hendrikse, 1995, p.597). Dit besluitvormingsmodel gaat er dus vanuit dat de mens wel de intentie heeft om rationeel te handelen, maar dit vaak niet volledig kan doen vanwege allerlei beperkingen (Gehner, 2008, p.54). Zo is de werkelijkheid vaak complex,

informatie beperkt, en de tijdsdruk hoog. Men gaat bij beperkte rationaliteit dus wel uit van rationele besluitvorming, maar houdt hierbij rekening met de cognitieve beperkingen van de beslisser (Simon, 1997, p.291).

Het model van Simon kent twee belangrijke uitgangspunten:

- (1) het bestaan van de beperkte/begrensde rationaliteit ('bounded rationality') en
- (2) de tevredenheid met een niet-optimaal besluit, ook wel 'satisficing' genoemd. Dit betekent vaak dat de eerste oplossing die voldoet aan de eisen die de beslisser aan de oplossing stelt gekozen zal worden (Spillemaekers & Bachus, 2007, p.20).

Terwijl het concept van rationele besluitvorming alleen over het besluitvormingsproces zelf gaat, en niet over de context, vraagt 'bounded rationality' aandacht voor de beperkingen in de informatieverwerings- en verwerkingscapaciteit van actoren (Bressers & Kuks, 2000, p.14). Simon heeft de notie verspreid dat, terwijl de wereld groot en complex is, het menselijk verstand en het vermogen van de mens om informatie te verwerken daarbij vergeleken maar uiterst beperkt zijn. De omgeving wordt steeds vaker gekarakteriseerd door turbulentie, waardoor de onzekerheid toeneemt en minder informatie beschikbaar is dan gewenst (van Alderwegen et al., 2007, p.22). Het mensbeeld van Simon is niet dat van een alwetende 'homo economicus', maar van een mens met een 'bounded rationality'. De gelimiteerde intelligentie van een mens zorgt ervoor dat niet alle (mogelijke) gevolgen van een handelswijze voorzien kunnen worden, of dat het niet mogelijk is alle potentiële alternatieven bestudeerd en betrokken worden in de beoordeling. Ook spelen bij besluitvorming vaak niet alleen rationele overwegingen een rol, maar ook intuïtieve overwegingen. Tot slot kunnen factoren van buitenaf de rationaliteit van besluiten nadelig beïnvloeden, zoals een beperkte tijd waardoor het niet mogelijk is alle alternatieven af te wegen. De uitkomst van het besluitvormingsproces is daarom "niet de meest" rationele keuze, maar slechts "een beperkt" rationele keuze (van Alderwegen et al., 2007, p.23). Waar er maar één manier is om volledig rationeel te zijn, zijn er dus vele mogelijkheden om beperkt rationeel te zijn (Hendrikse, 1995, p.597).

3.1.3 Incrementeel

Een andere auteur die zijn vraagtekens had bij de praktische werking van het rationele model is Charles Lindblom. Hij heeft de inzichten van Herbert Simon over 'bounded rationality' gebruikt, en deze verwerkt in zijn incrementele besluitvormingsmodel. In 1959 liet Lindblom zien dat het beleidsproces zelden een rationele opeenvolging van stappen is, maar dat het eerder het karakter heeft van een lange keten van kleine stapjes, een onzeker en onregelmatig verlopend proces van 'doormodderen'. In zijn beroemde artikel *The Science of Muddling Through* (1959) stelt Lindblom (In: Howlett & Ramesh, 2003, p.170) dat rationele besluitvorming onmogelijk is, doordat mensen slechts beperkte informatie en capaciteiten hebben. Hij gaat uit van een 'incrementeel' verlopend besluitvormingsproces, de beslissingen die gemaakt worden zullen steeds maar weinig verschil maken ten opzichte van de huidige situatie. De meeste mensen blijven liever op dezelfde voet verdergaan, dan dat er hele grote veranderingen ingevoerd worden (Howlett & Ramesh, 2003, p.171). Volgens deze theorie zit het merendeel van de mensen niet op innovatieve ideeën te wachten. Ook betreft het besluitvormingsmodel vaak een politiek gevoelige kwestie. De keuze zal vallen op het alternatief waarover een zekere overeenstemming is, die politiek acceptabel is, en de goedkeuring van de belanghebbenden heeft. De beslissing zal dus

vallen op de optie die politiek haalbaar is, en dus niet op de beslissing die het meest wenselijk of optimaal is (Howlett & Ramesh, 2003, p.170). De visie van Lindblom relativeert de rol van kennis. Kennis is belangrijk als basis van beleid, maar kennis kan niet volledig zijn en wordt niet volledig gebruikt (Michels, 2008, p.6).

Ook op deze theorie kwamen verschillende kritieken. Zo was een kritiek dat er totaal geen aandacht werd besteed aan het doel van besluitvorming. Men zou zich bevinden in het besluitvormingsproces, zonder te weten wat het einddoel is. In de tweede plaats kreeg het model kritiek wegens de conservativiteit, en de gedachte dat mensen nooit in zouden zijn voor verandering. Ten derde zou het ondemocratisch zijn, omdat volgens het incrementele model de beslissingen altijd worden gemaakt door een beperkte, geselecteerde groep beleidsmakers. In de vierde plaats zou dit besluitvormingsmodel geen rekening houden met een systematische analyse en planning van de situatie, waardoor de aandacht uitgaat naar korte-termijn beslissingen, die nadelige gevolgen kunnen hebben voor de maatschappij op de lange termijn. In de laatste plaats werd het model bekritiseerd vanwege de praktische bruikbaarheid. Incrementalisme is meer bruikbaar voor besluitvorming in een relatief stabiele omgeving, dan in onvoorspelbare situaties, wat meestal het geval is.

Men kwam er door de jaren heen wel achter dat geen enkel besluitvormingsproces hetzelfde is, vanwege allerlei factoren zoals het aantal besluitvormers, hun doelen, etc. Het idee ontwikkelde zich dat er niet één juist besluitvormingsmodel bestaat, maar dat er verschillende soorten besluitvorming bestaan. Ook zag men in dat zowel het rationele als het incrementele model beperkingen kenden. Zo ging men op zoek naar alternatieven, en ontstonden er allerlei verschillende visies op besluitvorming, naast het rationele en incrementele model. De belangrijkste en bekendste hiervan zijn het mixed-scanning model van Etzioni, en de Garbage-Can van March & Olsen.

3.1.4 Mixed-scanning

In 1967 ontwikkelde Amitai Etzioni zijn *mixed-scanning* model (In: Howlett & Ramesh, 2003, p.174), waarbij hij uitgaat van een combinatie van zowel het rationele als het incrementele besluitvormingsmodel, om zo de tekortkomingen van beide modellen te overbruggen. Etzioni gaat ervan uit dat het besluitvormingsproces uit twee fasen bestaat: in de eerste plaats wordt er een analyse van het probleem en de situatie geschetst (waarbij er gebruik wordt gemaakt van een incrementele analyse), en in de tweede plaats de fase waarin er specifieke oplossingen worden aangedragen, die meer rationeel van aard zullen zijn. In Etzioni's 'mixed scanning' model volgt een optimale beslissing dus in de eerste plaats uit een oppervlakkige zoektocht naar alternatieven ('scanning'), waarna er in detail wordt onderzocht wat de meest optimale uitkomst is (Howlett & Ramesh, 2003, p.174). Op deze wijze is er meer ruimte voor innovatie dan bij het incrementele model, zonder de onrealistische eisen die worden gesteld in het rationele model. Volgens Etzioni zou dit ook de wijze zijn waarop er beslissingen in de realiteit worden genomen.

Kritiek op het mixed-scanning model gaat over de vraag in hoeverre dit model werkelijk een verschil was ten opzichte van het rationele en incrementele model dat het zou moeten vervangen. De eerder genoemde twee modellen gingen ook al uit van een selectie van alternatieven, waarna er enkele worden geselecteerd voor een gedetailleerde analyse. Ook zou niet duidelijk zijn op welke wijze dit model de problemen van het rationele model op zou kunnen lossen, omdat zonder een systematische vergelijking van mogelijke alternatieven het niet

mogelijk is om er zeker van te zijn dat een beslissing de meest optimale zou zijn. Een model dat daarom werd ontwikkeld is de 'garbage-can', dat meer overeen zou komen met de onzekere realiteit waarin besluitvormers zich in zouden bevinden.

3.1.5 Irrationeel

Het Garbage Can model, dat werd ontwikkeld door Cohen, March & Olsen (1972), (In: March & Olsen, 1989) is een besluitvormingsmodel dat haaks staat op de rationele theorieën over besluitvorming. In de klassieke benaderingen stelt men dat er eerst sprake is van een probleem en dat er vervolgens een oplossing aan geknoopt kan worden. In de praktijk blijkt echter dat problemen en oplossingen zich niet zo lineair tot elkaar verhouden. In de werkelijkheid is er sprake van chaos: we kunnen losse stromen identificeren die we volgens Cohen, March en Olsen kunnen labelen als problemen, oplossingen, deelnemers en keuze mogelijkheden. Deze stromen gaan op non-lineaire wijze koppelingen met elkaar aan (March & Olsen, 1989, p.13). Om een koppeling tot stand te laten komen moet een 'window of opportunity' openstaan. Zo'n window of opportunity is een moment waarop de losse stromen de meeste kans maken om een match met elkaar aan te gaan. Op dergelijke momenten ontstaan innovaties. Ontbreekt er een window of opportunity dan spreekt men over een Garbage Can, waarin allerlei losse stromen zich bevinden.

March en Olsen beschrijven het beslissingsproces dus als zeer ambigu en onvoorspelbaar, dat slechts in de verte iets te maken heeft met het zoeken naar oplossingen om bepaalde doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Volgens hen kan men de beslissingsmogelijkheden vergelijken met een vuilbak waarin de deelnemers verschillende problemen en oplossingen dumpen. Zij willen hiermee ingaan tegen het wetenschappelijke aura dat de theoretici geven aan besluitvorming. Volgens hen worden beslissingen vaak op een zeer creatieve manier genomen, en zijn ze zeer afhankelijk van wat er op dat moment gebeurt. De theorie kent ook veel tegenstanders die menen dat dit inderdaad een bestaande manier van beslissen is, maar dat dit soort beslissingsname zeker niet de regel is. De theorie is vooral belangrijk omdat ze het steeds leger wordende debat tussen voor- en tegenstanders van rationalisme en incrementalisme heeft doorbroken, zodat meer genuanceerde studies over beslissingsname hun weg konden vinden. (Spillemaekers & Bachus, 2007, p.21).

3.1.6 Koppeling naar vastgoedbeslissingen bij DVBR

In deze paragraaf zullen deze theorieën over besluitvorming worden gekoppeld aan besluiten in de vastgoedwereld, en dan met name aan besluiten bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen. In de eerste plaats zal worden bepaald bij welke theorie de besluitvorming over binnenkomende vraagstellingen vòòr het opstellen van het model in te delen is, en daarna welk perspectief wenselijk zou zijn. De beginsituatie van besluitvorming bij DVBR is onder andere terug te lezen in de probleemanalyse, en is bepaald door waarneming en in het bedrijf mee te lopen. Vervolgens is aan de hand van de ambities van het bedrijf bepaald welk perspectief wenselijk zou zijn voor de toekomst.

Huidig besluitvormingsproces

Door het ondervragen van werknemers van Dura Vermeer en het waarnemen van de situatie, is bepaald dat de huidige besluitvormingsprocessen geschieden volgens het irrationele

besluitvormingsproces. Projectverwerving gebeurde bij Dura Vermeer op een onvoorspelbare en chaotische wijze. Het bedrijf was een optelsom van allerlei projecten, die in meer of mindere mate onder druk stonden. Om te spreken in de termen van de Garbage Can gaat het over allerlei losse stromen, die op een ongestructureerde wijze aan elkaar gekoppeld worden. Beslissingen werden op een willekeurige manier genomen, en waren zeer afhankelijk van wat er op dat moment gebeurde.

Wenselijk besluitvormingsproces

Om het groeiscenario waar te kunnen maken is het belangrijk gestructureerder beslissingen te kunnen nemen, en de rationaliteit ook een grotere rol te laten spelen, om zo beslissingen te kunnen verantwoorden. Rationele besluitvorming zou het meest wenselijk zijn. Hierbij is er immers de zekerheid dat de meest optimale beslissing wordt gemaakt. De beslissingen waarmee Dura Vermeer te maken heeft, kunnen niet altijd volledig rationeel worden genomen. Het vastgoedontwikkelingsproces is een proces dat gepaard gaat met complexiteit en onzekerheden. In de eerste plaats heeft de verantwoordelijke te maken met vele risico's die bij elk project in een andere mate en vorm verschijnen. De kans op een risico kan niet van tevoren berekend worden. Bij elk project is het risico weer anders, vanwege de unieke locatie, karakteristieken etc. Naast de kans op een risico, is ook de impact van elk risico per project weer verschillend. Vanwege deze onzekerheid over kans en impact van risico's, zal er bij vastgoedontwikkeling altijd een inschatting van de risico's moeten worden gemaakt gebaseerd op subjectieve inschattingen (Gehner, 2008, p.20). In de tweede plaats kent vastgoed een lang ontwikkelproces, dat beïnvloed kan worden door allerlei zaken, ontwikkelingen en gebeurtenissen. Het is vooraf niet altijd even goed te voorspellen of een project een succes zal zijn en wat een 'optimale' keuze zou zijn. Men heeft vaak te maken met onzekerheden, onvoldoende informatie en beperkte middelen. Tot slot speelt intuïtieve besluitvorming ook een rol bij vastgoedontwikkeling. Dit vult rationele besluitvorming aan, en is een onbewust proces waar ervaring aan ten grondslag ligt (Robbins & Judge, 2008). Ook bij een *go / no go* beslissing komt namelijk een stukje gevoel en ervaring kijken, zo'n besluit kan nooit volledig rationeel genomen worden. Een beperkt rationeel besluitvormingsproces is echter wel mogelijk. Ontwikkelaars hebben namelijk wel de intentie rationeel te handelen, maar worden hierin beperkt, omdat ze vaak niet volledig op de hoogte kunnen zijn van de marktsituatie (hier liggen dan ook grote risico's). Ontwikkelaars hebben een beperkte capaciteit om alle relevante informatie te achterhalen, te verwerken en vervolgens om te zetten in een maximaliserende beslissing, waarin alle onzekerheid is uitgeschakeld (Groenewegen, 2004, p.517). Dit sluit aan bij de theorie van de 'Bounded Rationality'. Er zal in dit onderzoek dus uit worden gegaan van een wenselijke verschuiving van een irrationeel besluitvormingsproces naar een beperkt rationeel besluitvormingsproces voor beslissingen bij vastgoedontwikkeling (zie onderstaande afbeelding).



Afb. 4. De wenselijke verschuiving binnen Dura Vermeer.

3.2 Operationalisatie 'beperkte rationaliteit'

In de vorige paragraaf is een analyse gegeven van de verschillende perspectieven op besluitvormingsprocessen. Het is gebleken dat er bij Dura Vermeer behoefte is aan een beperkt rationeel besluitvormingsproces. Om te kunnen evalueren of deze wenselijke verschuiving ná de invoering van het model is opgetreden, is het nodig het beperkt rationele besluitvormingsproces operationeel te maken. Het betreft hier strategische besluitvorming, waarbij een bepaald stappenplan doorlopen wordt om tot een besluit te komen. Ondanks de beperkende factoren voor pure rationaliteit, wordt er van de beslissers/verantwoordelijken binnen een organisatie wel verwacht dat zij bij het nemen van deze beslissingen een rationeel *proces* volgen. Er wordt van 'goede' beslissers verwacht dat ze bepaalde zaken doorlopen: problemen waarnemen, alternatieven opstellen, informatie verzamelen, doelbewust en voorzichtig handelen, etc. Ontwikkelaars moeten dus een 'correct' beslissingsproces doorlopen, om zo hun keuzes te kunnen verantwoorden (De Vries & Van der Wal, 2003, p.157). Daarnaast is vastgoedontwikkeling zo'n complex proces dat het wel in een aantal stappen opgedeeld moet worden om inzichtelijk te maken. Door deze operationalisatie in stappen wordt het mogelijk de theorie ook werkelijk in de praktijk toe te passen.

3.2.1 Gedragswetenschappelijk benadering

Om het theoretisch kader over besluitvormingsprocessen concreter te maken, en toe te passen op beslissingen bij vastgoedontwikkeling, wordt hier de procedurele kant van beperkte rationaliteit besproken, gebaseerd op een gedragswetenschappelijke benadering. De basis hiervan is gelegd in het promotieonderzoek van Ellen Gehner: *Knowingly taking risk. Investment decision making in real estate development* (Gehner, 2008), die onderzocht hoe beslissingen in vastgoedontwikkelingsorganisaties worden genomen.

De gedragswetenschappelijke benadering stelt dat de mens slechts tot op zekere hoogte rationeel kan beslissen vanwege beperkte informatie en cognitieve beperkingen, en sluit dus aan bij het beperkt-rationele besluitvormingsmodel. De gedragswetenschappelijke benadering is een aanvulling op het hierboven genoemde besluitvormingsmodel, omdat deze benadering ook aangeeft *hoe* risico's en beslissingen genomen kunnen worden in de praktijk (Gehner, 2008, p. 60).

Het coördineren van besluitvormingsactiviteiten geschiedt volgens de gedragswetenschappelijke benadering door het ontwikkelen van een framework met hierin verschillende besluitvormingsfasen en de bijbehorende besluitvormingsactiviteiten. In de literatuur zijn hier verschillende voorbeelden van te vinden. Bijvoorbeeld Mintzberg et al. (1976), die een framework ontwikkelden met de drie verschillende besluitvormingsfasen: identificatie – ontwikkeling – beslissing. Deze fasen worden vertaald in zeven verschillende centrale activiteiten:

1. Herkenning: mogelijkheden, kansen en problemen worden herkend, en hebben een besluitvormingsactiviteit tot gevolg. Er moet beslist worden of men actie gaat ondernemen om een kans of een probleem aan te pakken.
2. Diagnose: informatie die belangrijk is voor de kansen/problemen worden verzameld, waardoor het probleem beter geïdentificeerd kan worden.
3. Onderzoek: de beslissers voeren een aantal activiteiten uit, om zo alternatieve oplossingen voor het probleem te genereren.

4. Ontwerp: standaard oplossingen worden zo aangepast dat ze werkelijk een oplossing vormen voor het probleem, of nieuwe oplossingen worden ontworpen.
5. Filteren: deze ronde vindt plaats wanneer er uit ronde 3 meer alternatieven voortkomen dan intensief kunnen worden beoordeeld. Alternatieven worden dan gefilterd, en de minst geschikte laat men achterwege.
6. Evaluatie: een alternatief wordt geëvalueerd, door een proces van analyse en beoordeling.
7. Autoriseren: wanneer de beslisser niet de autoriteit heeft om de organisatie een bepaalde actie te laten uitvoeren, dan moet de beslissing overgeheveld worden naar iemand die wel over deze autoriteit beschikt.

De gedragswetenschappelijke benadering is een procedurele benadering, te gebruiken om het werkelijke besluitvormingsproces in organisaties/bedrijven te beschrijven (Gehner, 2009, p.35). Volgens deze benadering wordt de meest effectieve vorm van besluitvorming bereikt door een procedureel rationeel besluitvormingsproces te volgen. Dus ondanks de beperkte informatie en andere beperkingen, wordt er hierbij een rationele besluitvormingsprocedure gevolgd. Het verschil met een 'echte' rationele gedachte, zit in het feit dat effectieve besluitvorming op deze wijze wordt bereikt door het volgen van het besluitvormingsproces, en dat het niet alleen draait om de meeste optimale uitkomst (Gehner, 2008, p.60). De effectiviteit zit in het feit dat er steeds dezelfde procedure wordt doorlopen. Door deze routine kan er effectiever gewerkt worden, en betere beslissingen gemaakt worden. In de volgende paragraaf wordt dit proces besproken, die Gehner heeft opgesteld door verschillende procedures uit de literatuur naast elkaar te leggen en te vergelijken. Dit besluitvormingsproces wordt gebruikt voor de rest van het onderzoek, omdat het in dit geval – in tegenstelling tot de meeste procedures in de literatuur – ook toegepast is op beslissingen bij vastgoedontwikkeling.

3.2.2 Het procedurele rationele besluitvormingsproces

Volgens Gehner bestaat de procedure voor het nemen van beslissingen bij vastgoedontwikkeling uit de volgende stappen, die allen bijdragen aan het verantwoord nemen van risico's (Gehner, 2008, p. 81 t/m 88):

1. De herkenning van een probleem
2. Het vaststellen van beslisriteria
3. Het zoeken van informatie
4. Het analyseren van alternatieven
5. Het afwegen van de alternatieven tegen de beslisriteria
6. Het autoriseren van een besluit.
7. Beperken van de duur van het beslisproces

1. De herkenning van een probleem

Een besluitvormingsproces begint met het herkennen van een beslismoment. Dit beslismoment gaat vaak over het maken van een grote financiële investering. Het gaat hierbij niet zozeer om het herkennen van een beslismoment, maar om het tijdig herkennen hiervan. Er is voldoende tijd nodig om de benodigde informatie voor de beslissing te verzamelen en daarnaast om controle over het project en de bijbehorende risico's te krijgen. Dit leidt beide tot een reductie van het risico, waardoor er verantwoord een beslissing genomen kan worden.

Het tijdig herkennen van een beslismoment is noodzakelijk bij:

- Kansen: bijvoorbeeld wanneer er een stuk grond aangeboden wordt, kan het noodzakelijk zijn snel te reageren, omdat het anders aan een andere ontwikkelaar verkocht wordt. Er moet dus voldoende tijd zijn om een locatieonderzoek uit te voeren, naar vervuiling, bestemmingsplan, marktsituatie, etc.
- Deadlines: bijvoorbeeld bij een aanbesteding. Wanneer een bedrijf zich hiervoor te laat aanmeldt, wordt deze uitgesloten van deelname.
- Marktdynamiek: kan een project zowel negatief als positief beïnvloeden, moet dus goed in de gaten worden gehouden.

2. Het vaststellen van besliscriteria

Voordat er over een investering een beslissing wordt genomen, moeten er besliscriteria opgesteld worden, vanuit het doel en de ambities van het betreffende bedrijf. Dit om verschillende projecten met elkaar te kunnen vergelijken, en daarnaast om keuzes te kunnen rechtvaardigen. Alleen door deze van tevoren vast te stellen, kunnen er verantwoord risico's genomen worden.

3. Het zoeken van informatie

Centraal bij een procedureel rationeel besluitvormingsproces staat het verzamelen van relevante en betrouwbare informatie en een grondige analyse hiervan. Het is vaak niet mogelijk alle benodigde informatie te verzamelen, dit is gerelateerd aan de tijd die beschikbaar is en heeft daarnaast te maken met andere beperkingen. Alle beslisactoren moeten van deze informatie op de hoogte worden gesteld. Relevante en betrouwbare informatie is noodzakelijk om een goede inschatting te kunnen maken van de risico's, wat weer een bijdrage levert aan het verantwoord aangaan van risico's.

4. Het analyseren van alternatieven

Bij het nemen van een beslissing moet er minimaal één alternatief geïdentificeerd en geanalyseerd worden. Het is echter wenselijk meerdere alternatieven te analyseren. Hierdoor kunnen de risico's van verschillende projecten met elkaar vergeleken worden, en kan er een betere inschatting worden gemaakt.

5. Het afwegen van de alternatieven tegen de besliscriteria

De alternatieven moeten afgewogen worden aan de besliscriteria, om te beslissen welke het beste scoort. Er dient per alternatief gekeken te worden welke criteria van het grootste belang zijn en welke alternatieven hier goed op scoren.

6. Het autoriseren van een besluit

Een besluit moet genomen worden door een persoon die de autoriteit heeft om een dergelijk beslissing voor het bedrijf te nemen. Dus iemand die zowel de project- als portefeuille-doelstellingen in overweging kan nemen, en die verantwoordelijk kan worden gesteld voor het besluit op basis van zijn positie in het project of in de organisatie. Alleen deze persoon is bevoegd om zulke risicovolle beslissingen te nemen. Niemand anders mag dit doen, anders worden de risico's niet verantwoord genomen.

7. Beperken van de duur van het beslisproces

Tot slot wordt snelheid van het beslisproces ook gezien als een belangrijke factor voor effectieve besluitvorming, vanwege de tijd en de kosten die het meebrengt voor een organisatie. Het afwijken van de intentionele beslisprocedure kan echter een negatief effect hebben op de rechtvaardiging van een besluit. Bijvoorbeeld als er te snel en overhaast een beslissing wordt genomen. Dit dient te worden voorkomen door een tijdige herkenning van de noodzaak tot een beslissing (Gehner, 2008, p. 301).

In afbeelding 5 zijn de stappen van het rationele besluitvormingsproces weergegeven, die allen moeten bijdragen aan een effectieve besluitvorming. De stappen 1 en 7 zijn gerelateerd aan tijd, de stappen 2, 3, 4 en 5 gaan over de inhoud van het project waarop het geëvalueerd moet worden, en stap 6 gaat over de actoren, die verantwoording moeten kunnen afleggen. Een synthese van deze aspecten leidt tot de volgende definitie: het weloverwogen aangaan van risico's bij vastgoedontwikkeling is het nemen van beslissingen die tijdig, te rechtvaardigen en toerekenbaar zijn (Gehner, 2009, p.36). Tijdigheid betekent dat risico's proactief worden geadresseerd, en dat het besluitvormingsproces geen hinder vormt voor de voortgang van het vastgoedontwikkelingsproces. Het rechtvaardigen van een besluit betekent dat het totaal aan risico's van alle ontwikkelaspecten logischerwijs kan worden verklaard zowel vanuit project- als organisatiedoelstellingen. Toerekenbaarheid betekent dat iemand de verantwoording moet en wil opnemen voor het besluit om te investeren in een vastgoedontwikkelingsproject (Gehner, 2008, p.300-302).



Afb. 5. Stappen in het procedureel rationele besluitvormingsproces. Bron: Gehner, 2009, p.36.

4. Dura Vermeer

Dit hoofdstuk zal in de eerste plaats een schets geven van het ontstaan en de geschiedenis van het bedrijf. Vervolgens worden de activiteiten, ambities, visies en strategieën van Dura Vermeer Bouw Rosmalen bepaald en uiteengezet.

4.1 Historie

Ruim 150 jaar geleden legde Job Dura de fundamenten voor Dura Vermeer. Onder de volgende generaties Dura en door de fusie met Vermeer groeide deze uit tot de Dura Vermeer Groep van nu (Matthijs / Smulders, 2005, p.2). Enkele belangrijke momenten in de ontwikkeling van toen naar nu, zullen hier kort besproken worden.

Dura 1855-1998

Op 30 maart 1855 vestigde Job Dura zich als zelfstandig bouwondernemer in het dorpje Katendrecht (ten zuiden van Rotterdam), en begon hier een timmerwinkel. Tijdens de industriële revolutie in Nederland halverwege de negentiende eeuw, ontstond er een grote behoefte aan bouwwerken. Door hier slim op in te spelen, groeide het bedrijf uit tot een landelijk opererende onderneming in de woning- en utiliteitsbouw. Verschillende ontwikkelingen hebben er vervolgens voor gezorgd dat Dura kon blijven groeien (Matthijs / Smulders, 2005, p.2). In de eerste plaats zijn dit de bombardementen op Rotterdam tijdens de Tweede Wereldoorlog, waardoor Dura veel opdrachten voor de bouw van noodgebouwen en grote herstelwerkzaamheden kreeg. Daarnaast bestond er een enorm tekort aan woningen waarop het bedrijf inspeelde met onder meer systeembouw. Het bedrijf fabriceerde grote elementen van woningen, zoals wanden en vloeren, in een speciaal daarvoor opgerichte Dura-Coignetfabriek. Op de bouwplaats werden deze vervolgens gemonteerd wat een forse verhoging van de woningbouwproductie opleverde. Ook in het buitenland zag Dura kansen wat resulteerde in de opening van vestigingen in Zuid-Afrika en Australië. Het bedrijf trok zich medio jaren '80 terug uit Afrika vanwege de apartheidspolitiek. Door teruglopende activiteiten en de grote afstand werd later ook het bedrijf in Australië overgedragen. In de jaren '80/begin '90 legde Dura zich ook toe op de renovatiemarkt, mede doordat de overheid haar beleidsprioriteiten had verlegd van kwantitatieve naar kwalitatieve woningbouw. Nieuwbouw en projectontwikkeling maakten in die periode een wezenlijk onderdeel uit van de activiteiten en mede met het oog op de bouw van Vinex-locaties werden steeds grotere vastgoedposities verworven. Behalve in de Randstad en het oosten besloot Dura zich ook in andere regio's steviger te verankeren. Zo werden bouwbedrijven in heel Nederland overgenomen.

Vermeer 1961 – 1998

Piet Vermeer begon in 1961 in Heemstede met zijn wegebouwbedrijf. In deze periode ontwikkelde het werkverkeer zich explosief en nam de aanleg van geasfalteerde autosnelwegen een enorme vlucht. Piet Vermeer zag een grote toekomst hierin. In de jaren '60 en '70 maakte het bedrijf een stormachtige groei door als gevolg van grote overheidsinvesteringen in de infrastructuur en door in te spelen op het explosief toenemende autoverkeer. Om een gezonde

groei van het bedrijf te waarborgen en een steviger concurrentiepositie op de markt voor grond-, weg- en waterbouw te verkrijgen, verbreedde Vermeer in de jaren '70 met aan de wegenbouw gelieerde werkzaamheden: het leggen van ondergrondse pijpleidingen voor gas, water en riolering en waterbouwkundige betonwerken als viaducten en tunnels. Het bedrijf deed hiervoor een aantal overnames. Eind jaren '70 voegde Vermeer ook de specialisatie van bovengrondse (industriële) leidingen aan het activiteitenpallet toe. Halverwege jaren tachtig zag Vermeer voor haar activiteiten mogelijkheden in het buitenland, met name in ontwikkelingslanden die door de Nederlandse overheid werden gesubsidieerd. Zo was Vermeer actief in Afrika (Kameroen en Ghana) en Vietnam waar een eigen vestiging werd geopend met het oog op de aanleg van drinkwatervoorzieningen (Matthijs / Smulders, 2005, p.3).

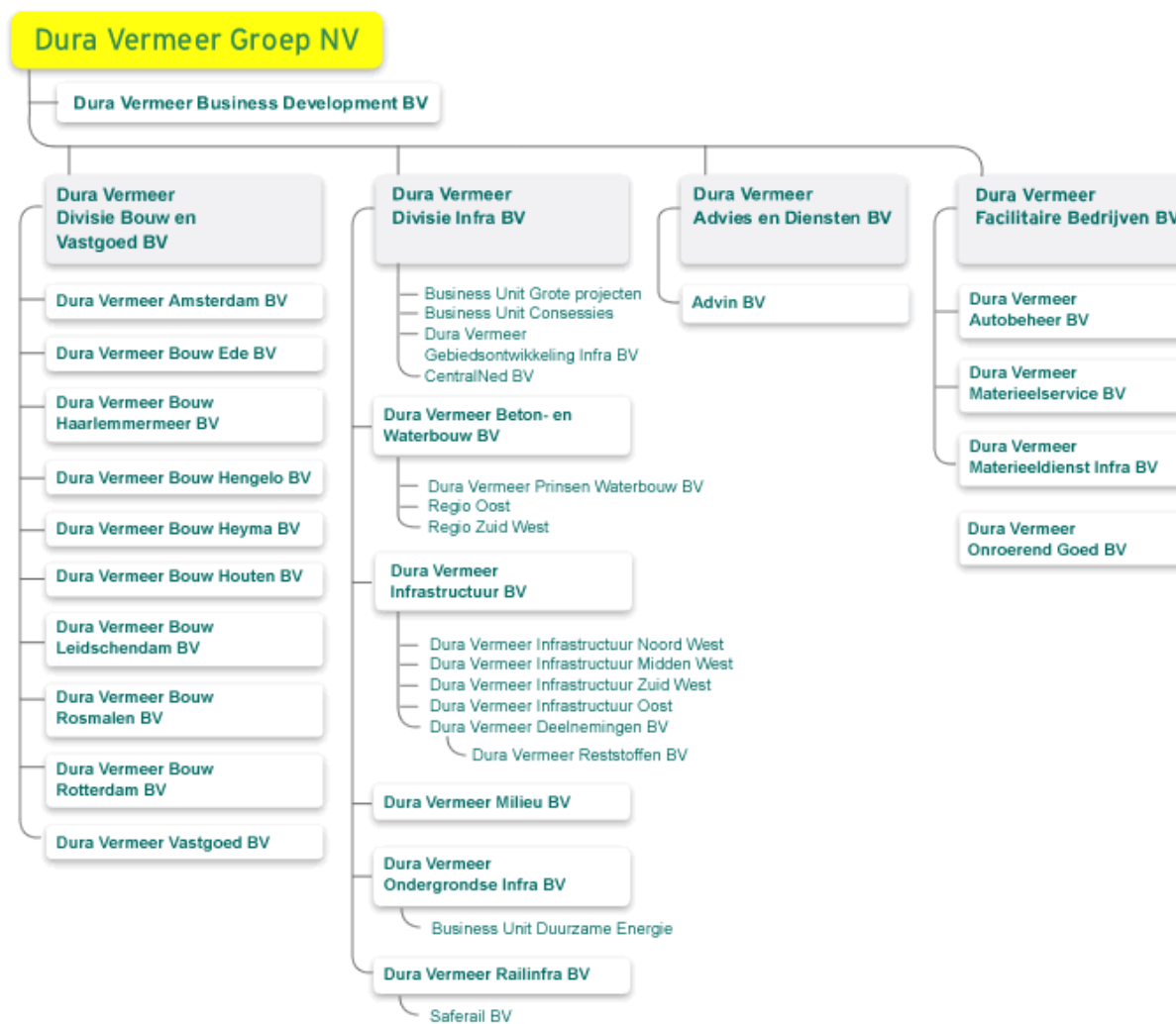
Dura Vermeer 1998 – heden

Als gevolg van de schaalvergroting die eind jaren '90 optrad, constateerden zowel Dura als Vermeer dat hun bedrijf niet kon achterblijven en verbreding en groei noodzakelijk was om de marktpositie uit te bouwen. Beide bedrijven waren op zoek naar een partner die de eigen activiteiten en de geografische spreiding kon aanvullen. Dura was sterk op het gebied van de woning- en utiliteitsbouw en Vermeer op het gebied van infrastructuur. De ondernemingen waren van vergelijkbare omvang, waren allebei familiebedrijven en werkzaam in de dezelfde sector, maar in verschillende segmenten. Samengaan bood de mogelijkheid om de vooraanstaande positie in de markt te behouden (Matthijs / Smulders, 2005, p.3). Op 12 november 1998 fuseerden Dura en Vermeer. De buitenlandactiviteiten en bovengrondse leidingactiviteiten van Vermeer werden afgestoten en door de samenvoeging ontstond een concern met een omzet van circa 700 miljoen euro en 2600 medewerkers, waarvan een derde van de omzet werd gerealiseerd in de woningbouw, een derde in de utiliteitsbouw en een derde in de infrastructuur. Voor een organogram van de huidige Dura Vermeer Groep NV, zie afbeelding 6.

In 2004 weet het bedrijf zich te onderscheiden, door de bouw van drijvende woningen in Maasbommel, en de realisatie van een drijvende kas in Naaldwijk. In 2006 wordt het PCS-woningbouwconcept gelanceerd, waarna in 2008 voor het eerst duurzame en klimaatvriendelijke woningen worden gebouwd. Op 12 oktober 2009 overlijdt oprichter en oud-directeur Piet Vermeer, op 86-jarige leeftijd in zijn woonplaats Heemstede. Het bedrijf is dan, naar eigen zeggen, uitgegroeid tot een onderneming die door bundeling van kennis en kunde op het gebied van bouw en infrastructuur een integrale oplossing kan bieden voor vraagstukken op het gebied van wonen, werken en recreëren (Matthijs / Smulders, 2005, p.3).

Dura Vermeer Bouw Rosmalen

Er zijn in totaal acht vestigingen van Dura Vermeer Bouw (zie afbeelding 7), gelegen in Amsterdam, Ede, Haarlemmermeer, Hengelo, Houten, Leidschendam, Rotterdam en Rosmalen. In Rosmalen was voorheen van Eijkelenburg Groep (een timmerbedrijf) gevestigd, opgericht in 1924 in Amersfoort. In 1948 verhuisde van Eijkelenburg naar Rosmalen, waar het uitgroeide tot een landelijk opererend bouw- en vastgoedbedrijf. In 1996 werd de onderneming ingelijfd door Dura. Hierbij was van Eijkelenburg de vijfde zelfstandige onderneming onder holding van Dura Bouwgroep BV. Het huidige werkgebied van Dura Vermeer Bouw Rosmalen is Zeeland, Noord-Brabant en Limburg.



Afb. 6. Organogram Dura Vermeer Groep NV. Bron: intern.

Afb. 7. Vestigingen Dura Vermeer Bouw. Bron: intern.

4.2 Activiteiten

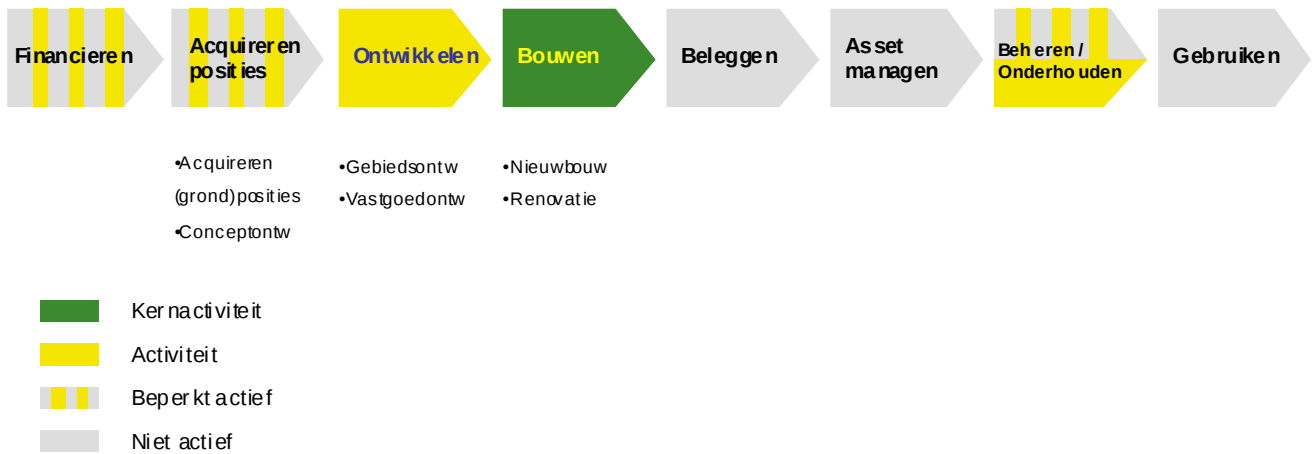
Op de woningmarkt, waar Dura Vermeer Bouw zich met name bevindt, zijn verschillende marktpartijen met verschillende activiteiten te onderscheiden (zie tabel 5).

1. Projectontwikkelaar	- ontwikkelen marktconforme vastgoedconcepten voor eigen rekening en risico. - winsten worden behaald door het vastgoed na de bouw af te stoten. - voorbeelden: AM, Blauwhoeurowoningen, Rabo Vastgoed (veelal lid van het NEPROM).
2. Ontwikkellende bouwer	- verenigen de kwaliteiten van projectontwikkelaar en bouwer, maar bouwen blijft de drijfveer. - er zijn twee winstmomenten: de bouwwinst en de ontwikkelwinst. - voorbeelden: BAM, Dura Vermeer Bouw, ERA Bouw, Slokker Vastgoed (veelal lid van het NVB).
3. Ontwikkellende corporatie	- ontwikkelen woningen, vanwege hun verbeterde vastgoed- en grondposities. - doen dit om o.a. de kosten van sociale huurwoningen (onrendabele top) te verevenen. - voorbeelden: DeltaForte, Kristal, Ceres/Estrade projecten, Far West.
4. Institutionele belegger	- beleggen de premies die zij te beschikking krijgen, om later uitkeringen te kunnen doen. - beleggingen in woningen zijn interessant: een lager risico door de langere looptijd. - voorbeelden: Achmea Vastgoed, Nieuwe Steen Investment, Corio
5. Projectontwikkellende belegger	- dit zijn beleggers die ook zelf nieuwe woningen ontwikkelen, projectontwikkelaar zijn. - zo kan invloed worden uitgeoefend op de woningtypen en de kwaliteit van de woningen. - voorbeelden: AMVEST, BPF Bouwinvest, Vesteda Groep.
6. Bouwer / aannemer	- puur gericht op de bouwproductie in de realisatiefase. - vaak gaat het dan om de aannemer die in opdracht werkt, en niet voor eigen rekening/risico. - voorbeelden: Heddes Bouw, Slokker Bouwgroep, Van der Waal.

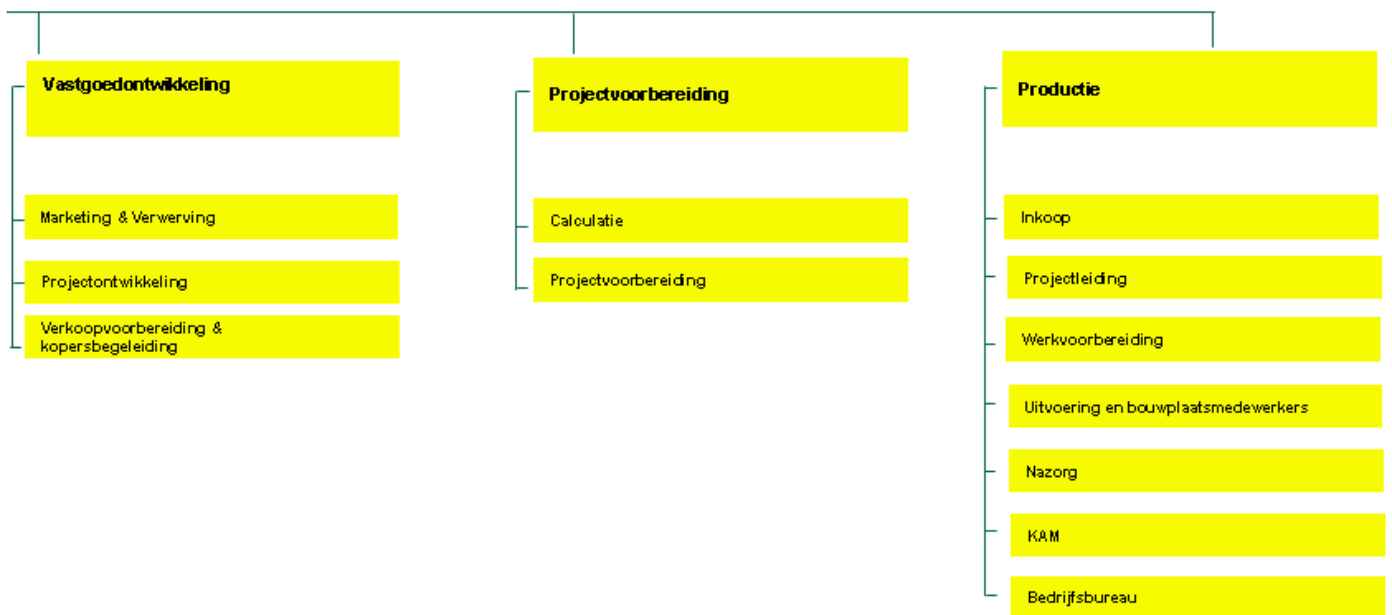
Tabel 5. Soorten marktpartijen op de huisvestingsmarkt. Eigen bewerking van: Helleman, 2005, p.7&8.

Dura Vermeer Bouw Rosmalen

De (hoofd)activiteiten van Dura Vermeer Bouw Rosmalen (DVBR) zijn bouw en vastgoedontwikkeling (zie afbeelding 8). De onderneming valt dus onder de ontwikkelende bouwers. De activiteiten in de ontwikkeling omvatten zowel locatieontwikkeling, herstructurering als planontwikkeling. In de bouw is het bedrijf actief in nieuwbouw, renovatie en groot onderhoud. Binnen deze activiteiten worden zowel utiliteits- als woningbouwprojecten uitgevoerd, het kan dus gaan om projecten zoals grondgebonden en gestapelde woningen, kantoren, scholen, sporthallen, boven- en ondergrondse parkeergarages, bedrijfsgebouwen, winkels, verzorgingstehuizen en multifunctionele gebouwen. Verder speelt het bedrijf in op maatschappelijke vraagstukken en thema's die actueel zijn, door bijvoorbeeld duurzame en klimaatvriendelijke woningen op de markt te brengen. Voorbeelden hiervan zijn PCS Hybride, PCS Waterwoning, Duurzaam Verbeteren en Ready2Go. De benadering van DVBR kenmerkt zich door een totaalaanpak van het gehele bouwproces; van locatie-onderzoek, haalbaarheidsstudies, planontwikkeling en financiering tot het afzetten in de markt voor huurders en kopers (zie afbeelding 9).



Afb. 8. Vastgoedwaardeketen DVBR. Bron: Havermans, Ondernemingsplan 2011.



Afb. 9. Organogram DVBR. Bron: duravermeerbouwrosmalen.nl

4.3 Visies en Ambities

De bouwbranche is de laatste jaren hard getroffen door de kredietcrisis. Projecten zijn geannuleerd omdat de financiering niet rond kwam, of omdat een potentiële huurder van een complex zich had terug getrokken. Ook alle economische indicatoren geven momenteel negatieve signalen af. Deze resulteren uiteindelijk in voorspellingen voor de nabije toekomst die een sterke terugval in de landelijke bouwproductie weergeven. Ondanks deze negatieve signalen is Dura Vermeer Bouw Rosmalen er wel in geslaagd om op een aantal projecten marktconforme woningen te ontwikkelen die verkocht zijn voor een gunstige v.o.n.-prijs (Havermans, 2010, p.4). Het PCS-concept is hierbij van groot belang geweest, alle woningen zijn op basis van dit concept gerealiseerd. De verkoop van deze woningen is zeer succesvol geweest, en heeft geleid tot de start van een vijftal projecten. In 2010 is bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen het besluit genomen om een Plan van Aanpak op te stellen voor het realiseren van een groeiambitie. Het bedrijf gelooft er namelijk in, naast alle externe invloeden, zelf veel te kunnen doen om aan de positie te werken. Door actief de markt en klant te gaan benaderen met (nieuwe) concepten, kunnen er extra mogelijkheden gecreëerd worden. Er zijn nog veel mogelijkheden om aan de omzet te werken. Vooral de stedenrij Breda/Tilburg-Eindhoven-Den Bosch moet nog mogelijkheid bieden en zal in 2011 één van de speerpunten zijn in het genereren van nieuwe projecten in combinatie met de groeiambitie.

Redenen groeiambitie

Redenen voor deze groeiambitie zijn de volgende (Strooper, 2011, p.1):

- Het huidige percentage marktaandeel in de regio Brabant/Zeeland/Limburg is relatief laag (0,8% tegenover een gemiddelde van 1,8% van de overige werkmaatschappijen). Er is voldoende ruimte om dit aandeel te vergroten.
- Een grotere omvang van de organisatie leidt tot schaalvoordelen: in verhouding kun je met minder mensen meer omzet realiseren wat een verbetering oplevert van het rendement.
- Als grotere speler in de markt kan men de concurrentieslag beter aan.
- Kwalitatieve omzet, dus grotere en complexere projecten aankunnen, wat ook weer een uitdaging biedt voor de medewerkers.

Realiseren groeiambitie

Voor het realiseren van de groeiambitie is het van belang de sterke punten van het bedrijf te benadrukken en de kansen te benutten. De kracht van Dura Vermeer zit in het feit dat ze naast de rol van de bouwer, ook de rol van de ontwikkelaar kunnen invullen. Vanwege het feit dat woningcorporaties en andere bedrijven hun ontwikkelingsafdelingen sterk reduceren, worden er kansen gecreëerd voor Dura Vermeer. Daarnaast biedt de markt voor renovatie en onderhoud van zowel woningen als kantoren groeikansen (Havermans, 2010, p.6). Voor Dura Vermeer is dit een segment waarin het bedrijf weinig actief is. In de laatste plaats moet Dura Vermeer in staat zijn het beter te doen dan de concurrentie. Er moet gewerkt worden aan een efficiënte en effectieve organisatie. Dat betekent in de praktijk dat er gewerkt moet worden aan kostprijsverlaging.

Groeiambitie in cijfers

In 2010 zijn de ambities tot 2014 bepaald. Een toename van het marktaandeel tot het gemiddelde van 1,8% betekent ongeveer een verdubbeling van de omzet. De geprognoseerde omzet is weergegeven in tabel 6.

	2010	2011	2012	2013	2014
Bouw	50	55	65	75	85
Vastgoed	7,5	5	10	15	20
Totaal	57,5	60	75	90	105
Groei t.o.v. 2010	-	2,5	17,5	32,5	47,5

Tabel 6. Geprognoseerde omzet (in € miljoen). Bron: Strooper, 2011, p.2.

Voor deze in 2014 te behalen omzetgroei van € 45 miljoen ten opzichte van 2011 is door het managementteam een onderverdeling gemaakt:

Opdrachtgever		Werkgebied		Woning-utiliteit		Soort opdracht	
Overheid	15	Brabant	35	Woningbouw	25	Projectmanagement	35
Corporatie	10	Overig (Zeeland, Limburg)	10	Utiliteitsbouw	20	Vastgoed-ontwikkeling	15
Belegger, investeerder	10						
Overig	10						
Totaal	45	Totaal	45	Totaal	45	Totaal	45

Tabel 7. Onderverdeling beoogde omzetgroei. Eigen bewerking van: Strooper, 2011, p.2.

4.4 Strategieën + concepten

Voor Dura Vermeer Bouw Rosmalen zijn er diverse belangrijke strategieën en concepten die van belang zijn bij het realiseren van de groeiambitie, en het kunnen onderscheiden van andere marktpartijen om zo de concurrentiestrijd aan te kunnen gaan. Dit zijn de volgende (voor een uitgebreidere uitleg zie bijlage 2):

1. PCS-bouwconcept: snelle, flexibele en betaalbare woningbouw met de nadruk op duurzaamheid.
2. Lean Bouwen: het bedrijfsproces evalueren en continue verbeteren, door verspilling te voorkomen.
3. Keten-samenwerking: gezamenlijk, met meerdere partijen in een (productie)keten, zoveel mogelijk waarde creëren met zo weinig mogelijk verspilling.
4. 3D-BIM: een gedigitaliseerd 3D-model, waarmee alle betrokken partijen in een vroeg stadium bij elkaar kunnen worden gebracht.
5. Duurzaam verbeteren: aandacht voor de bestaande woningvoorraad, zoals sociale (her)structurering, verbetering van de energieprestatie, terugdringen van onderhoud, etc.
6. Green Step: duurzame renovatie van kantoor- en bedrijfsgebouwen.
7. BREEAM: beoordelingsmethode om de duurzaamheidprestatie van gebouwen te bepalen.

4.5 Verder verloop onderzoek

Dit hoofdstuk, maar ook hoofdstuk 2 en 3 vormen de basis voor het verdere verloop van het onderzoek. Vanuit deze drie hoofdstukken wordt het Programma van Eisen opgesteld, met hierin alle belangrijke aspecten nodig voor het opstellen van de eerste versie van het trechtermodel. Hoofdstuk 2 heeft een beeld geschetst van vastgoedontwikkeling in zijn algemeen, en dan met name over de initiatieffase en de bijkomende risico's. Hoofdstuk 3 heeft verschillende theoretische inzichten gegeven betreffende besluitvormingsprocessen, waarna er een analyse en operationalisatie is gegeven van de geselecteerde visie voor dit onderzoek. In hoofdstuk 4 zijn tot slot de visies en ambities van Dura Vermeer Bouw Rosmalen weergegeven. Deze opgedane kennis uit de voorgaande hoofdstukken zijn belangrijke aspecten die terug dienen te komen in het uiteindelijke model, en vormen daardoor de basis voor het volgende hoofdstuk.

5. Programma van Eisen

In dit hoofdstuk wordt het Programma van Eisen opgesteld voor het trechtermodel, met hierin de belangrijke aspecten die in het model terug dienen te komen. Dit gebeurt aan de hand van drie bronnen, overeenkomend met voorgaande hoofdstukken: literatuur over vastgoedontwikkeling (hoofdstuk 2), de theorie (hoofdstuk 3), en de kenmerken en ambities van Dura Vermeer Bouw Rosmalen (hoofdstuk 4). Het Programma van Eisen is dus gebaseerd op drie verschillende soorten bronnen, voor een zo volledig mogelijk beeld. Literatuur over vastgoedontwikkeling is belangrijk, omdat hier aspecten over vastgoedontwikkeling in het algemeen uit geleerd kunnen worden. De theorie is van belang, omdat het gekozen theoretisch kader een belangrijk uitgangspunt voor dit onderzoek is. Tot slot wordt er veel aandacht besteed aan de situatie van Dura Vermeer, omdat het model aan dient te sluiten op dit bedrijf. In de eerste plaats wordt er naar projecten van DVBR in het verleden gekeken, om erachter te komen welke aspecten een rol speelden bij besluitvorming. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de ambities en strategieën die belangrijk zijn voor het bedrijf, waaronder het beoogde groeiscenario.

5.1 Literatuur over vastgoedontwikkeling

In deze paragraaf zal onderzocht worden wat vanuit de literatuur over vastgoedontwikkeling belangrijke aspecten/onderwerpen blijken te zijn bij het maken van een go of no go beslissing bij projectverwerving. Hiervoor zijn verschillende bronnen gebruikt, zoals: Van Beukering (2008), Van Denzen (2009) en Nozeman (2008). De aspecten uit deze literatuurbronnen die van belang zijn, worden hier onder benoemd, en gaan met name over de onderwerpen/thema's die van belang zijn bij het nemen van beslissingen, en de bijbehorende risico's.

1. Risicomanagement vastgoedontwikkeling (Dura Vermeer Bouw Rotterdam):

Bij Dura Vermeer Bouw Rotterdam is een schema beschikbaar met hierin het risicomanagement van het bedrijf. In dit schema worden een aantal verschillende aspecten benoemd, waarvan de mogelijke risico's in acht genomen dienen te worden. Deze aspecten zijn de volgende:

- Markt/klant
- Locatie/ruimtelijke ordening
- Product
- Tijd
- Geld
- Organisatie

Gekozen is om deze aspecten als de hoofdthema's van het model te laten gelden, dus de thema's waaronder de verschillende beslisriteria/aspecten ingedeeld kunnen worden. Het zijn zes belangrijke algemene thema's bij vastgoedontwikkeling, maar worden ook concreet gehanteerd binnen Dura Vermeer.

2. Van Beukering, C. (2008) Vastgoedontwikkeling. Het beste vastgoed ontwikkelen:

Van Beukering heeft een boek geschreven met hierin allerlei belangrijke aspecten die bij vastgoedontwikkeling komen kijken. Hij onderscheidt 5 beheersaspecten die aan de basis staan van projectaansturing. Deze 5 aspecten komen gedeeltelijk overeen met die van het

risicomanagement van Dura Vermeer Bouw Rotterdam. De eerdere indeling van DVBRotterdam zal echter aangehouden worden, omdat deze indeling al bij Dura Vermeer wordt gehanteerd, wat de implementatie ervan binnen het bedrijf gemakkelijker maakt.

- Geld = bij aanvang van het project moeten bepaalde randvoorwaarden duidelijk zijn. Een van de belangrijkste randvoorwaarden is het beschikbare budget. Daarbij wordt vastgelegd wie er verantwoordelijk is voor het budget en hoe dit wordt verdeeld onder de verschillende subposten.
- Organisatie = de organisatie van het project bestaat uit verschillende betrokken partijen. Gedurende het proces kan de betrokkenheid van de partijen veranderen. Een organisatieschema van de organisatie van het proces werkt verhelderend. Door dit vooraf duidelijk te maken weet iedereen wat zijn/haar taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheden zijn.
- Tijd = een bouwproces bestaat uit verschillende fasen en kent verschillende mijlpalen. Deze fasen en mijlpalen moeten duidelijk worden ingepland. Hierbij moeten betrokken partijen ook de tijd krijgen om weloverwogen beslissingen te nemen voordat zij naar de volgende fase overgaan.
- Informatie = om de beslissingen verantwoord te kunnen nemen zal de input correct moeten zijn. Duidelijke informatiestromen bieden hierbij houvast. De manier van informatiebeheer wordt vooraf bepaald. Nieuwe ICT-ontwikkelingen bieden op dit gebied steeds weer nieuwe mogelijkheden.
- Kwaliteit = het niveau van het daadwerkelijke eindresultaat moet voldoen aan de verwachtingen van de opdrachtgever en de gebruiker. Daarom moet dit vooraf worden gespecificeerd. Bij elke stap in het proces wordt de realisatie van de gevraagde kwaliteit bewaakt.

3. Van Denzen (2009) Risico-rendement afweging bij acquisitie van ontwikkelposities in bestaand bebouwd gebied:

Van Denzen heeft een masterthesis geschreven die ingaat op de risico's die komen kijken bij de acquisitie van ontwikkelposities, en richt zich dus ook op de initiatieffase van vastgoedontwikkeling. Hij onderscheidt verschillende thema's waar het risico-rendement zich op dient te richten.

- Markt
- Fiscaal/juridisch
- Ruimtelijke ordening
- Bouw
- Financiën
- Milieu
- Tijd
- Kwaliteit

Ook hier geldt dat de indeling voor het grootste gedeelte overeenkomt met het risicomanagement van Dura Vermeer Bouw Rotterdam, die gehanteerd zal worden in het model. Doordat deze soortgelijke indeling echter in diverse literatuurbronnen terug komt, is dit wel een bevestiging dat hiermee de belangrijkste thema's omvat worden.

4. Nozeman, E. (2008) Handboek projectontwikkeling: een veelzijdig vak in een dynamische omgeving. p.32:

Nozeman heeft een handboek over projectontwikkeling samengesteld, met hierin een uitgebreide analyse van de fasen, disciplines en de toekomst van projectontwikkeling. Ook de initiatieffase, die voor dit onderzoek van belang is, komt veelvuldig aan bod. Belangrijk hierbij is het

stedenbouwkundig onderzoek, waarbij de mogelijkheden en onmogelijkheden van de locatie worden bekeken. Dit is van belang bij een grondbieding, omdat hierbij de omliggende locatie een zeer grote rol speelt. Vragen die hierbij van belang zijn, zijn de volgende:

- Welke ruimte biedt het geldende bestemmingsplan?
- In hoeverre is de gemeente bereid het bestemmingsplan te wijzigen?
- Welke lopende plannen en regelgeving van overheden zijn er?
- Is er sprake van bodemverontreiniging en zo ja, welke kosten zijn gemoeid met het verwijderen daarvan?
- Zijn er andere belemmeringen om rekening mee te houden?

5. Nozeman, E. (2008) Handboek projectontwikkeling: een veelzijdig vak in een dynamische omgeving. p.33:

Naast het doen van een verkennend locatieonderzoek, is ook het inzicht bieden in de haalbaarheid van de betreffende ontwikkeling van belang in de initiatieffase. Vastgoedontwikkeling beweegt zich namelijk op het snijvlak van het wenselijke en het haalbare. In de initiatieffase dient er zicht te zijn op de haalbaarheid van de betreffende ontwikkeling. Hoewel het financiële verhaal vaak de doorslag geeft voor de ontwikkelaar, zijn er meer soorten haalbaarheid:

- Maatschappelijke haalbaarheid: dit heeft te maken met de vraag of de voorgestelde ontwikkeling draagvlak heeft bij de samenleving.
- Politieke haalbaarheid: is het college van B&W bereid om haar nek uit te steken voor de ontwikkeling, wenst zij haar lot aan het betreffende project te verbinden, kan het plan rekenen op een raadsmeerderheid?
- Technische haalbaarheid: heeft betrekking op de vraag of het ontwerp uitvoerbaar is gezien het innovatieve karakter of de moeilijkheid van de constructie.
- Markttechnische haalbaarheid: centraal hierbij staat de vraag of het betreffende project voldoende aantrekkingskracht op gebruikers zal hebben.

6. Nozeman, E. (2008) Handboek projectontwikkeling: een veelzijdig vak in een dynamische omgeving. p.53:

Vastgoedontwikkeling is ondernemen, en ondernemen betekent bewust risico lopen. Risico lopen betekent omgaan met onzekerheden. Dat zijn er veel en per project kunnen de risico's sterk uiteenlopen. In het trechtermodel dienen de risico's duidelijk inzichtelijk te zijn. Risico's zijn in te delen naar de fase waarin ze optreden, naar mate van beïnvloedbaarheid en naar type. Wat het laatste betreft, kunnen de volgende risico's onderscheiden worden:

- Marktrisico: betreft de kans dat de afzet aan een koper en/of de afzet aan huurders onvoldoende van de grond komt of niet tegen de verwachte prijs (concurrentie, laag consumentenvertrouwen).
- Procedurerisico: betreft de kans dat het project met vertraging, uitstel of afstel wordt bedreigd als gevolg van onvoldoende maatschappelijke of politieke steun.
- Partnerisico: betreft de kans dat de partner (medeontwikkelaar, bouwer, belegger) niet of onvoldoende presteert.
- Financieringsrisico: betreft de kans dat de feitelijk te betalen rente en aflossing hoger uitpakt dan gecalculeerd als gevolg van hogere uitgaven (duurdere bouw en dito grondverwerving, hogere voorbereidingskosten, tussentijds oplopend rentepercentage)

- Fiscaal en juridisch risico: betreft de kans op (latente) belastingverplichtingen, op wijziging van de fiscale regelgeving, op aansprakelijkheid tegenover derden.

Uit de literatuur over vastgoedontwikkeling zijn dus diverse belangrijke zaken naar voren gekomen, die in het model opgenomen dienen te worden. In de eerste plaats de onderverdeling in verschillende hoofdthema's, waaronder vervolgens verschillende deelaspecten onderscheiden kunnen worden. Daarnaast is het verkennend onderzoek doen in de initiatieffase van belang gebleken, met hierin allerlei belangrijke aspecten op het gebied van de ruimtelijke ordening. En tot slot dient er aandacht geschonken te worden aan de haalbaarheid en risico's van een project. In de volgende paragraaf wordt bekeken welke aspecten vanuit de theorie van belang zijn voor het model.

5.2 Theorie

In deze paragraaf wordt bekeken welke belangrijke zaken uit de theorie van Gehner (2008) – over het nemen van weloverwogen beslissingen bij vastgoedontwikkeling - mee dienen worden genomen in het uiteindelijke trechtermodel.

1. Gehner, E. (2008) *Knowingly taking risk: investment decision making in real estate development*. p.9.

Vanuit de theorie van 'beperkte rationaliteit' en de operationalisatie hiervan volgens de procedurele benadering, zijn de volgende zaken van belang:

- Tijdig herkennen van een mogelijke vraagstelling: door in het model de datum van de aankondiging van de opdracht en de datum van de afgifte hiervan binnen het bedrijf op te nemen, wordt in één oogopslag duidelijk hoelang de opdracht binnen het bedrijf 'stil' heeft gelegen.
- Het tijdig herkennen van een mogelijke kans: het is belangrijk alle 'standaard' mogelijke kansen voor DV in het model op te nemen, zoals de verschillende concepten. Hierdoor wordt meteen inzichtelijk op welk gebied een mogelijke kans ligt.
- Rekening houden met deadlines van een opdracht: sluiting inschrijvingstermijn in het model opnemen, zodat direct duidelijk is tot wanneer het bedrijf de tijd heeft.
- Het opstellen van vooraf opgestelde beslisriteria die bij elk project hetzelfde zijn.
- Alle beslisactoren moeten gemakkelijk van de informatie betreffende het project op de hoogte kunnen worden gesteld.
- De beslissing moet worden genomen door iemand die hier de autoriteit voor heeft. Ook dit punt dient in het model opgenomen te worden.

2. Gehner, E. (2008) *Knowingly taking risk: investment decision making in real estate development*. p.44.

Gehner onderscheidt in haar proefschrift een aantal risico's waarmee rekening gehouden moet worden bij vastgoedontwikkeling. Deze dienen in het model opgenomen te worden, omdat de beslissing voornamelijk van de risico's afhangt. Gehner maakt het volgende onderscheid:

- Grond / locatie risico: bijvoorbeeld dat de grond moeilijk verworven kan worden, of de grondprijzen heel hoog liggen.
- Ontwerp risico: het Programma van Eisen kan niet worden gerealiseerd op het perceel, het ontwerp valt niet binnen het budget, vertraging van het ontwerpproces, etc.
- Juridisch risico: geen goedkeuring van het bestemmingsplan, of het uitblijven van een omgevingsvergunning.
- Financieel risico: financiering komt niet rond.
- Bouw / constructie risico: de bouwkosten overtreffen het budget
- Marktrisico: het project voldoet niet aan de wensen van de markt
- Afzetrisico: verkeerde inschatting van de opbrengsten.

3. Gehner, E. (2008) *Knowingly taking risk: investment decision making in real estate development*. p.73.

Volgens Gehner moet een vastgoedontwikkelingsbedrijf de volgende drie aspecten voldoende in huis hebben om een project te kunnen ontwikkelen en realiseren. Door deze punten in het model op te nemen kan inzichtelijk worden gemaakt of de organisatie voldoende bekwaamheid heeft.

- Human resources: voldoende personeel/werknemers met voldoende kennis, vaardigheden en bekwaamheden.
- Organisational lifetime: gaat in eerste instantie over de tijd binnen de organisatie, maar het moet ook om een project gaan van een zodanig tijdspad dat het bedrijf weer een tijd vooruit kan.
- Organisational objectives: budget binnen de organisatie, en daarnaast moet het om een project gaan waarmee voldoende continuïteit, groei en winst te behalen is. Het hoeft in dit geval niet alleen om financiële aspecten te gaan, maar het kan bijvoorbeeld ook gaan om duurzaamheid of de architecturale uitstraling van een project. Deze laatste spelen vaak echter wel een kleinere rol.

4. Gehner, E. (2008) *Knowingly taking risk: investment decision making in real estate development*. p.77.

Bij de besluitvorming bij vastgoedontwikkeling zijn de volgende drie aspecten van belang, die allen ook terug dienen te komen in het trechtermodel:

- Een bepaalde hoeveelheid beslisactoren, wiens mening een rol speelt bij de uiteindelijke beslissing. Een actor kan betrokken zijn in het besluitvormingsproces vanwege de rol in het ontwikkelproces, of vanwege de positie in de organisatie. Deze personen kunnen de informatie betreffende een project overbrengen op medewerkers die niet direct zijn betrokken bij het project. Drie verschillende groepen actoren zijn te onderscheiden: dit zijn de beslisinitiatiefnemers, de beslisnemers, en degene die de beslissing goedkeurt of niet.¹
- Beslisfasen: een beslisfase is een periode in een besluitvormingsproces waarin een aantal besluitvormingsactiviteiten plaatsvinden, die resulteren in een beslissing over een project. Deze fasen hangen samen met de drie verschillende soorten beslisactoren. Eerst wordt een beslismoment aangekondigd en informatie verworven over een project, vervolgens wordt deze informatie overgedragen aan de besluitvormers, en in de laatste beslisfase wordt er een definitieve beslissing genomen.
- Besliscriteria, die samenhangen met een aantal ontwikkeling/beheeraspecten, zoals ontwerp, financiering, verkoop, etc. Binnen deze ontwikkelaspecten zijn besliscriteria te onderscheiden. Dit kunnen zowel kwantitatieve (zoals winst, risico) als kwalitatieve (locatie, functies) zijn.

Uit de theorie van Gehner zijn diverse aspecten van belang gebleken, die in het model opgenomen dienen te worden. Deze richten zich met name op de risico's van vastgoedontwikkeling, kenmerken van de organisatie, tijdigheid en de inhoud van een project. In de volgende paragraaf wordt bekeken welke aspecten vanuit Dura Vermeer van belang zijn voor het model, waarbij wordt ingegaan op belangrijke concepten voor het bedrijf, het bepalen van besliscriteria, en het gericht verwerven van projecten.

¹ Bij Dura Vermeer zijn de beslisinitiatiefnemers degene die aangeven dat er een beslissing genomen moet worden, op dit moment Ivonne de Wit en Gemma Goossens (Marketing&Verwerving). De beslisnemers zijn de hoofdverantwoordelijken van elke afdeling: Kees Strooper (Vastgoedontwikkeling), Corsé van Rijn (Productie) en Walter Hoevers (Projectvoorbereiding). Degene die tot slot de beslissing al dan niet goedkeurt is Jef Havermans, de directeur (zie ook bijlage 1 voor de organisatiestructuur van DVBR).

5.3 Dura Vermeer

Vanuit Dura Vermeer bekeken zijn drie zaken van belang voor het trechtermodel. Dit zijn in de eerste plaats de concepten en strategieën die kansen op kunnen leveren (5.2.1), daarnaast het opnemen van mogelijke besliscriteria die bij eerdere projecten een rol hebben gespeeld (5.2.2), en tot slot het feit dat het bedrijf gericht projecten wil gaan verwerven (5.2.3). Het is belangrijk dat het trechtermodel hierop aansluit.

5.3.1 Belangrijke concepten

Onderstaande concepten dienen in het model meegenomen te worden, onder het hoofdthema 'kansen'. Het zijn allemaal aandachtspunten van Dura Vermeer, waarmee het bedrijf zich kan onderscheiden van andere bedrijven. Dit kan het succes van een project vergroten. Het zijn de volgende concepten (een uitgebreide uitleg van elk concept is terug te vinden in bijlage 2):

- PCS-bouwconcept: snelle, flexibele en betaalbare woningbouw met de nadruk op duurzaamheid.
- Lean Bouwen: het bedrijfsproces evalueren en continue verbeteren, door verspilling te voorkomen.
- Ketensamenwerking: gezamenlijk, met meerdere partijen in een (productie)keten, zoveel mogelijke waarde creëren met zo weinig mogelijk verspilling.
- 3D-BIM: een gedigitaliseerd driedimensionaal (3D) model, waarmee alle betrokken partijen in een vroeg stadium bij elkaar kunnen worden gebracht.
- Duurzaam Verbeteren: aandacht voor de bestaande woningvoorraad, zoals sociale (her)structurering, verbetering van de energieprestatie, terugdringen van onderhoud, verhoging van het wooncomfort, verlengen van de levensduur, etc.
- Green Step: duurzame renovatie van kantoor- en bedrijfsgebouwen.
- BREEAM: beoordelingsmethode om de duurzaamheidprestatie van gebouwen te bepalen.

Daarnaast zijn er naast Dura Vermeer Bouw nog andere divisies waarmee samengewerkt kan worden gedurende een project. Dit zijn Dura Vermeer Infra, Dura Vermeer Milieu, Dura Vermeer Business Development en Advin (adviesbureau). Door onderling samen te werken kunnen er kansen worden gecreëerd.

5.3.2 Besliscriteria bepalen

Om de belangrijkste besliscriteria voor Dura Vermeer te bepalen, zijn er verschillende binnenkomende projecten uit het verleden bestudeerd, die zonder het trechtermodel zijn verworven. Er is een verdeling gemaakt in verschillende soorten projecten (aanbesteding, voorselectie, prijsvraag, bouwteam-deelname, ontwikkeling en grondbieding), omdat verwacht werd dat dit verschillende criteria op zou leveren. Per soort verwerving is gebruik gemaakt van verschillende voorbeeldprojecten, om tot een goede analyse te komen. Deze onderzochte projecten van Dura Vermeer Bouw Rosmalen zijn weergegeven in tabel 8. Per soort opdracht zijn steeds de twee meest recente projecten binnen Dura Vermeer geselecteerd. Bij ontwikkeling zijn er vier projecten geselecteerd, omdat dit de belangrijkste soort is.

Omschrijving/ locatie	Partij	Aanbesteding	Selectie	Prijsvraag	Bouwteam	Grondbieding	Ontwikkeling	Doorgang j/n
Passiebloem en Duizendschoon / Eindhoven	Stichting Woonmaatschappij Domein							
Herman Broeren School / Rosmalen	College B&W Gemeente Den Bosch							
De Driesprong / Breda	WonenBreburch							
Bergplaats / Berghem	Gemeente Oss							
Eikendonk / 's-Hertogenbosch	BrabantWonen Den Bosch							
St. Josephstraat / Oosterhout	Gemeente Oosterhout							
Centrumplan-west / Vught	Fortress							
De Lanen (Groote Wielen) / Rosmalen	Hertogbouw te 's-Hertogenbosch							
Tholen	Bouwfonds ontwikkeling BV							
Wouw / Hoogerheide	Mercurius							
Brigantijn / Vught	Woonwijze te Vught							
Gagelstraat / Eindhoven	Vestide							
Elzenweide / 's-Gravenmoer	D.W. Investments bv							
De Landerije / Roosendaal	Am Wonen bv							

Tabel 8. Bestudeerde binnenkomende projecten (zonder model).

De hierna volgende analyse begint steeds met een kader waarin eerst het type project wordt uitgelegd. Vervolgens wordt bekeken wat bij de voorbeeldprojecten belangrijke aspecten waren, op het moment dat het project bij DVBR binnenkwam. Dit kunnen criteria zijn die waren opgenomen in een selectie/aanbestedingsleidraad, maar het kan bijvoorbeeld ook om zaken gaan die in een brief van de opdrachtgever stonden. Per project zijn de benodigde gegevens opgezocht, en vervolgens nauwkeurig doorgenomen. Dus aspecten waarop de beslissing gebaseerd kan zijn. Als laatste is er nog een kader over het Design&Construct principe opgenomen. Dit type project was in eerste instantie niet meegenomen voor het model, vandaar dat er ook geen projecten binnen Dura Vermeer op de beslisriteria hiervan zijn getest. Op het laatst is dit principe nog aan het model toegevoegd, omdat dit soort type opdracht steeds belangrijker wordt en er ook steeds vaker vraag naar is.

Kader 1: Toelichting aanbesteding

Een aanbesteding is de procedure waarbij een opdrachtgever bekend maakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren. Het doel van het aanbestedingsbeleid is tweeledig: zowel om concurrentie tussen de bedrijven (aanbieders) te stimuleren en de 'markt' zijn werk te laten doen, als om alle geïnteresseerde partijen een gelijke kans te geven de opdracht te verkrijgen (MKB Servicedesk, 2010). Een aanbesteding kan voor drie verschillende soorten activiteiten gelden:

1. Werk: opdrachten die betrekking hebben op het ontwerp en/of de uitvoering van het product van een geheel van bouwkundige of civieltechnische werken, bijvoorbeeld een gebouw.
2. Leveringen: opdrachten die betrekking hebben op de aankoop, leasing, huur of huurkoop van producten, bijvoorbeeld het leveren van een partij goederen.
3. Diensten: andere (overheids)opdrachten dan werken of leveringen.

Aanbestedingen worden vooral door overheidsinstanties toegepast. Hiervoor zijn twee redenen. In de eerste plaats verlenen overheidsinstanties vaak grote opdrachten (bijvoorbeeld wegenaanleg), en daarnaast moeten overheidsinstanties hun uitgaven publiek kunnen verantwoorden. Door een heldere aanbestedingsprocedure toe te passen, kunnen ze aannemelijk maken dat ze de opdracht integer aanbesteden, en niet een te hoge prijs betalen. De procedure voor aanbesteding voor de overheid is vastgelegd in wet- en regelgeving.

Procedure

Voordat de opdrachtgever – de aanbestedende dienst – de opdracht in de markt uitzet, zal deze eerst voorwerk moeten verrichten. De aanbestedende dienst zal plannen maken over hoe de opdracht er uit moet komen te zien, hoe hoog het budget is en aan welke voorwaarden de aanbestedingsprocedure moet voldoen. Als de aanbestedende dienst dat allemaal op een rijtje heeft, zal hij de aanbestedingsstukken gaan opstellen, vaak in de vorm van een aanbestedingsleidraad met hierin de voorwaarden voor de opdracht. Als de stukken gereed zijn, publiceert de aanbestedende dienst de opdracht op een aanbestedingsforum, zoals bijvoorbeeld de aanbestedingskalender. Aan de hand van de publicatie van de opdracht kunnen ondernemers zich vervolgens inschrijven. De aanbestedingsstukken kunnen de ondernemers opvragen bij de aanbestedende dienst, of zijn online te downloaden. Aan de hand hiervan wordt door de ondernemers een inschrijving (offerte) opgesteld. In die offertes staat onder andere welke prijs het bedrijf voor de uitvoering van de opdracht vraagt. Daarnaast wordt er vaak om nog andere gegevens en bijlagen gevraagd. Op een voorafbepaalde datum sluit de inschrijving en selecteert de opdrachtgever vervolgens het bedrijf dat de opdracht krijgt. Deze inleverdatum is altijd een 'knock-out'-criteria, wordt de inschrijving te laat ingeleverd dan wordt het bedrijf uitgesloten van deelname. De aanbestedende dienst stuurt alle inschrijvers vervolgens een brief, waarin wordt vermeld wie de winnaar van de opdracht is geworden en waarom. Het verlenen van de opdracht aan één van de bedrijven wordt gunning genoemd.

Selectiecriteria en gunningscriteria

Aan de hand van selectie- en gunningscriteria bepaalt de aanbestedende dienst welke ondernemer de opdracht krijgt. Ondanks dat deze criteria vaak door elkaar worden gebruikt, is er een belangrijk onderscheid tussen de twee.

1. Selectiecriteria

De aanbestedende dienst bepaalt aan de hand van de door hem opgestelde selectiecriteria welke ondernemer geschikt is om de opdracht uiteindelijk (het best) te kunnen vervullen. Alleen ondernemers die bepaalde kwaliteiten, ervaring en mankracht in huis hebben kunnen aan de aanbesteding deelnemen. Selectiecriteria zien dus op het bedrijf dat zich inschrijft of aanmeldt.

Soorten selectiecriteria zijn:

- Uitsluitingsgronden:

- voldoet de inschrijver niet aan een van deze eisen, dan wordt hij of zij in beginsel uitgesloten van inschrijving
- bijvoorbeeld ondernemers die in faillissement verkeren, hun belastingen en premies niet hebben afgedragen, ernstige beroepsfouten hebben gemaakt, etc.
- vaak moet een verklaring van goed gedrag en uittreksel van het handelsregister worden ingeleverd.

- Geschiktheidseisen:

- financieel-economische criteria: eisen die worden gesteld aan de financieel-economische situatie van de inschrijver, denk aan de financiële draagkracht, een minimale omzeteis, etc.
- beroepsbewaamheid en technische criteria: eisen ten aanzien van de kwalificatie van personeel, referentie-eisen, etc. Met name de ervaringen van het bedrijf met vergelijkbare opdrachten zijn belangrijk.

2. Gunningscriteria

Deze criteria zijn daarentegen niet gericht op de kenmerken van de inschrijvende bedrijven, maar op de kenmerken van de offerte van de inschrijver. De Richtlijn 2004/17/EG, 2004/18/EG en de daarvan afgeleide Nederlandse regelingen bepalen dat slechts twee gunningscriteria mogelijk zijn. De aanbestedende dienst dient van te voren (in de aanbestedingsstukken) aan te kondigen welke van de twee gunningscriteria gehanteerd wordt:

1. de laagste prijs: hierbij speelt slechts de prijs een rol. Er wordt (in principe) gegund aan de ondernemer die de laagste prijs aanbiedt. Aanbestedende diensten kiezen over het algemeen voor dit (eenvoudige) gunningscriterium als de opdracht duidelijk gespecificeerd is en er weinig tot geen ruimte is voor het aanbieden van alternatieven.
2. de economisch meest voordeling inschrijving (emvi): dit bestaat uit de elementen 'prijs' en 'kwaliteit' die beide voor een bepaald (van te voren aan te geven) gedeelte meetellen bij de beoordeling. Bij meer complexe opdrachten, waarbij kwaliteit een grotere rol speelt, kiest de aanbestedende dienst veelal voor het emvi-criterium.

Het verschil tussen selectiecriteria en gunningscriteria hangt dus samen met dat tussen een niet-openbare en een openbare procedure. In een niet-openbare procedure worden eerst de selectiecriteria toegepast (waarmee dan bijv. de vijf beste bedrijven worden geselecteerd). In een later stadium, nadat de geselecteerde bedrijven een offerte hebben ingediend, worden de gunnings-subcriteria toegepast op die offertes. In een openbare procedure worden beide typen criteria op één moment toegepast. Voor selectiecriteria kunnen in een openbare procedure geen 'punten' worden verdiend, de selectiecriteria kunnen in zo'n procedure dus alleen positief (een bedrijf voldoet eraan) of negatief (een bedrijf voldoet er niet aan) worden beoordeeld. Bij een niet-openbare procedure krijgen bedrijven in de regel wel punten voor de mate waarin voldaan wordt aan de selectiecriteria. In het trechtermodel verstaan we onder een aanbesteding alleen de openbare aanbesteding, waarbij direct om een offerte wordt gevraagd.

1. Aanbesteding

Nu bekend is wat een aanbesteding is, wordt er vervolgens onderzocht wat belangrijke aspecten zijn bij dit type project op het moment dat deze binnen het bedrijf binnen komt. Dit kunnen aspecten zijn die de go/no go beslissing beïnvloeden, en dus van belang zijn voor het model. Om de belangrijke aspecten bij een aanbesteding weer te geven, zijn er twee voorbeeldprojecten bekeken: een project in Eindhoven en een in Rosmalen. In de tabellen is ingevuld welke aspecten bij het betreffende project werden aangetroffen. Hierbij is een verdeling gemaakt in de thema's: markt/klant, locatie/ruimtelijke ordening, product, tijd, geld, organisatie en risico's. Deze verdeling is gebaseerd op de opgedane kennis uit de literatuur over vastgoedontwikkeling en de theorie uit paragraaf 5.1 en 5.2, en zal in het uiteindelijke model ook worden gehanteerd.

Project: Eindhoven, 107 woningen Passiebloem en Duizendschoon

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- vergunning nodig/verkregen - in de binnenstad - omliggende voorzieningen (groen, winkels, horeca, etc.)
<i>Product</i>	- soort woning: koop/huur – grondgebonden/appartement - overige voorzieningen: parkeren, commerciële ruimte, berging, etc. - verschillende fasen
<i>Tijd</i>	- startdatum bouwactiviteiten
<i>Geld</i>	- economisch meest gunstige criteria
<i>Organisatie</i>	- betrokken partijen
<i>Risico's</i>	- markt/afzetrisico - uitvoeringsrisico

Project: Herman Broeren School, Rosmalen

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- bvo (bruto vloeroppervlak)
<i>Product</i>	- soort product: bv. school, maatschappelijk - bouwkundig / elektronisch / werktuigbouwkundige werken - bijzondere voorwaarden voor de uitvoering van de opdracht?
<i>Tijd</i>	- realisatiefase - opleveringsdatum
<i>Geld</i>	-
<i>Organisatie</i>	- samenwerkende partijen - pcs / duurzaam bouwen mogelijk? - ervaring/referentieprojecten - vakbekwaamheid - technische bekwaamheid - bouwteam mogelijk?
<i>Risico's</i>	-

Kader 2: Toelichting voorselectie (niet-openbare aanbesteding)

Een voorselectie gaat aan de werkelijke aanbesteding vooraf, en wordt ook wel een niet-openbare aanbesteding genoemd. Er wordt eerst een voorselectie gemaakt van bijvoorbeeld vijf partijen, waarna de werkelijke aanbesteding plaatsvindt. Voor deze eerste fase van de aanbesteding mag iedereen zich dus inschrijven, voor de tweede fase mogen alleen deze bedrijven die door de voorselectie heenkomen een aanbieding in de vorm van een offerte doen.

Voor het mee doen aan een voorselectie zijn minder gegevens nodig dan een werkelijke aanbesteding. Hierbij zijn immers alleen nog maar de selectiecriteria van belang, en nog niet de gunningscriteria (zie kader 1: aanbesteding). Die komen pas in de volgende ronde aan bod. Van het grootste belang zijn daarom vaak de locatie, de tijd binnen de organisatie, en het feit of het bedrijf voldoende technische bekwaamheid in huis heeft (referentieprojecten). Het is puur bedoeld om inzicht te krijgen in de geschiktheid van het bedrijf, de werkwijze, gedane projecten in het verleden, de financiële situatie etc. Dit eerste selectieproces is vaak een snel en eenvoudig proces, zodat de eerste selectiekosten minimaal zijn. Gegevens die bij een selectie gevraagd kunnen worden zijn bijvoorbeeld de volgende:

- Een ingevuld en ondertekend aanmeldingsformulier
- Een eigen verklaring van het bedrijf, met hierin zaken als uitsluitingscriteria, beroepsbekwaamheidseisen, financieel- economische eisen en technische bekwaamheidseisen.
- Referentieprojecten, van vergelijkbare gedane projecten
- Organogram van de organisatie
- Uittreksel uit het handelsregister
- Etc.

Beoordelingscriteria	Weeg-factor	Maximaal te behalen aantal punten	Maximaal te behalen gewogen scores
<u>A: Visie op de ontwerpopgave</u>	80	5	400
<u>B: Technische bekwaamheid combinatie ontwerp, uitvoering, onderhoud</u> <i>Maximaal 4 referenties</i>	10	11	110 4 440
<u>C: Visie op invloed van uitvoerings- en onderhoudsaspecten op het ontwerp</u>	40	5	200
Maximaal te behalen gewogen score:			1040

Tabel 9. Voorbeeld beoordelingsmatrix (De Berchplaets, Berghem).

2. Voorselectie

Zoals uit kader 2 is gebleken gaat een voorselectie aan een aanbesteding vooraf. De belangrijke aspecten bij een voorselectie zijn in onderstaande tabellen weer gegeven, en zijn opgesteld aan de hand van twee voorbeeldprojecten bekeken: een project in Breda en een in Berghem.

Project: De Driesprong, Breda

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	- verkoop / verhuurmogelijkheden
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- groen, openbare voorzieningen, speelvoorzieningen, straatbeeld - aanpassing bestemmingsplan - vergunningen
<i>Product</i>	- energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit, toekomstwaarde - hoeveelheid woningen - doelgroep van het project
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	- v.o.n.-prijzen
<i>Organisatie</i>	-
<i>Risico's</i>	- ontwikkelrisico's: bp/afzet/onteigenings/planschade/locatie risico - ontwerprisico's: programma/engineerings/maakbaarheids risico - uitvoeringsrisico's - beheerrisico's: onderhouds/verbruiks/restwaarde/vervangings risico

Project: De Berchplaets, Berghem

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- uitbreidingslocatie / inbreidingslocatie - nieuw bestemmingsplan nodig? Al verkregen?
<i>Product</i>	- werkzaamheden: ontwerpen, realiseren&opleveren, onderhouden - parkeren - winkels - medische en maatschappelijke voorzieningen - horeca
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	-
<i>Organisatie</i>	- referentieprojecten - duurzaamheid (PCS) - betrokken partijen / belanghebbenden - onderaannemers/co-makers: adviesbureau, architectenbureau - technische bekwaamheid
<i>Risico's</i>	-

Kader 3: Toelichting prijsvraag

Een prijsvraag voor een bepaald gebied of voor een bepaalde locatie wordt vaak door de gemeente uitgeschreven. Hierbij wordt aan verschillende bedrijven de vraag gesteld een ontwerp te maken voor de ontwikkeling van een gebied. Het bedrijf is vaak nog vrij om hier zelf een invulling aan te geven, het aantal woningen etc. staan dan nog niet vast. Dit is een belangrijk verschil met een aanbesteding/voorselectie, wat al om een concreet project gaat. Wel worden er een aantal richtlijnen/randvoorwaarden meegegeven, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, financiële aspecten en toegepaste maatregelen. Aan een prijsvraag kan ook een voorselectie vooraf gaan, waarbij bijvoorbeeld een drietal deelnemers worden uitgenodigd mee te doen aan de prijsvraag. Onderdeel van een prijsvraag is meestal het uitwerken van een voorlopig ontwerp (VO), en toetsing hiervan aan het Programma van Eisen (PvE). In de wedstrijdregels staan de beoordelingscriteria waarop een bedrijf beoordeeld wordt.

Eikendonk fase 1



Afb. 10. Voorbeeld van een prijsvraag (Eikendonk, 's-Hertogenbosch).

3. Prijsvraag

Het derde soort project dat is geanalyseerd is de prijsvraag. Om de belangrijke aspecten bij een prijsvraag weer te geven, zijn twee voorbeeldprojecten bekeken: een project in 's-Hertogenbosch en een in Oosterhout.

Project: Eikendonk, 's-Hertogenbosch

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- terrein bouwrijp/woonrijp aangeleverd? - bestemmingsplan - vergunning - verschillende locaties / fasering
<i>Product</i>	- aantal woningen - werkzaamheden: herstructurering / renovatie / sloop / nieuwbouw - parkeren - sociale woningbouw, middeldure woningbouw, dure koopwoningen - architect - EPC-waarde
<i>Tijd</i>	- start uitvoering - oplevering
<i>Geld</i>	- kosten bouwplanontwikkeling / voorbereidende kosten - open begroting uitvoering - bouwkosten - bijkomende kosten
<i>Organisatie</i>	- bouwconcept: PCS
<i>Risico's</i>	-

Project: Oosterhout, St. Josephstraat

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	- voorverkooppercentage
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- eigendom gronden
<i>Product</i>	- sloopactiviteiten - verantwoordelijke sloop, saneren, bouw- en woonrijp maken? - werkzaamheden: ontwerp&uitvoering - omvang te leveren werken / diensten - duurzaamheid - overige eisen aan de uitvoering
<i>Tijd</i>	- looptijd opdracht - verdeling in fasen
<i>Geld</i>	- v.o.n.-prijzen
<i>Organisatie</i>	- samenwerkingspartners - technische bekwaamheid
<i>Risico's</i>	-

Kader 4: Toelichting bouwteam-deelname

Bij het bouwteam participeert de hoofdaannemer al in de ontwerpfase, waardoor de kennisoverdracht van ontwerpende naar uitvoerende partijen efficiënter verloopt. Een bouwteam kan, mede afhankelijk van de omvang van het bouwproject en van de gestelde doelen, verschillend van samenstelling zijn: architect, hoofdaannemer en onderaannemers, constructeur, installateur, de opdrachtgever of ontwikkelaar, eventueel het bedrijf dat het onderhoud van het gebouwde gaat uitvoeren (exploitatie, energieverbruik, levensduur van materialen en installaties) en speciale adviseurs (meestal tijdelijk aan het bouwteam toegevoegd), zoals de leverancier van bouwelementen, deskundigen m.b.t. brandveiligheid, interieurarchitect, tuinarchitect, etc. Het ontwerp en realisatie van een bouwproject kan op deze wijze sneller en beter verlopen (Nozeman et al., 2008, p.105).

Doelen en subdoelen van een bouwteam zijn vooral:

- de faalkosten te verlagen (minder kosten)
- het bouwproces goed te laten verlopen (minder tijd), door meer gefundeerde afwegingen in alle bouwfasen, afstemming van de werkzaamheden, minder beslismomenten, minder stops en opnieuw uitvoeren tijdens het bouwproces.
- in een vroeg stadium de mogelijkheden en onmogelijkheden van een opdracht of ontwerp te inventariseren; de vakkennis van alle partijen optimaal te gebruiken (aannemer, constructeur, installateur e.d.)
- overleggen over alternatieven m.b.t. mogelijkheden, producten, materialen, kosten, tijdlijnen
- afstemmen van de werkzaamheden
- één aanspreekpunt in alle fasen van het bouwproces
- tevredenheid bij alle partijen

Bouwteams zijn soms noodzakelijk geworden om de volgende redenen:

- de werkzaamheden worden steeds verder opgedeeld met als gevolg steeds meer onderaannemers en het uiteenvallen van verantwoordelijkheden;
- de toegenomen concurrentie resulteert vaak in minder nauwkeurig werk, ook al in de ontwerpfase, en materialen van inferieure kwaliteit; belangrijke reden hiervoor is dat immers vaak de laagste offerte wordt gehonoreerd;
- iedereen in het bouwproces zelf (ondernemingen, leveranciers, uitvoerders, bouwvakkers) is steeds meer op het eigenbelang en op geld gericht, niet op het leveren van kwalitatief goed werk; dit wordt wel het "vechtmiddel" genoemd met als resultaat faalkosten en bouwfouten; er wordt door de uitvoerder geen prijs gesteld op het signaleren van onvolkomenheden;
- de lijn van bouwpartij naar degene die bevoegd is een beslissing te nemen, is in alle bouwfasen lang; (in het bouwteam zijn de lijnen bekend en zeer kort; beslissingen kunnen hier vrij snel worden genomen)
- de doorlooptijd van een tussentijdse aanpassing van de functionaliteit of uitvoering, door de opdrachtgever voorgesteld, is vergelijkbaar lang; (in een bouwteam aanzienlijk te versnellen)
- er komt steeds meer wetgeving die extra eisen stelt aan de manier van aanbesteden, maar ook aan energiezuinigheid, duurzaamheid, brandveiligheid e.d.

4. Bouwteam-deelname

Bij het vierde soort project, de bouwteam-deelname, worden de risico's met andere partijen gedeeld en verloopt het proces over het algemeen sneller en beter. Om de belangrijke aspecten bij een bouwteam-deelname weer te geven, zijn er twee voorbeeldprojecten bekeken: een project in Vught en een in Rosmalen.

Project: Vught, Centrumplan-west

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- vaststelling bestemmingsplan - omgevingsvergunning
<i>Product</i>	- staat van oplevering (bouwrijp maken) - bijkomende eisen
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	- te ontvangen % van de ontwikkelwinst - investeringsverplichtingen - v.o.n.-prijzen
<i>Organisatie</i>	- samenwerkende partijen - referentieprojecten - co-makers - samenwerkingsconstructie
<i>Risico's</i>	-

Project: Rosmalen, 137 woningen de Lanen (Groote Wielen)

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	- afname woningen
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- stedenbouwkundig plan - Programma van Eisen - verkaveling - groenstructuur - verkeersstructuur - watersysteem
<i>Product</i>	- aantal woningen - soort woningen - parkeerplaatsen
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	-
<i>Organisatie</i>	- architect - opdrachtgever - samenwerkende partijen
<i>Risico's</i>	-

Kader 5: Toelichting vastgoedontwikkeling

Hieronder verstaan we alle ontwikkelingen die vanuit het bedrijf zelf genomen worden. Dus de transformatie van een idee voor een vastgoedvraag, via de ontwikkeling hiervan op papier, naar een daadwerkelijk gerealiseerd gebouw. Ook kan een project het bedrijf inrollen vanwege klantencontact, tips van klanten/vrienden, of omdat het bedrijf eerder in een bepaalde plaats een project heeft gerealiseerd en opnieuw wordt benaderd.

Vastgoedontwikkeling is een zeer belangrijke verwervingswijze voor een bedrijf als Dura Vermeer, omdat hierbij gebruik kan worden gemaakt van alle kwaliteiten van het bedrijf zelf: van het initiatief nemen en het ontwikkelen van het plan tot de uitvoering ervan en het afzetten in de markt voor kopers en huurders. Vanuit vastgoedontwikkeling kunnen weer verschillende soorten samenwerkingsvormen ontstaan, zoals het bouwteam of een turnkey-samenwerking. Dit wordt vaak gedaan om de (financiële) risico's en verantwoordelijkheden van een project te delen.

Voor vastgoedontwikkeling is een belangrijke rol weggelegd voor de afdeling Marketing&Verwerving. Er dient zeer nauwlettend in de gaten te worden gehouden waar eventuele bebouwingsmogelijkheden liggen (ook voor in de toekomst). Kansen en risico's dienen tijdig herkend te worden, en proactief te worden geadresseerd.



Afb. 11. Voorbeeld vastgoedontwikkeling (Roosendaal, de Landerije).

5. Vastgoedontwikkeling

Vastgoedontwikkeling is de belangrijkste soort projectverwerving voor een ontwikkelende bouwer als Dura Vermeer. Om de belangrijke aspecten bij vastgoedontwikkeling weer te geven, zijn vier voorbeeldprojecten bekeken: Vught, Eindhoven, 's-Gravenmoer en Roosendaal, met de resultaten ervan in onderstaande tabellen.

Project: Vught, Brigantijn

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	- marktomstandigheden
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- omliggende voorzieningen - grondeigenaar - vergunning aanwezig? - status bestemmingsplan
<i>Product</i>	- hoeveelheid woningen - soort woningen (koop/huur) - omschrijving werkzaamheden
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	- aanneemsom
<i>Organisatie</i>	- mogelijke samenwerkende partij(en) - aandeel dura - betrokken partijen
<i>Risico's</i>	- afzetrisico

Project: Eindhoven, Gagelstraat

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	- overige plannen in de omgeving (concurrentie)
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- omliggende voorzieningen - grootte perceel - eigendomssituatie - bestemmingsplan
<i>Product</i>	- parkeerplaatsen (op eigen terrein / elders)
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	- v.o.n.-prijzen
<i>Organisatie</i>	-
<i>Risico's</i>	-

Project: 's Gravenmoer, Elzenweide

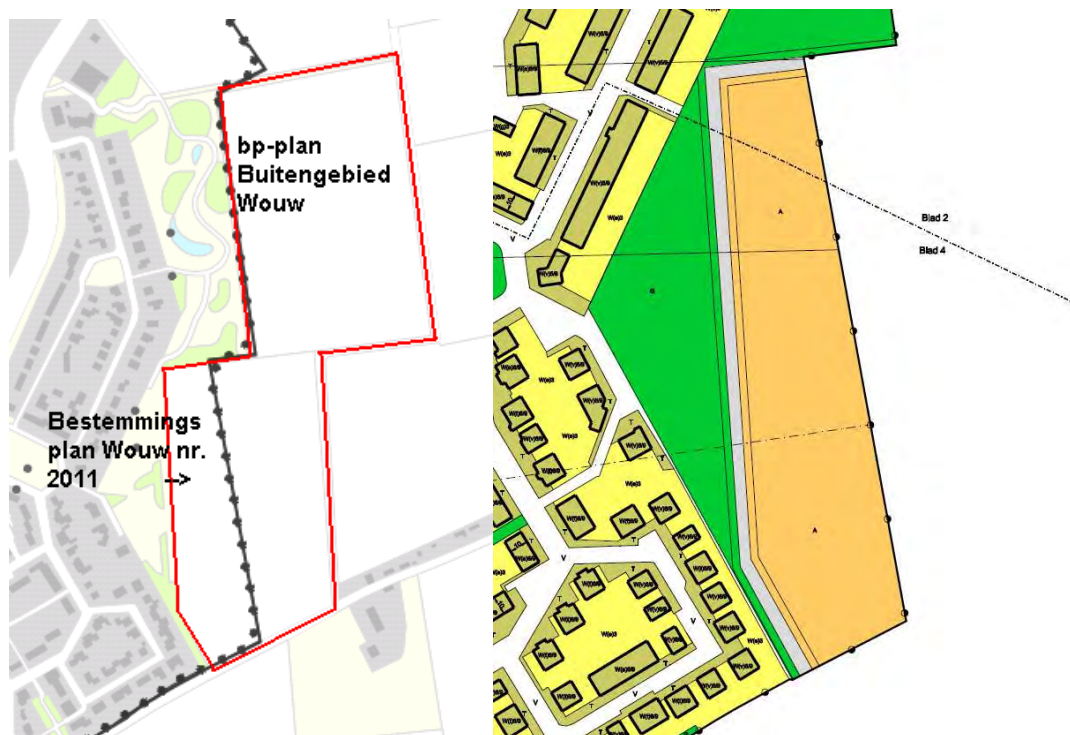
Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- eigenaar locatie - bestemmingsplan / bouwvergunning (omgevingsvergunning) - perceelgrootte
<i>Product</i>	- duur / middelduur / goedkoop - aantal woningen - herontwikkeling - bouw / woonrijp maken
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	- v.o.n.-prijzen
<i>Organisatie</i>	- samenwerkende partijen
<i>Risico's</i>	-

Project: Roosendaal, Landerije

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- bouwvergunning - verschillende fasen
<i>Product</i>	- duurzaamheid
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	- v.o.n.-prijzen
<i>Organisatie</i>	- samenwerking, bouwteam?
<i>Risico's</i>	-

Kader 6: Toelichting grondbieding

Een grondbieding vindt plaats wanneer een bedrijf een stuk grond wordt aangeboden. Dit is een leeg stuk perceel, waarop gebouwd kan worden (althans, dit is de bedoeling!). Belangrijk hierbij is eerst een gedetailleerd locatieonderzoek uit te voeren. Het kan zijn dat bouwen niet mogelijk is in verband met belemmeringen vanuit het bestemmingsplan, bijv. omdat het een natuurgebied is of een agrarische bestemming heeft zonder wijzigingsbevoegdheid. Ook is de omliggende omgeving van groot belang. Zelfs al is het toegestaan woningen te bouwen, dan moet het wel een locatie zijn waar ook werkelijk behoefte is aan woningen en waar het aantrekkelijk is om te wonen. Dit is belangrijk voor de afzetmogelijkheden van de woningen. Er moet dus goed rekening worden gehouden met het afzetrisico. In dit geval is het thema locatie/ruimtelijke ordening van het grootste belang.



Afb. 12. Voorbeeld van een analyse van een grondbieding: een locatie in Wouw.

6. Grondbieding

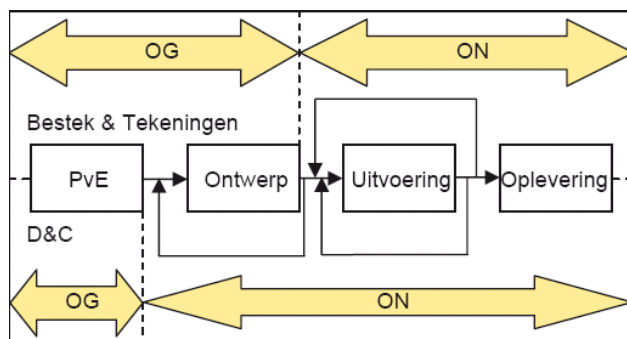
Een grondbieding onderscheidt zich van de voorgaande soorten projecten, omdat het eigenlijk geen project genoemd kan worden. Er is namelijk nog geen concreet project, alleen een stuk grond. Toch is de koop van een stuk grond een vraagstelling die regelmatig binnenkomt bij Dura Vermeer, en waar ook een beslissing over genomen dient te worden middels het trechtermodel. Vandaar dat ook voor een grondbieding is gekeken naar de belangrijke aspecten hierbij. Hiervoor zijn twee locaties onderzocht: Tholen en Wouw / Hoogerheide. Hierbij is alleen het thema locatie/ruimtelijke ordening van belang, omdat het nog niet om een concreet project gaat.

Project: Tholen, Molenvlietsedijk + Wouw / Hoogerheide

Thema's	Aspecten
<i>Markt/klant</i>	-
<i>Locatie/ruimtelijke ordening</i>	- kadastrale gemeente - percelen - aantal hectare - eigendomsrecht - omliggende voorzieningen - omschrijving kadastraal object - aantal inwoners - (geldende) bestemmingsplan - bebouwingsmogelijkheden
<i>Product</i>	-
<i>Tijd</i>	-
<i>Geld</i>	-
<i>Organisatie</i>	-
<i>Risico's</i>	-

Kader 7: Toelichting Design & Construct

In een traditioneel contract neemt een bouwbedrijf een werk aan op basis van een ontwerp en detaillering daarvan, uitgewerkt in een bestek met tekeningen. In een Design & Construct wordt het ontwerp en de uitvoering in één contract (geïntegreerd) uitbesteed aan één opdrachtnemer, waarbij de traditionele scheiding tussen ontwerp en uitvoering dus wordt opgeheven (Gieskens et al., 2007, p.7). Zie hiervoor ook afbeelding 13. Dit heeft zijn weerslag op de verdeling van rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. De opdrachtnemer is ten opzichte van een traditioneel contract met bestek en tekeningen al in een eerdere fase van het bouwproces betrokken. In de ontwerpfase moet de opdrachtnemer kunnen laten zien dat het ontwerp voldoet aan de kwalitatieve en technische randvoorwaarden die hier door de opdrachtgever aan worden gesteld. Na de uitvoeringsfase moet de opdrachtgever er op kunnen vertrouwen dat datgene gebouwd is wat door de opdrachtnemer beloofd is.



Afb. 13. Verschil traditionele en Design & Construct contract. Bron: Gieskens et al., 2007, p.12.

Design & Construct biedt voor zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer diverse voordelen:

- **Eén aanspreekpunt** voor de opdrachtgever tijdens het gehele project. Het ontwerp en de uitvoering liggen immers bij één partij (single point of responsibility).
- **Risicoverschuiving van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer.** De toedeling van risico's kan eenduidig worden afgesproken en vastgelegd aan het begin van het project. Op deze manier kunnen risico's bij die partij worden ondergebracht die deze het best kan beheersen.
- **Ruimte voor innovatie** in het proces of product door vroegtijdige inschakeling van marktpartijen. Doordat marktpartijen in een vroegtijdig stadium worden ingeschakeld hebben ze de mogelijkheid om kennis en expertise die ze in huis hebben optimaal in te zetten.
- **Realiseren van een betere prijs-kwaliteit verhouding**, onder andere door een betere afstemming tussen het ontwerp en uitvoering. Daarnaast levert D&C een betere kwaliteit van het proces op, omdat er één partij verantwoordelijk is voor ontwerp en uitvoering en daardoor de regiefunctie over het proces heeft.
- **Besparingen in kosten en tijd**, door een betere afstemming tussen ontwerp en uitvoering. Ook kan tijdswinst behaald worden doordat taken uit de ontwerp- en uit de uitvoeringsfase parallel kunnen worden uitgevoerd.
- **Aansluiting bij de trend van opdrachtgevers om zich terug te trekken op kerncompetenties.** Bij publieke opdrachtgevers spelen politieke en bestuurlijke motieven veelal een rol bij de keuze voor het werken met D&C als bouwprocesmodel. In het kader van D&C worden taken aan de markt overgedragen die in traditionele situaties door de opdrachtgever worden uitgevoerd. D&C past dus in het streven van de overheid om terug te treden en het ambtenarenapparaat af te slanken.

5.3.3 Gericht projecten verwerven

Nu de belangrijke concepten en beslisriteria zijn bepaald is tot slot het feit dat Dura Vermeer Bouw Rosmalen gericht projecten wil gaan verwerven van belang. Het bedrijf wil dit doen ter bijdrage aan het groeiscenario. Dit gericht verwerven dient ook in het trechermodel te worden opgenomen. Door in grafieken zichtbaar te maken op welk gebied er omzet nodig is, kan bepaald worden of er behoefte is aan het betreffende project. De geprognosticeerde omzet is weergegeven in tabel 6. Voor deze in 2014 te behalen omzetgroei van € 45 miljoen ten opzichte van 2011 is door het managementteam een onderverdeling gemaakt, zie hiervoor tabel 7. Dura Vermeer Bouw Rosmalen wil in het model gemakkelijk kunnen zien hoeveel omzet er al is gehaald in een bepaald jaar, op welke gebieden deze omzet is behaald, en hoeveel er nog nodig is. Door dit in grafieken zichtbaar te maken, kan men hier de projecten op af stemmen, en dus gericht projecten verwerven. Hiervoor is het nodig de beginsituatie te schetsen (van 2011), en vervolgens per jaar door te rekenen hoeveel omzet nodig is.

De verdeling 'woningbouw/utiliteitsbouw' en 'soort opdracht' is uit de begroting van 2011 gehaald, omdat in deze begroting ook deze verdeling aan wordt gehouden. Voor de 'opdrachtgever' en 'werkgebied' was deze verdeling niet beschikbaar in de begroting van 2011. Hiervoor is de situatie van 2010 bekeken, waarin deze verdeling wel te maken is omdat hier alle opgeleverde opdrachten al van bekend zijn. Deze getallen van 2010 zijn vervolgens doorgerekend naar 2011, en zo door naar 2014. De omzet die in 2010 behaald is (€57.513), is onder te verdelen over:

Opdrachtgever (x € 1.000)		Werkgebied (x € 1.000)		Woning-Utiliteitsbouw (x € 1.000)		Verwervingswijze (x € 1.000)	
Corporaties	15.795	Noord-Brabant	38.189	Woningbouw	46.157	Aanbesteding	1.401
Beleggers, investeerders	14.936	Zeeland	4.089	Utiliteitsbouw	11.356	Bouwteam	31.974
Overheden	1.110	Limburg	0			Ontwikkeling	10.152
Overig	25.672	Overig	15.235			Grond	8.891
						GREX	5.095
Totaal	57.513	Totaal	57.513	Totaal	57.513	Totaal	57.513

Tabel 10. Onderverdeling omzet in 2010. Bron: Eigen bewerking van het jaaroverzicht van 2010 en de begroting van 2011.

Vervolgens zijn uit deze gegevens vier grafieken opgesteld waaraan per verdeling kan worden afgelezen hoeveel omzet er per jaar per aspect nodig is, en waar Dura Vermeer in kan vullen welk bedrag het bedrijf al werkelijk heeft weten te realiseren. Deze grafieken zijn te zien in bijlage 3.

5.4 Totaaloverzicht Programma van Eisen

Het is van belang dat het opstellen van het trechtermodel gebeurt aan de hand van verschillende bronnen voor een zo volledig mogelijk beeld. In tabel 13 is een totaaloverzicht te vinden van het Programma van Eisen, gebaseerd op zowel (1) literatuur over vastgoedontwikkeling, (2) de theorie, en (3) de kenmerken en ambities van Dura Vermeer. Door middel van kruisjes is aangegeven in welke van de drie bronnen de desbetreffende besliscriteria zijn gevonden. Niet elk aspect uit de voorgaande analyse is meegenomen, omdat niet elk criterium direct een besliscriterium is. Niet elk criterium is van dermate belang, dat een beslissing van Dura Vermeer hier vanaf hangt. Door de criteria/aspecten diverse keren door te nemen met Kees Strooper, Ivonne de Wit en Gemma Goossens is gebleken welke aspecten wel en welke niet van belang zijn. In het totaaloverzicht op de volgende pagina zijn alleen deze aspecten opgenomen die ook werkelijk in het model terug dienen te komen.

Er is in de thema's en aspecten wel wat geswitcht. Het thema 'kansen' is later nog als apart thema toegevoegd. De concepten (zoals het PCS-bouwconcept) waren eerst ingedeeld bij het thema 'organisatie'. Deze concepten/strategieën bleken echter van dermate belang te zijn voor het groeiscenario, dat hier een aparte categorie voor is opgesteld. Ook zijn bepaalde aspecten later in het model bij een ander thema ingedeeld. Bijvoorbeeld 'tijd binnen de organisatie' (eerst ingedeeld bij 'tijd') en 'beschikbare budget' (eerst ingedeeld bij 'geld'). Deze aspecten bleken meer over de organisatie zelf te zeggen, waardoor deze in het werkelijke model bij 'organisatie' zijn ingedeeld. Ook 'betrokken/samenwerkende partijen' en 'aandeel Dura Vermeer' (beide eerst ingedeeld bij 'organisatie'), zijn later bij een ander thema ingedeeld ('partners'). Dit Programma van Eisen heeft echter wel de basis gelegd voor het opstellen van de eerste versie van het trechtermodel, zoals deze in het volgende hoofdstuk gepresenteerd wordt.

		1. VGO	2. Theorie	3. Dura Vermeer						
Thema's	Aspecten			aanbesteding	selectie	prijsvraag	bouwteam	ontwikkeling	grondbeding	bedrijfsambities
markt/klant	marktomstandigheden							x		
	overige plannen in de omgeving							x		
locatie/ro	status bestemmingsplan	x			x	x	x	x	x	
	afgifte vergunning			x	x	x	x	x		
	inbreidings(binnenstedelijk) / uitbreidingslocatie			x	x					
	omliggende voorzieningen			x	x			x	x	
	verschillende locaties					x			x	
	eigendom gronden					x		x		
	kadastrale gemeente								x	
	grootte perceel (aantal hectare)							x	x	
	omschrijving kadastraal object								x	
	aantal inwoners								x	
	bebouwingsmogelijkheden								x	
product	soort woning: koop/huur - grondgebonden/appartement			x				x		
	bvo			x						
	bouwrijp / woonrijp maken (staat van oplevering)					x	x	x		
	utiliteitsbouw: school, winkels, medische en maatschappelijke voorzieningen, horeca, parkeren, berging			x	x					
	bijzondere voorwaarden/eisen aan de uitvoering			x		x	x			
	doelgroep project				x					
	werkzaamheden: ontwerpen, realiseren&opleveren, onderhouden				x	x		x		
	hoeveelheid woningen				x	x	x	x		
	werkzaamheden: herstructurering / renovatie / sloop / nieuwbouw					x		x		
	parkeren: op eigen terrein, buiten bouwblok					x	x	x		
	sector: sociale woningbouw, middeldure woningbouw, dure koopwoningen					x		x		
	omvang te leveren werken / diensten					x				
tijd	tijd binnen organisatie	x								
	tijdsbestek project	x								
	datum aankondiging opdracht		x							
	datum afgifte binnen DV		x							
	sluiting inschrijvingstermijn		x							
	startdatum uitvoering/bouwactiviteiten			x		x				
	realisatiefase			x		x				
	oplevering			x		x				
geld	beschikbare budget	x								
	economisch meest gunstig (gunningsfactor)			x						
	v.o.n.-prijzen				x	x	x	x		
	bouwkosten					x				
	bijkomende kosten					x				
	investeringsverplichtingen						x			
	aanneemsom							x		
organisatie	betrokken/samenwerkende partijen	x		x	x	x	x	x		
	ervaring/referentieprojecten				x		x			
	duurzaamheid (PCS)				x	x				
	onderaannemers/co-makers: adviesbureau, architectenbureau				x		x			
	technische bekwaamheid				x	x				
	opdrachtgever						x			
	aandeel Dura Vermeer							x		
	grond/locatie risico	x	x							
risico's	markt/afzet risico	x	x	x				x		
	ontwerp risico	x	x		x					
	procedure risico	x	x							
	partnerrisico	x	x							
	financieringsrisico	x	x							
	fiscaal/juridisch risico	x	x							
	PCS									x
	Lean Bouwen									x
kansen	Ketensamenwerking									x
	3D-BIM									x
	Duurzaam verbeteren									x
	Green Step									x
	BREEAM									x
	Samenwerking DV infra									x
	Samenwerking DV milieu									x
	Samenwerking DV Business Dev.									x
	Samenwerking Advin									x
	overig									
overig	verantwoording: akkoordje als de verantwoordelijken akkoord gaan		x							
	tijdigheid: zorgen dat er sneller een beslissing genomen kan worden		x							
	rechtvaardiging: inzicht in alle belangrijke aspecten en risico van het project		x							
	gericht verwerven: gemakkelijk kunnen zien in welk gebied opdracht thuishoort									x
	gericht verwerven: grafiek met benodigde en behaalde omzet									x

Tabel 11. Totaaloverzicht Programma van Eisen.

6. Eerste versie van het trechtermodel

Op basis van het vorige hoofdstuk, het Programma van Eisen, is de eerste versie van het trechtermodel opgesteld. Om tot deze 'uiteindelijke' eerste versie van het model te komen, zijn er verschillende modellen aan vooraf gegaan die steeds verder zijn aangepast en verbeterd. Belangrijk hierin zijn de diverse gesprekken met medewerkers van Dura Vermeer geweest. In de eerste plaats is het model diverse keren besproken met Kees Strooper, Hoofd Vastgoedontwikkeling. Deze gesprekken zijn gehouden op: 11 maart, 25 maart, 8 april en 18 april. Daarnaast is het model een aantal keer besproken met Ivonne de Wit (ontwikkelaar die zich ook voor een deel bezig houdt met Marketing&Verwerving). Deze gesprekken zijn gehouden op: 14 maart, 18 maart en 13 april. Tot slot is het model op 22 maart besproken met Gemma Goossens, van Marketing & Verwerving (zie hiervoor ook bijlage 1, de organisatiestructuur van DVBR). Er is eerst ruim de tijd genomen om het bedrijf beter te leren kennen, en erachter te komen hoe vastgoedontwikkeling in z'n werk gaat. Vervolgens is in hoog tempo begonnen aan het opstellen van de eerste versie van het model, zodat het gedurende de onderzoeksperiode nog in de praktijk gebracht kon worden, en tevens geëvalueerd kon worden. Op 2 mei, in de wekelijkse bijeenkomst 'Kernteam Acquisitie', is het model gepresenteerd binnen het bedrijf. Hierbij aanwezig waren de directeur, hoofd van de afdeling Projectvoorbereiding, het hoofd van de afdeling Productie en de gehele afdeling Vastgoedontwikkeling en Marketing & Verwerving. Na de feedback vanuit deze presentatie verwerkt te hebben is de 'uiteindelijke' eerste versie van het model opgesteld.

In paragraaf 6.1 wordt eerst een korte schets gegeven van de bevindingen gedurende het opstellen van de eerste versie van het model, waarna in paragraaf 6.2 de 'uiteindelijke' eerste versie van het model gepresenteerd wordt.

6.1 Bevindingen

Om tot de 'uiteindelijke' eerste versie van het model te komen, zijn er diverse modellen aan vooraf gegaan. Er zijn steeds weer veranderingen doorgevoerd, om tot een zo goed mogelijk model te komen. Deze bevindingen richten zich op onderstaande aspecten.

Lay-out

Qua lay-out zijn er gedurende het opstellen van het model verschillende veranderingen doorgevoerd. Zo was de achtergrond eerst grijs, maar is dit later veranderd in wit omdat dit meer paste bij de rest van de Dura Vermeer stijl. Ook is het logo van Dura Vermeer in het model opgenomen.

Formele gegevens

Het bleek belangrijk te zijn dat er enkele formele gegevens in het model werden opgenomen, zoals wie het formulier heeft ingevuld, zijn/haar handtekening, en of deze persoon akkoord gaat met de beslissing. Daarnaast was het wenselijk dat bovenaan het model direct duidelijk zou zijn wat het eindoordeel is (go / no go), en welke acties / volgende stappen nodig zouden zijn.

Eenvoud

Belangrijk was dat het model niet te veel invulwerk zou opleveren. Het moet een model zijn wat juist tijdwinst oplevert, en wat gemakkelijk en snel in te vullen is. Zo werd ervoor gekozen om alleen go / no go per thema te doen, en niet per elk (beslis)aspect. Ook was er in eerste instantie voor elk soort project (aanbesteding, selectie, prijsvraag, bouwteam, ontwikkeling, grondbieding) een apart model opgesteld. Het bleek echter dat steeds dezelfde aspecten terugkwamen. Alleen een grondbieding verschilt wel degelijk qua inhoud. Vandaar dat ervoor is gekozen om één algemeen voorblad te maken met aspecten die altijd gelden, en vervolgens te kiezen uit een tweede blad die aansluit bij het soort product: project of grondbieding. Anders werden het veel te veel documenten die qua inhoud hetzelfde waren.

6.2 Uiteindelijke eerste versie van het trechtermodel

Uiteindelijke 1e trechtermodel (2-5-2011)		Project:											
Resultaat:	☐ Go ☐ No Go	Naam ondertekende:											
Opmerking:		Handtekening:											
Benodigde acties:													
Gericht verwerken Focus-doelstelling		Benodigde omzet <table border="1"> <caption>Benodigde omzet (in miljoen euro)</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Benodigde omzet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>~25</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>~40</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>~60</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>~100</td> </tr> </tbody> </table>		Jaar	Benodigde omzet	2011	~25	2012	~40	2013	~60	2014	~100
Jaar	Benodigde omzet												
2011	~25												
2012	~40												
2013	~60												
2014	~100												
Opdrachtgever	☐ Belegger / investeerder												
	☐ Corporate												
	☐ Koper												
	☐ Overheid												
Werkgebied	☐ Brabant (se steden)												
	☐ Zeeland												
	☐ Limburg												
	☐ Overig												
Woning-uitrustbouw	☐ Woningbouw ☐ Utiliteitsbouw												
	☐ Nieuwbouw ☐ Renovatie												
Soort opdracht / ververvingswijze	☐ Projectmanagement												
	☐ Vastgoedontwikkeling												
Formaliteiten		DURA VERMEER Maakmaken van ambities											
Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling	KG ☐ Akkoord												
Verantwoordelijke Projectvoorbereiding	WH ☐ Akkoord												
Verantwoordelijke Productie	GR ☐ Akkoord												
Verantwoordelijke Directie	JH ☐ Akkoord												
Datum afgifte													
Datum uiterlijk retour													
Datum werkelijk retour													
		Go / No go											
1. Marktlocant (M&V)		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go ☐ No go								
Volkshuisvestelijke gegevens		☐	☐	☐									
Concurrentie / andere deelnemers		☐	☐	☐									
Actuele ontwikkelingen		☐	☐	☐									
Overige plannen in de omgeving		☐	☐	☐									
		Go / No go											
2. Opdrachtgegevens		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go ☐ No go								
Soort opdracht / beschrijving		☐	☐	☐									
Opdrachtgever		☐	☐	☐									
Plaats van uitvoeren		☐	☐	☐									
Aantal deelnemers		☐	☐	☐									
Gunningsortiment		☐	☐	☐									
Grootte perceel (m²)		☐	☐	☐									
Aantal wooneenheden		☐	☐	☐									
Indicatie aanneemsom (€)		☐	☐	☐									
Benodigde EPC-waarde		☐	☐	☐									
		Go / No go											
3. Tijd		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go ☐ No go								
Periode tot indiening vragen		☐	☐	☐									
Duurtijd inschrijvingstermijn		☐	☐	☐									
Bereidmaking gunning		☐	☐	☐									
Startdatum bouwactiviteiten		☐	☐	☐									
Datum oplevering		☐	☐	☐									
		Go / No go											
4. Organisatie		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go ☐ No go								
Voldoende capaciteit?		☐	☐	☐									
Calc		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐									
PM		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐									
VGO		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐									
BB		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐									
Budget intern		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐									
Budget extern		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐									
Referentie-eisen		☐	☐	☐									
		Go / No go											
5. Partners		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go ☐ No go								
Betrokken partijen		☐	☐	☐									
Aanmerken met andere partij mogelijk?		☐	☐	☐									
Eventuele co-makers		☐	☐	☐									
Aandeel Dura Vermeer (%)		☐	☐	☐									
Architect		☐	☐	☐									
Overige adviseurs		☐	☐	☐									
		Go / No go											
6. Kansen voor Dura Vermeer		☐	☐	☐	☐ Go ☐ No go								
PCS		☐	☐	☐									
Lean Bouwen		☐	☐	☐									
Keten Samenwerking		☐	☐	☐									
3D-BIM		☐	☐	☐									
BREEAM		☐	☐	☐									
Duurzaam verbeteren		☐	☐	☐									
Green Stap		☐	☐	☐									
Samenwerking met DV Infra?		☐	☐	☐									
Samenwerking met DV Milieu?		☐	☐	☐									
Samenwerking met DV Business Dev.		☐	☐	☐									
Samenwerking met Advn?		☐	☐	☐									
7. Overige bijzonderheden / opmerkingen													

8. Soort product: project Verwervingswijze: ☐ Aanbesteding ☐ Selectie ☐ Prijsvraag ☐ Bouw-team ☐ Ontwikkeling ☒ Openbaar ☒ Niet-openbaar						
		Waardering			Go / No go	
Locatie/ruimtelijke ordening		<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>	☐ Go	☐ No go
Eigendom gronden		☐	☐	☐		
Locatie	☐ uitbreiding	☐	☐	☐		
	☐ inbreiding					
Bereikbaarheid		☐	☐	☐		
Omliggende voorzieningen		☐	☐	☐		
Status bestemmingsplan		☐	☐	☐		
Afgifte vergunningen		☐	☐	☐		
Aantal fasen / locaties		☐	☐	☐		
		Waardering			Go / No go	
Product		<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>	☐ Go	☐ No go
Werkzaamheden	☐ slopen	☐	☐	☐		
	☐ bouwrijp maken					
	☐ woonrijp maken					
	☐ ontwerpen					
	☐ realiseren / uitvoeren					
	☐ onderhouden					
Type woningen	☐ koop	☐	☐	☐		
	☐ huur					
	☐ grondgebonden					
	☐ appartement					
Woningbouw	☐ sociaal	☐	☐	☐		
	☐ starter					
	☐ middelduur					
	☐ duur					
Overige voorzieningen	☐ commercieel	☐	☐	☐		
	☐ horeca					
	☐ winkel					
	☐ kantoor					
	☐ maatschappelijk					
	☐ school					
	☐ zorgfunctie					
	☐ kinderdagverblijf					
	☐ parkeren					
	☐ binnen bouwblok					
	☐ buiten bouwblok					
	☐ kelder / berging					
	☐ overig					
Voorwaarden / eisen uitvoering		☐	☐	☐		
Doelgroep product		☐	☐	☐		
		Waardering			Go / No go	
Financiële aspecten		<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>	☐ Go	☐ No go
Grondaankoop		☐	☐	☐		
Financiering voortraject		☐	☐	☐		
Bouwkosten		☐	☐	☐		
Overige kosten / investeringen		☐	☐	☐		
V.o.n.-prijzen		☐	☐	☐		
Beschikbare budget opdrachtgever		☐	☐	☐		
Voorfinanciering / IA nodig		☐	☐	☐		
Investeringsverplichtingen		☐	☐	☐		
					Go / No go	
Risico's					☐ Go	☐ No go
Grond / locatie risico	☐					
Markt / afzet risico	☐					
Ontwerprisico	☐					
Procedurerisico	☐					
Partnerrisico	☐					
Financieringsrisico	☐					
Fiscaal / juridisch risico	☐					

8. Soort product: grond						
		Waardering			Go / No go	
Locatie/ruimtelijke ordening		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☐ No go
Kadastrale gemeente		☐	☐	☐		
Aantal inwoners		☐	☐	☐		
Eigendom perceel		☐	☐	☐		
Omschrijving kadastraal object		☐	☐	☐		
Laatste transactie		☐	☐	☐		
Bereikbaarheid		☐	☐	☐		
Omliggende voorzieningen		☐	☐	☐		
Geldende bestemmingsplan		☐	☐	☐		
Structuurvisie		☐	☐	☐		
Overige nota's/visies		☐	☐	☐		
Mogelijkheden (woning)bouw		☐	☐	☐		

Afb. 14. Eerste versie van het model.

De eerste pagina van het model is het algemene voorblad, dat bij elke binnenkomende vraagstelling van toepassing is. Het begint met enkele formele gegevens, zoals het eindresultaat, de verantwoordelijken per afdeling, de datum waarop het model af wordt gegeven per afdeling, en met reactie terug wordt verwacht. Ook wordt, vanuit de wens van Dura Vermeer om gericht projecten te verwerven, meteen inzichtelijk wat voor soort project het is: wat voor soort opdrachtgever, welk werkgebied, of het woning- of utiliteitsbouw is en of het projectmanagement dan wel vastgoedontwikkeling betreft.

Na deze formele gegevens begint het werkelijk invulformulier, met de mogelijkheid aspecten een waardering toe te kennen. Er kan worden gekozen voor gunstig, ongunstig, of neutraal. Deze laatste categorie is opgenomen, omdat bepaalde aspecten niet direct gunstig of ongunstig hoeven te zijn. Vervolgens kan per thema go danwel no go gekozen worden. Bij deze keuze is het van belang om ook het gevoel en ervaring een rol te laten spelen, en tevens de speerpunten van het bedrijf mee te nemen (het groeiscenario). Sommige aspecten wegen zwaarder mee dan andere. Stel dat de uitkomst 4 x gunstig en 1 x ongunstig, dan heeft dit niet direct een go tot gevolg. Die ene ongunstig kan veel zwaarder wegen dan die 4 x gunstig samen, dat dit toch tot een no go kan leiden. Over het toekennen van een waardering wordt verder ingegaan in paragraaf 6.3.

De thema's waaraan vervolgens een waardering toegekend dient te worden, betreffen:

1. Markt/klant:

Dit thema is bedoeld om inzicht te krijgen in de marktdynamiek van de betreffende locatie. Dit is met name bij een grondbieding van groot belang. Ook al is het op een bepaalde locatie volgens de ruimtelijke ordening mogelijk om woningen te bouwen, er moet wel voldoende vraag naar zijn om deze woningen vervolgens ook daadwerkelijk af te kunnen zetten in de markt. Hier kunnen dus allerlei volkshuisvestelijke gegevens ingevuld worden, evenals actuele ontwikkelingen of andere plannen (concurrentie!) in het gebied.

2. Opdrachtgegevens

Onder dit kopje kunnen de belangrijkste opdrachtgegevens ingevoerd worden. Dit zijn de kerngegevens van een project, zoals die bij een aankondiging van een aanbesteding direct bekend zijn. Het gaat over de locatie, opdrachtgever, grootte opdracht, indicatie aanneemsom,

etc. Het gunningscriterium houdt het aspect in waarop de keuze tot een gegadigde gebaseerd zal worden. Dit is vooral bij een aanbesteding van belang, en is meestal de laagste prijs. Het aantal deelnemers is bij een voorselectie vaak niet bekend, omdat iedereen zich hierop in mag schrijven. Bij een onderhandse aanbesteding is dit aantal wel bekend. Hoe meer partijen een offerte in mogen dienen, des te ongunstiger dit is voor Dura Vermeer, omdat het bedrijf dan minder kans maakt de opdracht te verkrijgen.

3. Tijd

De eerste drie punten bij 'tijd' zijn met name bij een aanbesteding/selectie van belang, dit gaat over de periode tot indienen van vragen, de sluiting van de inschrijvingstermijn en de bekendmaking van de gunning. De andere twee punten zijn bij alle soort projecten van belang: de startdatum van bouwactiviteiten en de oplevering van het project. Dit is voor een bedrijf van groot belang, omdat er zo bepaald kan worden of er in die periode voldoende tijd is binnen de organisatie, en ook in welke periode het project geld op zal gaan leveren.

4. Organisatie

Het kopje organisatie gaat met name over de vraag of er voldoende tijd en geld is binnen de organisatie voor het betreffende project, en ook of het aansluit bij de bekwaamheid van het bedrijf. Budget intern gaat over de vraag of er voldoende budget is om binnen het bedrijf activiteiten uit te laten voeren, door eigen medewerkers. Budget extern houdt het budget in dat beschikbaar is om activiteiten uit te laten voeren door externen, bijvoorbeeld tekeningen te laten maken door de architect. Referentie-eisen komen met name voor bij een voorselectie, de opdrachtgever maakt dan eerst een voorselectie uit partijen, vaak gebaseerd op referentieprojecten. Er worden door het bedrijf dan een aantal (bijv. 3) referentieprojecten gevraagd die aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen.

5. Partners

Dit thema betreft de partners waarmee Dura Vermeer mogelijk samen gaat/kan werken bij het project. Dit kunnen architect en constructeur zijn als die al bekend zijn, maar ook andere betrokken partijen. Dit kan van belang zijn als bijvoorbeeld met een andere partij eerder is samengewerkt, en wat tot een goede of slechte samenwerking heeft geleid. Het aandeel van Dura Vermeer is met name bij een bouwteam van belang.

6. Kansen voor Dura Vermeer

Hierin staan de eerder genoemde concepten/strategieën die een kans kunnen zijn voor Dura Vermeer. Wil het bedrijf groeien, dan is het belangrijk dit thema mee te nemen, omdat dit juist de punten zijn waarop het bedrijf zich kan onderscheiden van andere marktpartijen. Hier is geen waardering opgenomen, omdat er vanuit kan worden gegaan dat een kans altijd gunstig is.

7. Overige bijzonderheden / opmerkingen

Dit tekstvak is opgenomen omdat bleek dat er altijd bepaalde aspecten zijn die niet bij bovenstaande thema's in te delen zijn.

8. Soort product: project

Vervolgens kan er bij punt 8 worden gekozen voor een tweede blad, in dit geval als het al over een concreet project gaat. Hieronder vallen een aanbesteding, selectie, prijsvraag, bouwteam,

ontwikkeling of design&construct (het soort project kan bovenaan aangevinkt worden). Subkopjes hierbij zijn: locatie/ruimtelijke ordening, product, financiering en risico's. Locatie/ruimtelijke ordening gaat in de eerste plaats over locatie-aspecten, of het een aantrekkelijke locatie is, hoe de bereikbaarheid is, de omliggende voorzieningen, etc. Daarnaast betreft het de ruimtelijke ordening-procedures, zoals hoe het met het bestemmingsplan en de vergunningen staat. De locatie is van belang voor de afzet van het project, en de vraag of het bestemmingsplan en de vergunningen al gereed zijn is belangrijk voor het verloop van het project, en de hoeveelheid zaken die Dura Vermeer nog moet regelen. Onder het subkopje product kan aangevinkt worden wat de werkzaamheden zijn en het type woningen/overige voorzieningen. In het gele tekstvak erachter kan bijvoorbeeld het aantal woningen ingevuld worden, of de grootte (m² bvo) van een school. Onder financiering vallen allerlei financiële aspecten, die meestal pas in een later stadium ter sprake komen. Bij de risico's is ten slotte de indeling naar risico's uit de literatuur aangehouden. Ook hier is geen waardering toe te kennen, omdat er vanuit wordt gegaan dat een risico altijd ongunstig is.

8. Soort product: grond

Als het gaat om een grondbieding, wordt er voor dit tweede blad gekozen. Omdat bij een grondbieding altijd een locatieonderzoek uitgevoerd dient te worden, is het enige subkopje hier: locatie/ruimtelijke ordening. Belangrijk hierbij is om een duidelijk beeld van de betreffende locatie te krijgen, dus de gemeente waarin het ligt, het aantal inwoners, eigendom en grootte van het perceel, de bereikbaarheid, omliggende voorzieningen, etc. Dit zegt iets over de ligging, aantrekkelijkheid en grootte van de locatie, en dus de afzetmogelijkheden. Daarnaast zijn het geldende bestemmingsplan en de mogelijkheden tot (woning)bouw van belang.

De grafieken van het 'gericht verwerven' zijn als een apart tabblad bij het model toegevoegd. Door de status van de werkelijke omzet elk kwartaal bij te werken, kan in één oogopslag de situatie ten opzichte van de beoogde omzet gezien worden.

6.3 Het toekennen van een waardering

Het toekennen van een waardering (go of no go) kan afhangen van de persoon die het invult, mensen kunnen immers een verschillende mening over zaken/projecten hebben. Het is echter niet zo dat er altijd totaal andere antwoorden uit zullen komen als iemand anders het model invult. Dit komt omdat er (onbewust) algemene normen over bepaalde aspecten binnen Dura Vermeer zijn (zie tabel 12), waar iedereen van op de hoogte is. Als de grootte van het perceel bijv. onder de 3.000 m² is, dan is dit te klein. Vooral als er vanuit het groeiscenario gedacht wordt, dan is het project simpelweg te klein om de groeiambitie te realiseren. Qua hoeveelheid woningen moet er gedacht worden aan een minimale hoeveelheid van 20 woningen. Ook is het ongunstig als het gunningscriterium laagste prijs is, omdat bij dit criterium – in tegenstelling tot de economisch meest voordelige inschrijving – alleen de prijs meetelt, en niet de kwaliteit van een plan. Hierdoor wordt er door marktpartijen een prijzenoorlog gevoerd, wat ten koste kan gaan van de kwaliteit. Daarnaast zijn de referentie-eisen van belang, het bedrijf moet wel aan deze eisen kunnen voldoen, maar ook weer niet te gemakkelijk. De kans is dan groter dat ook veel plaatselijke kleinere aannemers aan deze eisen kunnen voldoen, en dat er met deze partijen geconcentreerd moet worden. Naast de referentie-eisen, bestaan er ook algemene normen voor de financiële eisen. Vaak wordt er om een minimale jaarlijkse omzeteis gevraagd. Omdat Dura Vermeer in 2011 een omzet van € 60.000.000,- beoogd te behalen, dient de gevraagde omzeteis ongeveer minimaal € 30.000.000,- te zijn, omdat anders weer de kans bestaat dat veel kleinere aannemers ook gaan reageren op de vraagstelling. Ook betreffende de locatie zijn er algemeen geldende normen. Een locatie gelegen in een klein plaatsje ergens in een uithoek van Limburg of Zeeland is niet aantrekkelijk/gunstig. De meeste aandacht moet op Noord-Brabant liggen. Dit betekent niet dat projecten in Limburg of Zeeland niet aantrekkelijk kunnen zijn, maar het moet dan wel om projecten van enige omvang gaan, of projecten gelegen in een plaats van enige omvang. Een laatste voorbeeld betreft de soort werkzaamheden. Als het gaat om een opdracht met zowel ontwikkelen als uitvoeren, dan is dit gunstig/een kans voor Dura Vermeer. Het bedrijf is immers een ontwikkelende bouwer, die op beide gebieden actief is, en zich hierdoor kan onderscheiden van de bouwbedrijven met alleen een uitvoeringstak.

Grootte perceel	> 3.000 m ²
Aantal woningen	> 20
Locatie	Gelegen in een plaats van enige omvang, het liefst in Noord-Brabant
Gunningscriterium	Economisch meest voordelige inschrijving i.p.v. laagste prijs
Referentie-eisen	Niet te gemakkelijk aan kunnen voldoen, uitdagende projecten
Financiële eisen	Niet te gemakkelijk aan kunnen voldoen, minimale omzeteis per jaar > € 30.000.000,-
Soort werkzaamheden	Zowel ontwikkelen als uitvoeren is gunstig (Design & Construct)

Tabel 12. Algemeen geldende normen binnen Dura Vermeer. Eigen bewerking.

7. Testfase model

In deze fase is de eerste versie van het model getest door voor binnenkomende projecten het model in te vullen en op deze manier tot een 'go' of 'no go' te komen. Door het model werkelijk in de praktijk te gebruiken is duidelijk geworden waar nog knelpunten en verbeterpunten zitten.

De testfase is verdeeld in twee rondes. Een maand lang (13 mei – 13 juni) is het model getest ter controle, door voor verschillende voorbeeldprojecten het model in te vullen. Het model was toen nog niet in het bedrijf ingevoerd. Na deze maand is het model tussentijds aangepast aan de bevindingen uit deze eerste testronde. Vervolgens is dit aangepaste model in het bedrijf ingevoerd, en is er nog een maand lang (14 juni – 13 juli) een tweede testronde gehouden om te kijken hoe het model werkelijk in de praktijk zou functioneren.

7.1 Ronde 1

Verloop testronde

In de periode 13 juni – 13 juli is voor 15 binnenkomende vraagstellingen het trechtermodel ingevuld (zie tabel 13). De manier van testen op is verschillende manieren verlopen. In de eerste plaats is dit het invullen van de modellen ter controle. Het was niet nodig deze binnen het hele bedrijf te verspreiden. Dit zijn vooral projecten die van de aanbestedingskalender op het internet zijn gehaald, om als test te kunnen gebruiken. Vandaar dat dit zoveel voorselecties zijn. Het doel van deze testprojecten was om te kijken of het model werkte. Daarnaast zijn er ook enkele voorbeelden werkelijk verspreid binnen het bedrijf. Dit is in de eerste plaats gebeurd door drie ingevulde modellen rond te mailen naar: Jef Havermans (directeur), Kees Strooper (hoofd Vastgoedontwikkeling), Walter Hoevers (hoofd Projectvoorbereiding), Corsé van Rijn (hoofd Productie), Ivonne de Wit (Ontwikkelaar en Marketing&Verwerving) en Gemma Goossens (Marketing&Verwerving), met de vraag om allemaal een reactie te geven met go dan wel no go (zie ook bijlage 1). Daarnaast zijn er vier ingevulde modellen besproken in het wekelijkse kernteam, waarbij er ter plekke een beslissing werd genomen.

Testfase binnenkomende projecten Dura Vermeer Bouw Rosmalen (mét model) Ronde 1

Omschrijving/ locatie	Partij						Doorgang j/n	Manier van testen
		Aanbesteding	Selectie	Prijsvraag	Bouwteam	Grondbieding		
Forum Reeshof / Tilburg	WonenBrebung + Van der Weegen						Go	besproken in kernteam
Politiekantoor / Woensel	Regiopolitie Brabant Zuid-oost						No go	besproken in kernteam
Drijvende woningen / Boxmeer	Gemeente Boxmeer						Nog geen mogelijkheden	controle
Schoolgebouwen / Rotterdam	Ector Hoogstad						Go	besproken in kernteam
Augustinianum / Eindhoven	Stichting Carmelcollege						Go	besproken in kernteam
Universiteit / Tilburg	Tilburg University						No go	controle
GFT-verwerkingsinstallatie / Eindhoven	Gemeente Eindhoven						No go	controle
Gelders Archief / Arnhem	"Gelders Archief"						Go	controle
Nieuwbouw scholen / Rhenen	Gemeente Rhenen						Go (andere vestiging?)	controle
Nieuwbouw duurzaam kantoor / Maastricht	Gemeente Maastricht						No go	rond gemaïld voor reactie
De Weverij / Zierikzee	Marsaki-Zeeuwland.com bv						No go	rond gemaïld voor reactie
De Leemkuilen / Best	Gemeente Best						No go	rond gemaïld voor reactie
Uden / Parallelweg	-						Go	controle
Nieuwbouw studentenpaviljoen / Rotterdam	Erasmus Universiteit Rotterdam						Go	controle
Waterschap Rivierenland / Tiel	Waterschap Rivierenland						No go	controle

Tabel 13. Testfase binnenkomende projecten (mét model), ronde 1.

Voorbeelden + conclusies

In bijlage 4 zijn vier voorbeelden toegevoegd van testronde 1: een aanbesteding, een grondbieding en twee selecties. Conclusies hieruit waren de volgende:

- Eindhoven, Augustinianum (voorselectie): besproken in kernteam, conclusie: go.

De verantwoordelijken waren het eens met de conclusies uit het ingevulde model. Dit geeft aan dat er niet totaal andere uitkomsten uit waren gekomen als iemand anders het model had ingevuld. Belangrijke besliscriteria hierbij waren: de locatie (Eindhoven, centraal gelegen), werkzaamheden (zowel ontwikkelen als uitvoeren), gunningscriterium (economisch meest voordelige inschrijving, hierbij wordt ook rekening gehouden met de kwaliteit), sluiting inschrijvingstermijn (er was nog voldoende tijd om een aanbiedingsmap op te stellen), referentie-eisen (uitdagende eisen voor Dura Vermeer waar het bedrijf wel aan kan voldoen, en kleinere aannemers waarschijnlijk niet), focus op duurzaamheid (heeft Dura Vermeer veel ervaring mee, is het bedrijf in gespecialiseerd) en de omvang van het project (in totaal meer dan 8.000 m²).

- Maastricht, nieuwbouw duurzaam kantoor (voorselectie): rondgemaild voor reactie, conclusie: no go.

Omdat het nog lang duurde voor er weer een kernteam was (i.v.m. feestdagen), is dit project rondgemaild voor een reactie. De belangrijkste criteria om niet mee te doen waren de volgende: locatie (wel in een grote stad, maar helemaal buiten het centrum gelegen), omliggende voorzieningen (gelegen op een bedrijventerrein), gunningscriterium (laagste prijs, waardoor de kwaliteit van het plan niet meetelt), werkzaamheden (uitvoeren en onderhouden, terwijl de kernactiviteit van DV naast het uitvoeren juist het ontwikkelen is) en grootte van het project. Dus ondanks dat het resultaat in het model 3x no go is en 5x go, is het eindresultaat toch no go, omdat deze criteria zwaarder meewegen.

- Uden, Parallelweg: voor Kees Strooper ingevuld ter inventarisatie van de locatie.

Dit model is ingevuld om een beeld te schetsen van de betreffende locatie. Dit vereist meer vooronderzoek naar de locatie en de marktomstandigheden, en er is geen strenge deadline voor het inleveren van documenten (zoals bij een concreet project). Belangrijke besliscriteria om op deze locatie de aandacht gefocust te houden zijn de volgende: locatie (centraal in Noord-Brabant), volkshuisvestelijke gegevens (behoefte aan woningbouw voor specifieke doelgroepen), actuele ontwikkelingen (spanning tussen vraag en aanbod van woningen), kansen voor DV (PCS-bouwconcept, levensloopbestendige woningen, starterswoningen en woningen voor ouderen) en de mogelijkheid tot woningbouw (bestemming van de locatie in het bestemmingsplan is Woondoeleinden).

- Tiel, Waterschap Rivierenlanden: ingevuld ter controle, conclusie: no go.

Dit project is van de aanbestedingskalender gehaald, en is alleen ingevuld ter controle van het model. Omdat de uitkomst een no go was, is het model niet rondgestuurd binnen het bedrijf. Belangrijke besliscriteria om tot een no go te komen waren de volgende: plaats van uitvoeren (op een afgelegen, niet aantrekkelijke locatie in Tiel), gunningscriterium (laagste prijs, kwaliteit wordt niet meegenomen en varianten zijn niet mogelijk), grootte perceel (te klein project voor de groeiambitie), referentie-eisen (te gemakkelijk voor DV, kans dat veel kleine bouwbedrijven ook meedoen, is geen uitdaging), financiële eisen (minimale jaaromzet van € 800.000,-, Dura Vermeer heeft een veel grotere omzet).

Evaluatie testfase ronde 1

Gedurende deze testfase zijn nog veel dingen naar voren gekomen die beter konden/moesten. Deze bevindingen zijn in onderstaande tabel te zien.

Datum aankondiging opdracht toevoegen ('formele gegevens'), zodat men kan zien hoelang de opdracht binnen het bedrijf 'stil' heeft gelegen.
Bij opdrachtgever 'overig' toevoegen.
Waardering/sfeer van de locatie/omgeving toevoegen ('locatie/ruimtelijke ordening')
Benodigde minimale jaaromzet / financiële eisen toevoegen ('organisatie')
Overige kansen toevoegen ('kansen voor Dura Vermeer'). Frisse Scholen is bijvoorbeeld ook een kans, omdat DV hierin ervaring mee heeft, maar dit is anders nergens bij in te delen.
Goed uitzoeken wat op de eerste voorpagina hoort. Veel dingen die hier staan zijn alleen van toepassing bij een concreet project, en horen dus op het tweede blad: 1. opdrachtgegevens → naar tweede projectblad (n.v.t. bij grondbieding) 2. tijd → naar tweede projectblad (n.v.t. bij grondbieding) 3. partners → naar tweede projectblad (n.v.t. bij grondbieding) 4. risico's (projectblad) → naar voorblad (zijn altijd van toepassing, ook bij grondbieding)
Referentie-eisen ('organisatie') wat uitgebreider aan bod laten komen, zijn nogal belangrijk. Bijvoorbeeld opdelen in hoeveel projecten en de eisen.
Aantal ondernemingen dat wordt verzocht in te schrijven (voor de volgende ronde) / gegadigde ('opdrachtgegevens') toevoegen.
Benodigde aan te leveren documenten toevoegen (helemaal bovenaan, bij go / no go)
Bouwsom / aanneemsom toevoegen ('financiële aspecten')
Besliscriteria toevoegen bij 'soort product: grond': 1. bestemming in het bestemmingsplan 2. waardering/sfeer van de locatie/omgeving 3. kenmerken/informatie locatie 4. aandachtspunten woningenbouw 5. grootte perceel
Design&Construct toevoegen bij 'soort product: project'.

Tabel 14. Evaluatie testfase ronde 1.

7.2 Ronde 2

Nadat de aanpassingen uit tabel 14 zijn doorgevoerd, is dit tussentijds aangepaste model gebruikt voor testfase ronde 2. In bijlage 5 bij de voorbeeldprojecten van testronde 2, is te zien hoe dit aangepaste model eruit ziet. De projecten uit tabel 15 zijn in de periode 14 juni – 13 juli getest. Dit zijn aanzienlijk minder projecten dan bij testronde 1. Dit komt omdat daar ook projecten puur ter controle van het model zijn gebruikt, en in deze ronde niet. Onderstaande vier projecten zijn de projecten waar in de testperiode 2 werkelijk een beslissing over genomen moest worden.

Testfase binnenkomende projecten Dura Vermeer Bouw Rosmalen (mét model) Ronde 2									
		Aanbesteding	Selectie	Prijsvraag	Bouwteam	Grondbieding	Ontwikkeling	Doorgang j/n	Manier van testen
Omschrijving/ locatie	Partij								
Brede school / Biervliet (Terneuzen)	Gemeente Terneuzen							No go	besproken in kernteam
Oud-Vossemeer	Beheersmaatschappij Hommel BV							Go	besproken in kernteam
Blok-voor-blok	Agentschap NL							Go (DV Groep NV?)	besproken in kernteam
Nieuwbouw Brede School / Waalwijk	Gemeente Waalwijk							No go	besproken in kernteam

Tabel 15. Testfase binnenkomende projecten (mét model), ronde 2.

Voorbeelden + conclusies

In bijlage 5 zijn de vier voorbeelden toegevoegd van testronde 2: een aanbesteding, een grondbieding, een prijsvraag, en een voorselectie. Conclusies hieruit waren de volgende:

- Biervliet (Terneuzen), Brede school (aanbesteding): besproken in kernteam, conclusie: no go.

Dit project kwam van de aanbestedingskalender, en het bedrijf wilde graag weten wat voor uitkomst het model zou opleveren. Ondanks dat Dura Vermeer ervaring heeft met de bouw van Brede Scholen, en dit interessant kan zijn, waren de belangrijkste criteria om niet mee te doen aan dit project de volgende: locatie (Biervliet is een zeer klein afgelegen dorpje in Zeeland, ten westen van Terneuzen), actuele ontwikkelingen (het plan is al vaker uitgesteld, de vraag is al jaren of de school wel of niet gebouwd moet worden), financiële eisen (een minimale omzeteis van € 3.000.000,-; geen uitdaging voor Dura Vermeer, heeft een veel hogere omzet per jaar), gunningscriterium (laagste prijs, waardoor je moet concurreren met veel kleinere, lokale aannemers) en werkzaamheden (alleen uitvoeren, en niet ontwikkelen).

- Oud-Vossemeer (grondbieding): besproken in kernteam, conclusie: go.

Hiervoor is een locatieonderzoek uitgevoerd middels het model, om erachter te komen of dit een gunstige locatie zou kunnen zijn voor het bouwen van woningen. De belangrijkste criteria om hier een go voor te geven waren de volgende: volkshuisvestelijke gegevens (Oud-Vossemeer maakt een bevolkingsgroei door, met name in de categorie 65-74 jaar), de kansen voor Dura Vermeer (PCS-bouwconcept, Duurzaam Verbeteren, BREEAM), grootte perceel (6.630 m²), kenmerken locatie (gunstig gelegen voor het bouwen van woningen: ontsloten aan 2 kanten), mogelijkheden woningbouw (voor perceel A moet wel een bestemmingsplanprocedure doorlopen worden, voor perceel B niet. In totaal kunnen er op het perceel grofweg 23 woningen gebouwd worden) en de aandachtspunten voor woningbouw in Oud-Vossemeer (kwaliteitsverbetering bestaande woningvoorraad, duurzaam en aanpasbaar bouwen, gedifferentieerd woningaanbod, etc: Dura Vermeer kan hier middels diverse concepten/strategieën op in spelen). Een kanttekening is wel de aangetroffen verontreinigingen van perceel A, die hebben geen risico's voor het huidige gebruik (bedrijfsterrein), maar er moet wel goed uitgezocht worden wat de gevolgen voor woningbouw zijn.

- Blok-voor-blok regeling (prijsvraag): besproken in kernteam, conclusie: wellicht 'go' voor Dura Vermeer Groep NV.

De Blok-voor-blok regeling is een regeling vanuit de overheid om de inzet op grootschalige energiebesparing in bestaande bouw te stimuleren onder marktpartijen. Dit is niet iets waar Dura Vermeer Bouw Rosmalen als vestiging aan mee kan doen, dit moet breder worden gezien. Dit is dus een project om neer te leggen bij de Dura Vermeer Groep NV. De belangrijkste criteria die het wel een interessante regeling maken zijn de volgende: kansen voor Dura Vermeer (Duurzaam Verbeteren: heeft DV ervaring mee, en wil het bedrijf meer mee doen), gunningscriterium (gericht op kwaliteit, kennis en ervaring: biedt mogelijkheden voor Dura Vermeer, kan het bedrijf iets mee), aantal wooneenheden (minimaal 2.000 woningen gelegen in één gemeente), partners (het vormen van een consortium, waardoor ervaring, kennis en risico's worden gedeeld) en het beschikbare budget van de opdrachtgever (er is subsidie beschikbaar voor maximaal € 500.000,- per project, deze regeling is bedoeld als vergoeding voor de extra proceskosten).

- Waalwijk, Brede School (voorselectie): besproken in kernteam, conclusie: no go.

Ondanks dat dit een interessant project had kunnen zijn voor Dura Vermeer is er voor gekozen om niet aan de voorselectie mee te doen. Het is dan wel een gunstig project (een vrije grote Brede School), gelegen op een gunstige locatie (Waalwijk, in Noord-Brabant), maar er was geen tijd binnen de organisatie om aan deze voorselectie mee te doen. Dinsdag 12 juli was de dag dat er een beslissing werd genomen. Vrijdag 15 juli zou de laatste dag voor de zomervakantie zijn. De sluiting van de inschrijvingstermijn was 16 augustus, meteen de eerste dinsdag na de vakantie. Dit zou betekenen dat de aanbiedingsmap in de laatste drie dagen voor de vakantie opgesteld zou moeten worden. Vanwege de beperkte tijd heeft men dus voor een no go gekozen.

Evaluatie testfase ronde 2

Het model dat is gebruikt voor testfase ronde 2 is daarna niet meer aangepast. Uit deze testronde is gebleken dat het model werkt in de praktijk, en dat het bijdraagt aan het nemen van weloverwogen beslissingen. Het betreft het uiteindelijke model zoals deze werkelijk in het bedrijf is ingevoerd. In het volgende hoofdstuk zal verder op dit definitieve model worden ingegaan, waarbij deze tevens geëvalueerd zal worden aan de hand van de criteria: tijdigheid, rechtvaardiging en verantwoording.

8. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft in de eerste plaats in paragraaf 8.1 het definitieve model weer, zoals deze is geïmplementeerd in het bedrijf en in de praktijk wordt toegepast. Vervolgens wordt dit model geëvalueerd aan de hand van de criteria uit het theoretisch kader: tijdigheid, rechtvaardiging en verantwoording. In paragraaf 8.3 volgt de eindconclusie, met hierin het antwoord op de eerder gestelde hoofdvraag en de wijze waarop tot dit antwoord is gekomen.

8.1 Definitief model

Op de volgende pagina is het definitieve trechtermodel te zien, zoals het gebruikt wordt in de praktijk. Het begint met een algemeen voorblad, met hierop enkele formele gegevens, en vervolgens de onderwerpen: markt/klant, organisatie, risico's en kansen. Dit zijn de aspecten die bij elke binnenkomende vraagstelling van toepassing zijn. Blad 2 geldt in deze gevallen wanneer het al om een concreet project gaat, met hierin de onderwerpen: opdrachtgegevens, tijd, locatie/ruimtelijke ordening, product, partners en financiële aspecten. Blad 3 geldt in deze gevallen wanneer het om een grondbieding gaat, hierbij is alleen het onderwerp 'locatie/ruimtelijke ordening' van belang.

Trechtermodel		Project:			
Resultaat:	☐ Go	☐ No go	Naam ondertekende:		
Opmerking:			Handtekening:		
Benodigde acties:					
Aan te leveren documenten:					
Gericht verwerven					
Opdrachtgever	☐ Belegger / investeerder	☐ Corporatie	☐ Overheid	☐ Overig	
Werkgebied	☐ Brabant	☐ Zeeland	☐ Limburg	☐ Overig	
Woning-utilitybouw	☐ Woningbouw	☐ Utilitybouw	☐ Nieuwbouw	☐ Renovatie	
Soort opdracht / verwervingswijze	☐ Projectmanagement	☐ Vastgoedontwikkeling			
Formele gegevens					
Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling	KS	☐ Akkoord	 DURA VERMEER <i>Waarmaken van ambities</i>		
Verantwoordelijke Projectvoorbereiding	WH	☐ Akkoord			
Verantwoordelijke Productie	CvR	☐ Akkoord			
Verantwoordelijke Directie	JH	☐ Akkoord			
Datum aankondiging opdracht					
Datum afgifte					
Datum uiterlijk retour					
Datum werkelijk retour					
			Waardering		Go / No go (invullen)
1. Markt/klant			<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>
Volkshuisvestelijke gegevens			☐	☐	☐
Concurrentie / andere deelnemers			☐	☐	☐
Actuele ontwikkelingen			☐	☐	☐
Overige plannen in de omgeving			☐	☐	☐
			Waardering		Go / No go (invullen)
2. Organisatie			<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>
Voldoende capaciteit?	Calc	☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐	☐
	PM	☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐	☐
	VGO	☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐	☐
	BB	☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐	☐
Budget intern		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐	☐
Budget extern		☐ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☐	☐	☐
Aantal referentieprojecten			☐	☐	☐
Referentie-eisen			☐	☐	☐
Financiële eisen			☐	☐	☐
					Go / No go (invullen)
3. Risico's					
Grond / locatie risico	☐				
Markt / afzet risico	☐				
Ontwerprisico	☐				
Procedurerisico	☐				
Partnersrisico	☐				
Financieringsrisico	☐				
Fiscaal / juridisch risico	☐				
					Go / No go (invullen)
4. Kansen voor Dura Vermeer					
PCS	☐				
Lean Bouwen	☐				
Ketensamenwerking	☐				
3D-BIM	☐				
Duurzaam verbeteren	☐				
Green Step	☐				
BREEAM	☐				
Samenwerking met DV Infra?	☐				
Samenwerking met DV Milieu?	☐				
Samenwerking met DV Business. Dev.	☐				
Samenwerking met Advin?	☐				
Overig	☐				
5. Overige bijzonderheden / opmerkingen					

6. Soort product: project Verwervingswijze:		☐ Aanbesteding (openbaar)	☐ Selectie (niet-openbaar)	☐ rijsvraag	☐ Ontwikkeling	☐ Bouw-team	☐ Design&Construct
---	--	---	--	------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	---

		Waardering			Go / No go (invullen)	
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal		
Opdrachtgegevens						
Soort opdracht		☐	☐	☐		
Beschrijving opdracht		☐	☐	☐		
Opdrachtgever		☐	☐	☐		
Plaats van uitvoeren		☐	☐	☐		
Aantal deelnemers / gegadigde		☐	☐	☐		
Gunningscriteria		☐	☐	☐		
Grootte perceel (m²)		☐	☐	☐		
Aantal wooneenheden		☐	☐	☐		
Indicatie aanneemsom (€)		☐	☐	☐		
Benodigde EPC-waarde		☐	☐	☐		
Waardering						
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	Go / No go (invullen)	
Tijd						
Periode tot indiening vragen		☐	☐	☐		
Verzending Nota van Inlichtingen		☐	☐	☐		
Sluiting inschrijvingstermijn		☐	☐	☐		
Bekendmaking gunning		☐	☐	☐		
Startdatum bouwactiviteiten		☐	☐	☐		
Datum oplevering		☐	☐	☐		
Waardering						
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	Go / No go (invullen)	
Locatie/ruimtelijke ordening						
Eigendom gronden		☐	☐	☐		
Locatie	☐ uitbreiding ☐ inbreiding	☐	☐	☐		
Waardering/sfeer van de omgeving		☐	☐	☐		
Bereikbaarheid		☐	☐	☐		
Omliggende voorzieningen		☐	☐	☐		
Status bestemmingsplan		☐	☐	☐		
Afgeleide vergunningen		☐	☐	☐		
Aantal fasen / locaties		☐	☐	☐		
Waardering						
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	Go / No go (invullen)	
Product						
Werkzaamheden	☐ slopen ☐ bouwrijp maken ☐ woonrijp maken ☐ ontwerpen ☐ realiseren / uitvoeren ☐ onderhouden	☐	☐	☐		
Type woningen	☐ koop: ☐ huur: ☐ grondgebonden: ☐ appartement:	☐	☐	☐		
Woningbouw	☐ sociaal: ☐ starter: ☐ middelduur: ☐ duur:	☐	☐	☐		
Overige voorzieningen	☐ commercieel: ☐ horeca ☐ winkel ☐ kantoor ☐ maatschappelijk: ☐ school ☐ zorgfunctie ☐ kinderdagverblijf ☐ parkeren: ☐ binnen bouwblok ☐ buiten bouwblok ☐ kelder / berging: ☐ overig:	☐	☐	☐		
Voorwaarden / eisen uitvoering		☐	☐	☐		
Doelgroep product		☐	☐	☐		
Waardering						
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal		Go / No go (invullen)
Partners						
Betrokken partijen		☐	☐	☐		
Aanmelden met andere partij mogelijk?		☐	☐	☐		
Eventuele co-makers		☐	☐	☐		
Aandeel Dura Vermeer (%)		☐	☐	☐		
Architect		☐	☐	☐		
Overige adviseurs		☐	☐	☐		
Waardering						
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal		Go / No go (invullen)
Financiële aspecten						
Bouwsom / aanneemsom		☐	☐	☐		
Grondaankoop		☐	☐	☐		
Financiering voortraject		☐	☐	☐		
Bouwkosten		☐	☐	☐		
Overige kosten / investeringen		☐	☐	☐		
V.o.n.-prijzen		☐	☐	☐		
Beschikbare budget opdrachtgever		☐	☐	☐		
Voorfinanciering / IA nodig		☐	☐	☐		
Investeringsverplichtingen		☐	☐	☐		

6. Soort product: grond		Waardering			Go / No go (invullen)
Locatie/ruimtelijke ordening		<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>	
Kadastrale gemeente		☐	☐	☐	
Aantal inwoners		☐	☐	☐	
Eigendom perceel		☐	☐	☐	
Grootte perceel		☐	☐	☐	
Omschrijving kadastraal object		☐	☐	☐	
Laatste transactie		☐	☐	☐	
Kenmerken / informatie van de locatie		☐	☐	☐	
Waardering / sfeer van de omgeving		☐	☐	☐	
Bereikbaarheid		☐	☐	☐	
Omliggende voorzieningen		☐	☐	☐	
Geldende bestemmingsplan		☐	☐	☐	
Bestemming in het bestemmingsplan		☐	☐	☐	
Structuurvisie		☐	☐	☐	
Overige nota's / visies		☐	☐	☐	
Mogelijkheden (woningbouw)		☐	☐	☐	
Aandachtspunten woningbouw		☐	☐	☐	

8.2 Evaluatie model

In deze paragraaf wordt het uiteindelijke model geëvalueerd, aan de hand van de opgestelde criteria in het theoretisch kader. Volgens het beperkte rationele besluitvormingsproces zouden ontwikkelaars wel de intentie hebben om rationeel te handelen, maar dit vaak niet volledig kunnen doen vanwege allerlei beperkingen. Bij vastgoedontwikkeling komen altijd risico's en onzekerheden kijken, waardoor volledig rationeel handelen is uitgesloten. Om beperkte rationaliteit te bereiken, is ervoor gekozen een procedureel rationeel besluitvormingsproces te volgen. Om dit te kunnen evalueren is gebruik gemaakt van de operationalisatie in afbeelding 2.

Koppeling procedureel besluitvormingsproces

Volgens Gehner (2008, p. 81 t/m 88) zijn er een aantal stappen nodig, die allen moeten bijdragen aan een effectieve besluitvorming. Een synthese van deze stappen leidt tot de volgende definitie: het weloverwogen aangaan van risico's bij vastgoedontwikkeling is het nemen van beslissingen die tijdig, te rechtvaardigen en toerekenbaar zijn. Hier zal bepaald worden in hoeverre het uiteindelijke model aan deze drie criteria voldoet.

(1) Tijdigheid (tijd): risico's worden proactief geadresseerd, en het besluitvormingsproces vormt geen hinder voor de voortgang van het vastgoedontwikkelingsproces.

- Tijdig herkennen van een beslismoment: dit kan niet middels het model. Het model is puur bedoeld voor de volgende fase, wanneer al bepaald is dat er een beslismoment nodig is. Het tijdig herkennen van een beslismoment, en proactief mogelijke vraagstellingen opzoeken, is een taak voor de afdeling Marketing&Verwerving.
- Beperken van de duur van het beslisproces: hier voldoet het model aan. Ten eerste kan er snel beslist worden over een project; danwel in het kernteam, danwel via de mail. Dit komt doordat meteen alle belangrijke informatie betreffende een project in één overzicht te zien is, en niet meer iedereen afzonderlijk alle documenten hoeft door te nemen. Dit scheelt enorm veel tijd. Degene die het model in moet vullen, dient wel de tijd te nemen om de beschikbare en relevante informatie te achterhalen. Dit kost tijd, maar levert later veel tijdswinst op. In de tweede plaats wordt er door het model in te vullen per binnenkomend project steeds dezelfde procedure doorlopen, wat voor gestructureerd en routinematig werken zorgt, en dus voor effectiviteit in de besluitvorming.

(2) Rechtvaardiging (inhoud): dit betekent dat het totaal aan risico's van alle ontwikkelaspecten logischerwijs kan worden verklaard zowel vanuit project- als organisatiedoelstellingen.

- Vaststellen van beslisriteria t.a.v. risico's: de beslisriteria zijn van te voren vastgesteld, waardoor elk project op dezelfde wijze wordt beoordeeld. Aan de hand van deze beoordeling kan er weer een goede inschatting worden gemaakt van de risico's, en waar deze zich bevinden. Vanwege de onzekerheid over kans en impact van risico's, zal er bij vastgoedontwikkeling altijd een inschatting van de risico's moeten worden gemaakt gebaseerd op subjectieve inschattingen. Het model maakt deze mogelijke risico's direct inzichtelijk, waardoor het mogelijk wordt weloverwogen risico's te nemen.
- Zoeken naar informatie: het kan zijn dat er nog heel weinig informatie is betreffende een vraagstelling, waardoor er niet een volledig beeld van kan worden gevormd. Ondanks dat het model niet volledig ingevuld hoeft te worden, zal het soms nodig zijn extra informatie

te achterhalen. In het model wordt ook direct duidelijk welke belangrijke informatie nog ontbreekt, voor het weloverwogen nemen van een beslissing.

- **Identificeren en analyseren van alternatieven:** dit is niet van belang voor het model. Het is de bedoeling dat elk afzonderlijk project door middel van het model geëvalueerd wordt, en niet dat projecten met elkaar worden vergeleken. Vooral bij een concreet project is er geen alternatief, omdat hierbij de locatie en het project al vaststaat.

- **Afwegen van alternatieven tegen besliscriteria:** door aan elk aspect een waardering toe te kennen, kan inzichtelijk worden gemaakt waar eventuele kansen en risico's zitten, maar ook waar eventuele meningsverschillen zich bevinden. Het toekennen van een waardering kan bij verschillende mensen tot verschillende uitkomsten leiden. Ondanks dat er algemeen geldende normen binnen Dura Vermeer zijn (zie tabel 12), kan er verschillend gedacht worden over het 'gunstig' dan wel 'ongunstig' zijn van een bepaald aspect. In een later stadium kan het bedrijf altijd weer terugvallen op het model, en bekijken waarop bepaalde beslissingen toen gebaseerd waren.

(3) **Verantwoording (actoren/organisatie):** iemand die de autoriteit heeft moet de verantwoording kunnen en willen nemen voor het besluit om te investeren in een vastgoedontwikkelingsproject.

- **Autoriseren van het besluit:** in het model kan direct bekeken worden wie wel en wie niet akkoord gaat met de beslissing, en waarop dit is gebaseerd. Ook kan de eindverantwoordelijke een handtekening zetten zodra deze een beslissing heeft genomen.

Alle drie de aspecten komen dus terug in het model, zowel de tijd, inhoud als organisatie. 'Tijd' betreft bij een aanbesteding bijvoorbeeld de sluiting van de inschrijvingstermijn, en dus de periode die nog overblijft binnen de organisatie om een besluit te nemen. Ook gaat het over de bouwperiode, om zo een inschatting te kunnen maken van wanneer het project werkelijk geld op gaat leveren. De 'inhoud' van het project komt veelvuldig terug in het model, verdeeld in verschillende onderwerpen, zoals tijd, locatie/ruimtelijke ordening, markt/klant, product, partners en financiële aspecten. Door het invullen van deze aspecten kan er vervolgens een inschatting worden gemaakt van de kansen en risico's. Het aspect 'organisatie' gaat tot slot over drie verschillende zaken. In de eerste plaats of er voldoende capaciteit en tijd is binnen de organisatie, daarnaast of er voldoende budget is, en in de laatste plaats of de organisatie voldoende vakbekwaamheid heeft. Hieronder vallen de referentie- en financiële eisen.

8.3 Eindconclusie

Door middel van dit onderzoek wordt er een antwoord gegeven op de eerder gestelde hoofdvraag:

Op welke wijze kan Dura Vermeer Bouw Rosmalen weloverwogen een beslissing nemen over binnenkomende vraagstellingen in de initiatieffase van vastgoedontwikkeling?

Aanleiding

De aanleiding voor deze onderzoeksvraag is het beoogde groeiscenario bij Dura Vermeer voor de periode 2011-2014, waardoor er een grotere vraag kwam naar het gestructureerd en weloverwogen risico's aangaan, om zo de toenemende complexiteit het hoofd te kunnen bieden. Door de besluitvorming sneller en gestructureerder te laten verlopen, zou het mogelijk moeten worden meer projecten aan te kunnen, en ook een selectie te kunnen maken van projecten die de meeste mogelijkheden/kansen bieden voor Dura Vermeer.

Theoretisch kader

Het object van dit onderzoek is het besluitvormingsproces over het investeren in vastgoedontwikkelingsprojecten. Het beperkt rationele besluitvormingsproces heeft hierbij als uitgangspunt gediend. Bij het nemen van beslissingen over vastgoedontwikkeling is immers niet altijd alles objectief kenbaar, en vaak is er ook niet genoeg informatie beschikbaar om een volledig rationeel besluit te nemen. Gehner heeft dit beperkt rationele besluitvormingsproces geoperationaliseerd volgens het procedurele rationele besluitvormingsproces. Het betreft hier strategische besluitvorming, waarbij een bepaald stappenplan doorlopen wordt om tot een besluit te komen. Ondanks de beperkende factoren voor pure rationaliteit, wordt er van verantwoordelijken binnen een organisatie wel verwacht dat zij bij het nemen van beslissingen een rationeel *proces* volgen.

Deze stappen die gevolgd dienen te worden voor effectieve besluitvorming zijn de volgende:

1. Tijdig herkennen van een beslismoment
2. Beperken van de duur van het beslisproces
3. Baststellen van beslisriteria t.a.v. risico's
4. Zoeken naar informatie
5. Identificeren en analyseren van alternatieven
6. Afwegen van alternatieven tegen beslisriteria
7. Autoriseren van het besluit

De stappen 1 en 2 zijn gerelateerd aan het aspect 'tijd', de stappen 3, 4, 5 en 6 gaan over de 'inhoud' van het project, en stap 7 gaat over de 'actoren', die verantwoording moeten kunnen afleggen voor een bepaalde beslissing. Een synthese van deze aspecten leidt tot de volgende definitie: het weloverwogen aangaan van risico's bij vastgoedontwikkeling is het nemen van beslissingen die tijdig, te rechtvaardigen en toerekenbaar zijn.

Trechtermodel

Om de beslissingen die worden genomen bij Dura Vermeer tijdig, rechtvaardig en toerekenbaar te maken, is er een trechtermodel opgesteld (zie paragraaf 8.1). Dit model is opgesteld aan de hand van het Programma van Eisen, gebaseerd op het theoretisch kader, literatuur over vastgoedontwikkeling, en de ambities en visies van Dura Vermeer. Vanuit het theoretisch kader was de veronderstelling dat elk criterium terug zou moeten komen in het model. Dus zowel de tijd (tijdigheid), de inhoud van een project (rechtvaardiging) en de organisatiestructuur (toerekenbaarheid) zijn in het model opgenomen, aangevuld met literatuur over vastgoedontwikkeling en waarnemingen uit de praktijksituatie van Dura Vermeer.

Het trechtermodel bestaat uit drie verschillende bladen. Het voorblad (blad 1) geldt voor elke binnenkomende vraagstelling. Hierin komt in de eerste plaats de toerekenbaarheid terug, en de vraag of de verantwoordelijken akkoord gaan met een beslissing. Ook geeft het een inzicht in de tijd en de capaciteiten die het bedrijf heeft. Daarnaast komen er inhoudelijke aspecten in terug (rechtvaardiging), en geeft het inzicht in de kansen en risico's. Blad 2 is van toepassing bij een concreet project, hierin staan allerlei inhoudelijke aspecten van het project, waaruit vervolgens de mogelijke kansen en risico's afgeleid kunnen worden. Blad 3 is van toepassing bij een grondbieding, hiervoor dienen allerlei zaken over de locatie/ruimtelijke ordening ingevuld te worden. Door het invullen van het model aan de hand van de beschikbare informatie, komt er uiteindelijk een go dan wel no go uit. Op deze wijze wordt voldaan aan de drie criteria. Door steeds hetzelfde model te doorlopen, kan men gestructureerd en routinematig werken, wat het beslisproces verkort (tijdigheid). Ook kan er snel beslist worden over een project, omdat alle relevante en beschikbare informatie in één model te vinden is. Hierdoor hoeven niet meer alle verantwoordelijken de betreffende documenten afzonderlijk door te nemen. Rechtvaardiging wordt bereikt doordat de kansen en risico's logischerwijs te verklaren zijn uit het ingevulde model. Het wordt direct inzichtelijk gemaakt waar eventuele kansen/knelpunten zich bevinden. Ook zijn de besliscriteria van tevoren vastgesteld, waardoor elk project op dezelfde wijze wordt beoordeeld. De verantwoording is terug te vinden op het voorblad, waar aangegeven wordt wie er akkoord gaat met de betreffende beslissing.

Voor het weloverwogen nemen van een beslissing moet er een balans worden gevonden in de criteria. Deze balans is belangrijk, er kan immers niet altijd aan elk criterium evenveel waarde worden gehecht. Soms moeten er keuzes worden gemaakt. Ten behoeve van het rechtvaardigen van een besluit (de inhoud) kan het nodig zijn om de omvang en detailniveau van de beschikbare informatie te vergroten. Dit kost echter tijd, waardoor de duur van een besluitvormingsproces wordt verlengd, en wat een negatief effect kan hebben op de tijdigheid van de besluitvorming. Dit betekent dat het nemen van beslissingen bij vastgoedontwikkeling draait om het vinden van de juiste balans tussen tijdigheid, rechtvaardiging en toerekenbaarheid. In andere woorden, het succes van vastgoedontwikkeling start met het weloverwogen nemen van beslissingen.

Stappenplan Dura Vermeer

Concreet toegepast op Dura Vermeer Bouw Rosmalen kan onderstaand stappenplan gebruikt worden voor het weloverwogen nemen van beslissingen over binnenkomende vraagstellingen in de initiatieffase van vastgoedontwikkeling. Voor de organisatiestructuur van het bedrijf, zie bijlage 1.

Stappenplan:

4. *Tijdigheid*

Proactief mogelijke vraagstellingen en ontwikkelkansen opsporen, zodat er genoeg tijd overblijft voor het werkelijke beslisproces middels het trechtermodel (Marketing&Verwerving):

- Marktoriëntatie + vooronderzoek
- Regionale concurrentie inzichtelijk maken
- Actuele ontwikkelingen op de voet volgen
- Exacte behoefte/vraagstelling van de klant bepalen
- Orderportefeuille inzichtelijk maken, en per werkgebied bepalen waar nieuwe mogelijkheden/kansen liggen

5. *Rechtvaardiging*

Voor mogelijke vraagstellingen het trechtermodel invullen, om te komen tot een go / no go beslissing (Marketing&Verwerving):

- Gericht verwerven: bekijken of het project aansluit bij de focusdoelstelling
- Model invullen aan de hand van beschikbare informatie, onderleggers, etc.
- Ontbrekende, relevante informatie opzoeken
- Mogelijke kansen en risico's voor Dura Vermeer bepalen aan de hand van het ingevulde model
- Model rondsturen voor reactie of laten bespreken in het kernteam

6. *Verantwoording*

Een besluit nemen over de betreffende vraagstelling (door de algemeen directeur, na bespreking ervan met de adjunct-directeur, hoofd vastgoedontwikkeling, hoofd voorbereiding en de afdeling Marketing&Verwerving):

- Het model bespreken in het kernteam, en vervolgens een definitief besluit nemen
- Mocht het zo zijn dat bespreking in het kernteam niet mogelijk is, omdat deze bijvoorbeeld is komen te vervallen of dat er eerder een beslissing genomen dient te worden, dan kan het model rondgemaild worden voor reactie
- De uiterlijke datum voor reactie dient hierbij in acht te worden gehouden, deze staat ingevuld op het model.

9. Reflectie onderzoek

9.1 Evaluatie onderzoek

Elk wetenschappelijk onderzoek berust op een methodologie: een algemeen aanvaarde weg waarlangs men tot kennis komt. In kwalitatief onderzoek is de aandacht voor de betrouwbaarheid en validiteit (geldigheid) even sterk ontwikkeld als in kwantitatief onderzoek (Lucassen & Olde-Hartman, 2007, p.7). Er zijn een aantal criteria opgesteld, waaraan een (praktijkgericht) onderzoek moet voldoen wil het waarde bezitten. Dit zijn betrouwbaarheid, validiteit (geldigheid), representativiteit en bruikbaarheid (Korzilius, 2000, p.20). In deze paragraaf zal bepaald worden in hoeverre dit onderzoek aan deze criteria voldoet. Over het algemeen levert waarneming binnen een bedrijf een hoge ecologische validiteit op, maar kent het gevaren op het gebied van de betrouwbaarheid van het onderzoek. De grootste bedreiging voor de betrouwbaarheid van de conclusies bij een waarneming is die van observatorbias, wat inhoudt dat de onderzoeker zich niet meer los kan maken van de sociale wereld waarin deze zich bevindt. Dit komt omdat de onderzoeker zo nauw betrokken is bij de situatie die hij waarneemt (Saunders et al., 2008, p.280).

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat in de eerste plaats over de repliceerbaarheid van het onderzoek, dus of er dezelfde resultaten uit zouden komen als iemand anders het onderzoek zou hebben uitgevoerd. Omdat de onderzoeker gedurende dit onderzoek werkelijk heeft geparticipeerd in het bedrijf, en volledig heeft meegedraaid in de organisatie en de alledaagse praktijken, kan worden getwijfeld aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Wil je echter als onderzoeker iets produceren wat aansluit bij de gedachtegang en werkwijze van het bedrijf, dan is het nodig volledige kennis te hebben van de praktijken en activiteiten van de opdrachtgever. Om dit probleem van observatorbias enigszins op te lossen, is er gedurende het onderzoek altijd de koppeling gehouden met het theoretisch kader en de literatuur, ook bij het opstellen van het Programma van Eisen. Daarnaast zijn de verschillende stappen in het onderzoek zoveel mogelijk op dezelfde wijze genomen. De 15 projecten die zijn bestudeerd voor het Programma van Eisen zijn allen op dezelfde wijze geanalyseerd. Ook testronde 1 en testronde 2 zijn op soortgelijke wijze verlopen: in beide rondes is in de eerste plaats het model ingevuld voor het betreffende project, en vervolgens rondgemaild voor reactie danwel besproken in het kernteam. Er is dus wel gestructureerd en routinematig te werk gegaan.

Betrouwbaarheid gaat in de tweede plaats over controleerbaarheid. Dus in hoeverre er transparant te werk is gegaan, en de verschillende genomen stappen duidelijk inzichtelijk zijn gemaakt. Aangezien per hoofdstuk precies is aangegeven welke stappen zijn genomen en op welke wijze, wordt aan dit criterium voldaan. In de testrondes zijn enkele ingevulde modellen opgenomen ter voorbeeld, het zou overbodig zijn om alle testprojecten in deze thesis op te nemen.

Validiteit (intern en extern)

De validiteit (geldigheid) van een onderzoek is in te delen in interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat over de vraag of de onderzoeker meet wat hij/zij wilt meten. Doordat het gedrag en

de activiteiten van Dura Vermeer voor een periode van een half jaar in de natuurlijke context zijn bestudeerd, mag ervan uit worden gegaan dat de onderzoeksresultaten voor een belangrijk deel overeen komen met de alledaagse praktijk. Externe validiteit gaat over de geldigheid van de kennis buiten het onderzoek (de generaliseerbaarheid). Generaliseerbaarheid betreft de mate waarin onderzoeksresultaten en conclusies van een onderzoek ook opgaan voor personen, situaties, organisaties, gevallen en verschijnselen die in dat onderzoek niet onderzocht zijn. Generaliseerbaarheid is geen algemene eis voor de kwaliteit van een onderzoek. Maar vaak wordt het toch van belang gevonden te weten hoe het met de generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen is gesteld. Bovendien kan men ook belang hechten aan de praktische bruikbaarheid of benuttingswaarde van een onderzoek in andere contexten (Smaling, 2009, p.5).

Het model in dit onderzoek is in eerste instantie zo opgesteld dat het toepasbaar is voor Dura Vermeer Bouw Rosmalen. Bij andere vestigingen van Dura Vermeer zou het model ook gemakkelijk ingevoerd kunnen worden, omdat zij immers dezelfde ambities en strategieën hanteren. Er zouden alleen enkele aanpassingen nodig zijn bij het werkgebied en de verantwoordelijken per afdeling. Het breder generaliseren van het model naar andere vastgoedontwikkelaars zou ook mogelijk zijn. Ondanks dat elk bedrijf anders is (eigen visie, werkwijze, ambities, organisatiestructuur, portefeuille, etc.), komen er in het model veel algemene zaken terug die altijd bij vastgoedontwikkeling van toepassing zijn. Voorbeelden hiervan zijn de aspecten markt/klant, organisatie, risico's, locatie/ruimtelijke ordening, financiële aspecten, partners, product, tijd, opdrachtgegevens, etc. Dit zijn ook de aspecten die in de algemene literatuur over vastgoedontwikkeling terug komen. Aanpassingen zouden nodig zijn bij het kopje 'gericht verwerven' en 'kansen voor Dura Vermeer', deze zijn specifiek op Dura Vermeer gericht. Gericht verwerven heeft te maken met het groeiscenario, en de kansen hangen samen met de belangrijke concepten en strategieën die voor elk bedrijf anders zijn. Omdat er maar enkele aanpassingen nodig zouden zijn voor het implementeren van het model in een ander soort bedrijf, wordt er voldoende voldaan aan de externe validiteit.

Representativiteit

Naast het bewaken van de geldigheid (validiteit) en het bevorderen van de betrouwbaarheid daarvan, is het tegengaan van selectiebias een derde belangrijk aandachtspunt. Hierbij gaat het erom dat de aantallen en soorten eenheden waarop de onderzoeksmethoden worden toegepast inhoudelijk representatief zijn voor het verschijnsel dat wordt onderzocht (Lucassen & Olde-Hartman, 2007, p.20). Het gaat niet om een getalsmatig criterium, in kwalitatief onderzoek wil men immers geen uitspraken doen over de mate waarin een verschijnsel voorkomt in een populatie, maar wil men komen tot een beschrijving en daarmee tot begrip van de betekenisverlening van actoren. Representativiteit betekent in dit verband dat al die betekenissen en de relaties daartussen die in de leefwereld van betrokkenen relevant zijn, in het materiaal zijn vertegenwoordigd (Lucassen & Olde-Hartman, 2007, p.20).

In dit onderzoek is er bij het komen tot het Programma van Eisen in de eerste plaats gebruik gemaakt van drie soorten literatuurbronnen: theorie, literatuur over vastgoedontwikkeling en de visies en ambities van Dura Vermeer. Dit heeft geleid tot een zo volledig en objectief mogelijk beeld van wat er in het model thuis zou moeten horen. Daarnaast zijn er verschillende projecten geselecteerd die als voorbeelden dienden voor het opstellen van het Programma van Eisen. Hierbij is een verdeling gemaakt in: aanbesteding, voorselectie, prijsvraag, bouwteam, ontwikkeling en grondbieding. Op deze wijze was elk soort project vertegenwoordigd. Voor elk

soort project zijn er twee voorbeelden gekozen, behalve bij ontwikkeling, hierbij zijn vier projecten geselecteerd omdat dit het belangrijke soort project is. Door steeds de projecten te selecteren die als laatste binnen zijn gekomen, is ervoor gezorgd dat het model voldoet aan de eisen van de huidige tijd. Er kan gediscussieerd worden over de vraag of twee voorbeeldprojecten een representatief aantal is. Elk project is echter uniek, en bij elk project zijn weer andere criteria van belang. Het is niet mogelijk aspecten te omschrijven die bij élk binnenkomende vraagstelling terugkomen, dit zal namelijk altijd anders zijn. Omdat het dus niet veel uit had gemaakt als er meer projecten als voorbeeld waren geselecteerd, is er een redelijke mate van representativiteit bereikt.

Bruikbaarheid

De laatste onderzoekseis, bruikbaarheid, is van groot belang bij een praktijkgericht onderzoek zoals hier het geval is. Voor het oplossen van een praktisch probleem moet de verzamelde kennis immers ook werkelijk toegepast kunnen worden. Bruikbaarheid wordt gezien als de mate waarin de door het onderzoek aangedragen kennis bijdraagt tot een verbetering van te nemen beslissingen (Korzilius, 2000, p.31). Bruikbaarheid kan onverdeeld worden in twee verschillende zaken: implementatie en strategie. Met implementatie wordt bedoeld dat het onderzoek zodanig is opgezet en uitgevoerd dat het ook geschikt is voor het werkelijk implementeren binnen het bedrijf. Het strategisch criterium geeft een inschatting van de haalbaarheid van de voorgestelde ingreep voor de organisatie (Korzilius, 2000, p.31). Aan het criterium implementatie voldoet het model, het is immers al geïmplementeerd binnen het bedrijf. Doordat de eerste versie van het model ruim binnen de onderzoeksperiode gereed was, was er nog voldoende tijd om het trechtermodel op een juiste wijze binnen het bedrijf te implementeren en evalueren. Of het werkelijk in de toekomst gebruikt blijft worden is niet bekend, dit valt buiten de onderzoeksperiode. Het moet gebruikt gaan worden door de afdeling Marketing&Verwerving, die er nu nog niet volledig is. Momenteel is het model al geïmplementeerd en wordt het gebruikt, of dit zo blijft in de toekomst blijft de vraag.

9.2 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is gekozen om een diepgaande analyse te geven van het besluitvormingsproces bij Dura Vermeer Bouw Rosmalen. Deze methode heeft echter als beperking dat slechts de besluitvorming binnen één bedrijf kon worden onderzocht. In dit onderzoek was dat niet een heel groot probleem, omdat het belangrijkste doel was een model op te stellen voor Dura Vermeer Bouw Rosmalen. Voor een vervolgonderzoek is het wellicht interessant om de besluitvorming bij meerdere aannemers / vastgoedontwikkelaars te onderzoeken, en te testen of het model ook bij andere bedrijven ingevoerd zou kunnen worden. Door het model op een groter aantal vastgoedontwikkelingsorganisaties toe te passen, kan tevens de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot worden. Een survey-onderzoek zou kunnen resulteren in een typologie van besluitvormingsprocedures en verschillen in procedures zouden verklaard kunnen worden door te kijken naar verschillen in de organisaties, zoals de grootte van de portefeuille, de organisatiestructuur, het type projecten of het type vastgoedontwikkelingsorganisatie. Bovendien zou er een relatie kunnen worden gelegd tussen de typen besluitvormingsprocedures en het succes van een vastgoedontwikkelingsorganisatie om te bepalen wat de kritische succesfactoren van het besluitvormingsproces zijn (Gehner, 2008, p.306).

Een andere suggestie voor een vervolgonderzoek is om meer aandacht te besteden aan risicomanagement en welke risicobeheersmaatregelen worden geïmplementeerd binnen het bedrijf. Het object van dit onderzoek is het inzichtelijk krijgen van de mogelijke risico's, maar niet zozeer hoe hier verder mee om wordt gegaan. Hiervoor zou verder onderzoek nodig zijn, wat verder gaat dan de initiatieffase. Dit onderzoek zou vragen om een inzicht en verbetering van juridische en financiële beheersmaatregelen.

Een laatste suggestie is om het volledige beoogde groeiscenario van Dura Vermeer Bouw Rosmalen voor vier jaar lang te volgen, en te onderzoeken wat hierbij de rol, invloeden en effecten van het model zijn. Voor dit onderzoek was dit niet mogelijk, maar het zou wel zeer interessante resultaten op kunnen leveren. Pas in 2014 kan immers een goed beeld geschetst worden van hoe het groeiscenario is verlopen, en kan het model werkelijk geëvalueerd worden op de positieve bijdrage aan het bereiken van de groeidoelstelling.

10. Literatuurlijst

Algemeen:

- Bressers, H. & Kuks, S. (2001) *Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip*. In: *Beleidswetenschap* 15, 2001, p. 76-104.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972) *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, p. 1-25.
- Cuperus, Y. (2006) *Consumentgericht Bouwen*. In: *Cement* 3, 2006, p. 15-19.
- Gehner, E. (2008) *Knowingly taking risk: investment decision making in real estate development*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Gehner, E. (2009) *Investeringsbeslissingen bij vastgoedontwikkeling. Weloverwogen risico's*. In: *Real Estate Research Quarterly*, juli 2009, p. 34-41.
- Groenewegen, J. (2004) *Inzichten uit de institutionele economie. Over vraagstukken van organisatie*. In: *Management Accounting*, november 2004, p. 515-523.
- Helleman, G. (2005) *Quickscan rol marktpartijen*. Rotterdam: KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing.
- Hendrikse, G. (1995) *Over beperkte rationaliteit en strategische besluitvorming*. In: *MAB, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, oktober 1995, p. 596-604.
- Hendrikse, G. (1997) *Heuristieken en organisatorische inbedding*. In: *Tijdschrift voor Economie en Management*. Vol. XLII, 2, 1997.
- Howlett M. & Ramesh, M. (2003) *Studying public policy. Policy cycles and policy subsystems*. Oxford: University Press.
- Korzilius, H. (2000) *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum&Comp. B.V.
- Lucassen, P. & Olde-Hartman, T. (2007) *Kwalitatief onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- March, J. & Olsen, J. (1989) *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- Michels, A. (2008) *Kennis en conflict in beleidsprocessen*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

- Nozeman, E. (2008) *Handboek projectontwikkeling: een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*. Voorburg: NEPROM.
- Oude Veldhuis, MC., Rompelman, DA., Fokkema, J. (2002) *Neprom 1974-2000. Werken aan ruimtelijke ontwikkeling*. Voorburg: NEPROM.
- Robbins, H. & Robbins, S.P. (2006) *Management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Robbins, S. & Judge, T. (2008) *Gedrag in organisatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2008) *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schütte, A., Schoonhoven, P. & Dolmans-Budé (2002) *Commercieel vastgoed*. Amsterdam: Reed Business.
- Simon, H. (1972) *Chapter 8: Theories of Bounded Rationality (p. 161-176)*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Simon, H. (1997) *Models of Bounded Rationality. Empirically Grounded Economic Reason*. Massachusetts: Institute of Technology.
- Smaling, A. (2009) *Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek*. In: KWALON, 2009, jaargang 14, nr. 3.
- Spillemaekers, S. & Bachus, K. (2007) *Governancemodellen voor duurzame ontwikkeling*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Van Alderwegen, M., Piket, G. & Renckens, T. (2007) *De kwaliteit van de bestuurlijke besluitvorming tot fusie*. Rotterdam: Erasmus Centrum voor Management Development.
- Van Berkel, A. (2006) *Heembouw als lerende organisatie*. Twente: Universiteit van Twente.
- Van Beukering, C. (2008) *Vastgoedontwikkeling. Het beste vastgoed ontwikkelen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Van Dam, C. & Deitz, R.M.H. (1996) *Bedrijfskundige aspecten van investeringsbeslissingen: capital budgeting en beperkte rationaliteit*. In: *Bedrijfskunde*, jaargang 68, nr. 1.
- Van Denzen (2009) *Risico-rendement afweging bij acquisitie van ontwikkelposities in bestaand bebouwd gebied*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van der Krabben, E. (2009) *Dictaat winkelvastgoed, 2009*.
- Van der Veen, B. & van Dijk, S. (2007) *Kwaliteitsborging bij Design&Construct contracten. Praktische handleidingen*. In: RRBouwrapport 127. Amsterdam: Fokkerprinting & More.

- Van Kooten, J.F.B. (2009) *Rendements- en risicomodellen bij projectontwikkeling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van Tienen, J. (2009) *Beleggen in Nederlandse recreatiewoningen*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van den Ven, A. (2002) *Rationele, institutionele en irrationele factoren*. In: MAB, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, juni 2002, p. 263-271.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: LEMMA.
- Versteeg, D. (2005) *Lean construction, a valuable philosophy for the construction industry*. Eindhoven: TU Eindhoven.
- Wamelink, J.W.F. (2010) *Inleiding bouwmanagement*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003) *Lean Thinking, banish waste and create health in your corporation; Revised and Updaated*. New York: Free Press.

Bedrijfsspecifieke informatie:

- De Boer, E. (2010) *"Roadshow" 3D-BIM*. Rosmalen: Dura Vermeer Bouw Rosmalen.
- Matthijs / Smulders, E.D. (2005) *Dura Vermeer; 150 jaar ondernemen in de bouw*. Zoetermeer: Dura Vermeer Groep NV.
- Dura Vermeer & Kokon (2010) *Integrale Samenwerking*.
- Dura Vermeer Bouw Rosmalen (2011) *Stafoverleg groeiscenario, 23 maart 2011*.
- Dura Vermeer Bouw Rotterdam (PM) *Checklist locatie*.
- Dura Vermeer Bouw Rotterdam (2010) *Risicomangement vastgoedontwikkeling, 15 januari 2010*.
- Havermans, J. (2010) *Ondernemingsplan 2011*. Rosmalen: Dura Vermeer Bouw Rosmalen.
- Reeder, G. (2011) *Verslag Teamsessie, 17 januari 2011*. Rosmalen: Dura Vermeer Bouw Rosmalen.
- Strooper, K. (2011) *Plan van Aanpak (PvA) groeiscenario, 31 januari 2011*. Rosmalen: Dura Vermeer Bouw Rosmalen.

- Strooper, K. (2011) *Plan van Aanpak (PvA) groeiscenario, 28 februari 2011*. Rosmalen: Dura Vermeer Bouw Rosmalen.

Internet:

- www.duravermeerbouwrosmalen.nl

Dura Vermeer Bouw Rosmalen (2011) *Waarmaken van ambities*.

- www.mkb servicedesk.nl

MKB Servicedesk (2010) *Aanbestedingsdesk. Praktische informatie over aanbestedingen*.

- www.breeam.nl

BREEAMNL (2011) *Website over de beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestatie van een gebouw te bepalen*.

- www.aanbestedingskalender.nl

Aanbestedingskalender (2011) *Dit is de centrale bron voor aankondigingen van (overheids)opdrachten. Opdrachtgevers en opdrachtnemers van allerlei soorten diensten en producten vinden elkaar in deze databank*.

Bijlage 1

Organisatiestructuur DVBR



De directie van Dura Vermeer Bouw Rosmalen BV wordt gevormd door Jef Havermans (algemeen directeur), Corsé van Rijn (adjunct-directeur). Het Managementteam wordt naast de twee directieleden gevormd door Kees Strooper (hoofd vastgoedontwikkeling), Walter Hoevers (hoofd voorbereiding), Gert-Jan van Merwijk (hoofd FEZ) en Marjan Lageveen (hoofd Personeel & Organisatie).

Voor het stappenplan voor het weloverwogen nemen van beslissingen zijn de volgende personen van belang:

- JH: Jef Havermans
- KS: Kees Strooper
- CvR: Corsé van Rijn
- WH: Walter Hoevers
- IdW: Ivonne de Wit
- GG: Gemma Goossens

Ivonne de Wit en Gemma Goossens zullen de afdeling Marketing & Verwerving op zich gaan nemen.

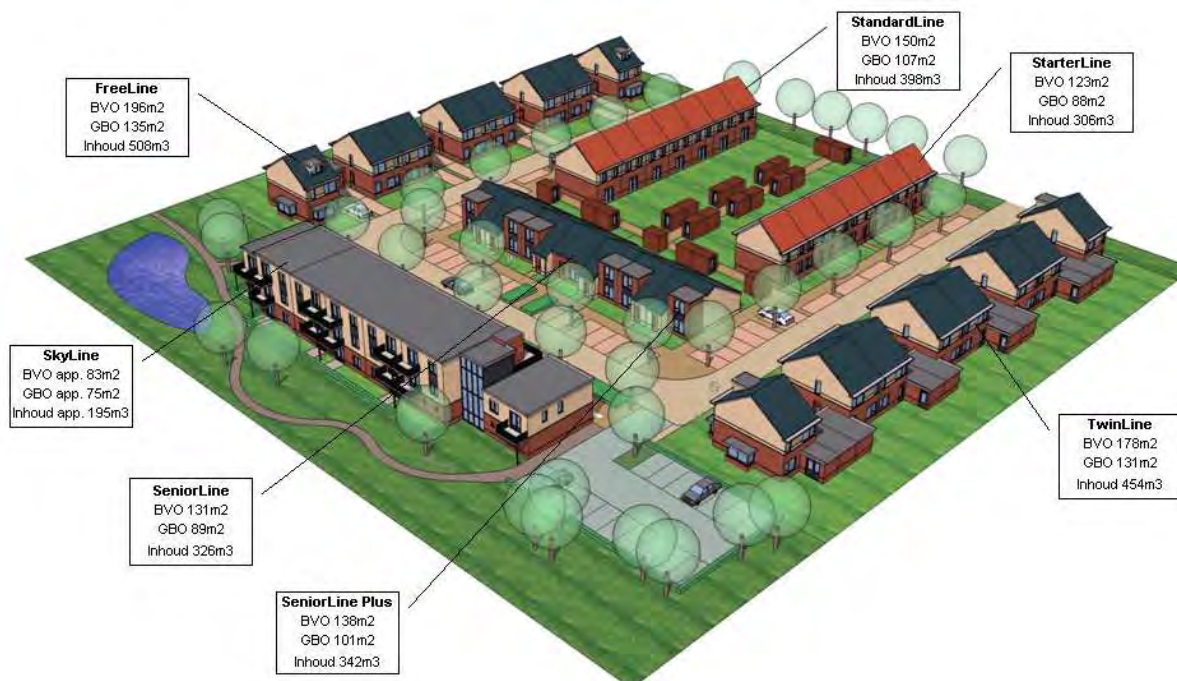
Bijlage 2

Belangrijke concepten en strategieën

1. PCS-bouwconcept

PCS (Pre Choice System) wordt sinds 2007 gepositioneerd binnen Dura Vermeer. Dit bouwconcept staat voor snelle, flexibele en betaalbare woningbouw, met de focus op duurzaamheid (Havermans, 2010, p.30). In 2010 zijn er een aantal projecten gestart die gebaseerd zijn op het PCS-concept, en in 2011 zal Dura Vermeer zich verder gaan specialiseren in de combinatie van duurzaamheid en een scherpe kostprijs.

PCS werkt vanuit één basisconcept; bij de ontwikkeling van een woning hoeft niet telkens het wiel opnieuw uitgevonden te worden. Zo zijn er vaste spelregels voor de situering van toilet, badkamer, trap, meterkast en standleiding. Naast deze vaste elementen bevat het PCS-pakket ook variabele elementen; er kan volop worden gevarieerd in gevelarchitectuur, beukbreedte, woningdiepte, entreepositie, afwerkingsniveau, kapvormen, kozijnen, kleuren, etc. Vanuit deze vaste en variabele elementen is een grote diversiteit aan woningplattegronden mogelijk. Het assortiment van de PCS-woning bestaat dan ook uit verschillende soorten woningtypes, waarbij diverse uitbreidings- en wijzigingsopties mogelijk zijn. Zie hiervoor ook onderstaande afbeelding, een fictief maar realistisch woningbouwplan met hierin de verschillende PCS-woningen.



Ten opzichte van traditionele bouw kan bouwen met het PCS-bouwconcept een tijdswinst van gemiddeld 5 maanden behaald worden, omdat de basis vast staat en de kosten bekend zijn. Deze tijdswinst is in onderstaande afbeelding terug te zien.



2. Lean-bouwen

Lean is de naam die enkele Amerikaanse onderzoekers eind jaren '80 van de vorige eeuw gaven aan de productiefilosofie van Toyota. De Lean-filosofie is inmiddels een beproefde manier om tegen een bedrijfsproces aan te kijken en continu te verbeteren. Om te verbeteren dient er kennis van bestaande processen geëvalueerd te worden, en moet de kennis en ervaringen tevens gedeeld worden binnen de organisatie, zodat anderen ervan kunnen leren (Berkel, 2006, p.8). Lean gaat uit van een heldere basisdefinitie: Alle activiteiten binnen een organisatie die rechtstreeks bijdragen aan dat waar de klant voor betaalt is waarde; al het overige is verspilling. Op acht terreinen wordt verspillingen geïdentificeerd (Havermans, 2010, p.31), zie hiervoor ook de afbeelding:

1. Overproductie
2. Wachten
3. Onnodig transport
4. Defecten
5. Voorraad (werk) en opslag (materiaal)
6. Onnodige bewegingen
7. Overbodige werkzaamheden
8. Onbenutte creativiteit en capaciteit

Cuperus (2006) en Womack (2003) beschrijven de vijf stappen van Lean Bouwen als volgt:

1. Bepaal de waarde die de klant wil (value);
2. Stel de werkwijze vast om deze waarde te creëren (value stream)
3. Elimineer haperingen uit deze werkwijze (flow)
4. Laat de werkwijze aansturen door wat de klant wil (pull) in plaats van iets te maken dat later nog verkocht moet worden.
5. Voortdurende verbetering

Vanuit deze filosofie ligt de uitdaging voor Dura Vermeer in het versnellen van het proces, verhogen van de kwaliteit, zorgen voor een optimale samenwerking met de opdrachtgever, toeleveranciers en onderaannemers, en het verminderen van de faalkosten. Hierbij is het van belang om iedereen binnen de organisatie actief bij te laten dragen aan enerzijds het vergroten van waarde en anderzijds het terugdringen van verspilling.



3. Keten-samenwerking

In de 'traditionele' bouwketen zijn de verschillende stappen in het totale proces versnipperd en verdeeld over verschillende bedrijven en bedrijfstakken die elk verantwoordelijk zijn voor een deel van de totale keten. Deze werkwijze verhoogt de kans op afstemmingsverliezen, leidt vaak tot suboptimalisatie en de totale waarde die wordt gecreëerd is vaak lager dan de potentiële (optimale) waarde (Havermans, 2010, p.29). Ketensamenwerking heeft tot doel om de totale waarde te vermeerderen door een deel van de schakels in de keten te integreren.

Het doel van ketensamenwerking is om gezamenlijk, met meerdere partijen in een (productie) keten, zoveel mogelijk waarde te creëren met zo weinig mogelijk verspilling. De totale waarde van het productieproces kan men verhogen door een deel van de schakels in de keten te integreren. Daarnaast wordt de fragmentatie binnen de keten verminderd doordat de opeenvolgende schakels voortaan gezamenlijke belangen definiëren en samen nastreven (Havermans, 2010, p.29). Hiertoe worden processen op elkaar afgestemd of geïntegreerd. De nadruk ligt op het daadwerkelijk en geïntegreerd integraal samenwerken en niet op slimmer, maar gescheiden, met elkaar te werken. De verhoogde waarde geldt ook voor de eindgebruiker, bijvoorbeeld in de vorm van hoge kwaliteit, ruime variëteit, korte en betrouwbare levertijden, lage prijs en vermindering van overbodige handelingen en afstemmingsverliezen.

In veel andere sectoren is ketensamenwerking of ketenintegratie al jaren de norm. Strategische samenwerking heeft al tot veel nieuwe innovaties geleid zoals de Senso van Philips en Douwe Egberts. In de bouw wordt ook wel samengewerkt, maar vaak nog niet volgens een ketensystematiek. Juist in deze tijden van crisis eist de markt betere producten voor minder geld. Ketensamenwerking kan in dit geval een middel zijn om dat te bereiken.

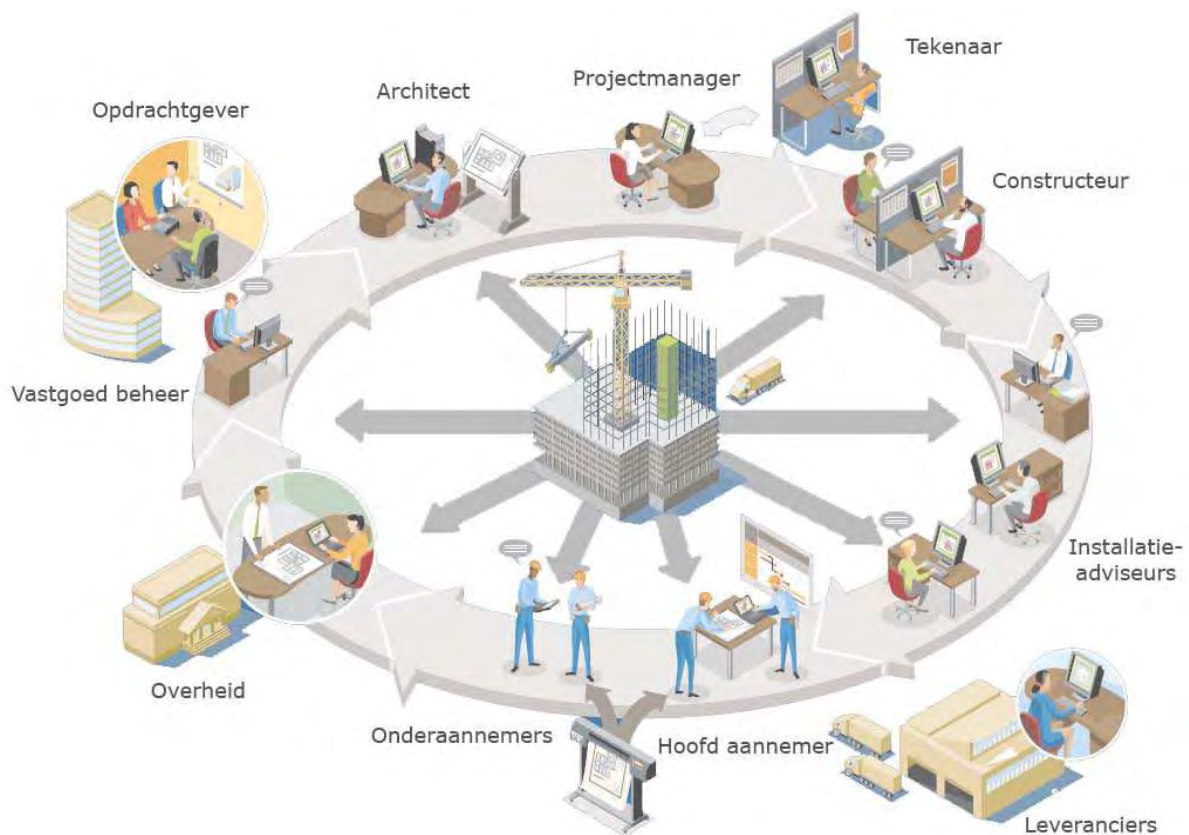


4. 3D-BIM

3D-BIM (3D Bouw Informatie Model) is een methode/instrument om handen en voeten te geven aan het Lean-bouwen en de ketensamenwerking. Het is geen doel maar een instrument om te zorgen voor efficiëntie in het productieproces. Het is een nieuwe technologie, gebaseerd op een gedigitaliseerd driedimensionaal (3D) model, waar alle betrokken partijen in een vroeg stadium bij elkaar worden gebracht. De verschillende bouwpartners kunnen hier met behulp van softwarepakketten wijzigingen in aanbrengen en er overige informatiepakketten aan koppelen. Door deze koppeling worden de consequenties van wijzigingen voor bijvoorbeeld de prijs, planning, duurzaamheid, enz. direct duidelijk en voor alle overige partijen inzichtelijk (van Beukering, 2008, p.136). Dit instrument stelt architect, installateur, constructeur en anderen dus in staat tegelijk aan hetzelfde model te werken, iedereen werkt vanuit dezelfde gegevensbron. Onnodig op elkaar wachten en dubbel werk wordt zo voorkomen. Andere voordelen zijn (De Boer, 2010):

- faalkosten reduceren d.m.v. 1 gebouwmodel
- integraal samenwerken
- rendementsverbetering
- kortere voorbereidings- en bouwtijd
- visualisatie: gebruiker/klant kan vroegtijdig het product en de mogelijkheden zien
- flexibiliteit
- imago

Onderstaande afbeelding geeft het idee achter 3D-BIM weer: iedereen werkt vanuit dezelfde gegevensbron.



5. Duurzaam verbeteren

Nederland heeft zich gecommitteerd aan 20% reductie van CO₂-emissie per 2020. Vergroenen van de bestaande woningvoorraad staat daarom hoog op de maatschappelijke agenda. Het concept Duurzaam Verbeteren van Dura Vermeer richt zich op de bestaande woningvoorraad, wat betrekking kan hebben op verschillende zaken, zoals sociale (her)structurering, verbetering van de energieprestatie, terugdringen van onderhoud, verhoging van het wooncomfort, verlengen van de levensduur, etc. Het energielabel van woningen kan verbeterd worden van energieonzuinig (label G) tot energiezuinig of zelfs zeer energiezuinig (label A en B). De woningen worden dus 'ge-upgrade' naar het gewenste niveau. Dit kan gaan om grootschalige herstructurering op wijkniveau, maar ook om gerichte verbeteringen aan de woningen. Het concept is geheel gebaseerd op het PCS-bouwconcept. Dit betekent dat vanuit een integrale procesaanpak maatwerk wordt geboden voor renovatie en groot onderhoud.

Dura Vermeer heeft concrete verbeterpakketten samengesteld, die zijn afgestemd op alle soorten en typen woningen. Bovendien zijn de nieuwste technieken en inzichten (WKOsyste^men) hierin gebundeld. Dit is een belangrijk concept waar Dura Vermeer steeds meer haar aandacht op wil leggen, zeker gezien de huidige marktsituatie. Naast de kwantiteit van de woningvoorraad, is ook de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad steeds belangrijk geworden. Veel woningen (van bijvoorbeeld woningcorporaties) voldoen niet meer aan hedendaagse wooneisen, om de woningen succesvol te kunnen blijven verhuur kan dan het concept 'Duurzaam Verbeteren' ingezet worden. Veel gehoorde klachten van oude woningen zijn bijvoorbeeld:

- Kleine badkamer
- Klein woonoppervlak
- Vocht-/schimmelproblemen, ijsbloemen
- Slechte geluidisolatie
- Aanwezigheid asbest
- Slechte warmte-isolatie
- Relatief hoge energielasten





6. Green Step: Duurzame kantoor renovatie

De structurele leegstand van kantoorgebouw is stijgende. Naar aanleiding van deze ontwikkeling heeft Dura Vermeer samen met Unica een nieuwe onderneming opgericht: GreenStep, die zich richt op de duurzame renovatie van kantoor- en bedrijfsgebouwen. De bedoeling hiervan is dat een bestaand, verouderd gebouw weer een verhuurbaar gebouw wordt welke qua vormgeving, materiaalgebruik, klimaat- en energieinstallaties voldoet aan de huidige eisen. De dienstverlening van GreenStep heeft betrekking op alle fasen van het renovatieproces: van advies en ontwerp tot en met realisatie en exploitatie. GreenStep werkt onder andere volgens de uitgangspunten van BREEAM. Daarnaast wordt er rekening gehouden met allerlei benodigde criteria van labels als Energielabel, de EPC-norm, GreenCalc, GPR-Gebouw, etc.

Het proces van GreenStep wordt doorlopen in een zestal stappen:

1. **Scan** (bepalen verduurzamingpotentie): verkennen van de gebouwlocatie. Beoordeeld worden de buitenruimte, ligging, c.q. oriëntatie, uitstraling, courantheid, leegstand vs. leefstand in omgeving, huurniveau en –contract, indicatie energielabel en/of duurzaamheidscertificaat.
2. **Objectanalyse** (inventariseren verbetermogelijkheden): geïnventariseerd worden de gebouwschil, installaties, klimaatconcept, energieverbruik, materialisatie, afwerkingniveau en onderhoudsstaat. Er wordt gekeken naar ruimte-gebruik, functionaliteit, flexibiliteit, indeelbaarheid en uitstraling t.o.v. het kantoorconcept en de bedrijfsvoering. Tot slot wordt een definitief energielabel en/of duurzaamheidscertificaat toegekend. Deze dient tevens als 0-meting voor de toekomstige verbeteringen.
3. **Definitie** (vaststellen en uitwerken ambitie): er wordt een programma van eisen opgesteld met concrete doelen, prestatie-eisen en – garanties, uitgangspunten en randvoorwaarden, budgetten en een planning.
4. **Uitwerking** (uitwerken naar contractvoorstel): de verbetervoorstellen en het programma van eisen worden uitgewerkt naar een contract met terugverdientijden, subsidiemogelijkheden en prestatieafspraken t.a.v. de exploitatie. Het voorstel voorziet tevens in een plan van aanpak met garanties, ontzorging, onderhoudsplan, begroting en planning.
5. **Realisatie** (uitvoering verbetermaatregelen): er wordt een plan gemaakt voor communicatie, logistiek en organisatie gericht op de hoogst mogelijke efficiency en de laagst mogelijke overlast. Vervolgens wordt het renovatieplan conform het contract gerealiseerd.
6. **Exploitatie** (onderhoud en beheer): doel is een blijvend en duurzaam verbeterd gebouw. GreenStep biedt mogelijkheden voor de uitvoering van de contractgarantie, het onderhoud en de gehele of gedeeltelijke overname van de exploitatie.



7. BREEAM

BREEAM is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidprestatie van gebouwen te bepalen. De methode omvat verschillende keurmerken:

1. 'BREEAM Nieuwbouw', die sinds september 2009 in werking is. Het wordt gebruikt om de duurzaamheidprestatie te bepalen van nieuwe gebouwen. In april 2010 zijn de eerste gebouwonwerpen gecertificeerd. Ook grootschalige renovaties van bestaande gebouwen, en nieuwbouwwitbreidingen aan bestaande bouw kunnen aan de hand van dit keurmerk beoordeeld worden. Grootschalige renovatie betekent dat er sprake is van veranderingen in de gebouwschil (gevel, vloeren, dak en ramen) en aan de installaties (verlichting, verwarming, koeling en ventilatie).
2. 'BREEAM Bestaande Bouw en Gebruik', die al bestaande gebouwen beoordeelt. Het keurmerk beoordeelt de gebouweigenschappen én het beheer en gebruik ervan. Aangezien maar liefst 98 procent van de gebouwen in Nederland tot de bestaande bouwvoorraad behoort, heeft BREEAM-NL Bestaande Bouw en Gebruik een nog grotere reikwijdte dan BREEAM-NL Nieuwbouw.
3. 'Duurzame Gebiedsontwikkeling', die de duurzaamheidprestatie beoordeelt van ontwikkelingsgebieden. Het beoordelingskader omvat 6 categorieën: bronnen, ruimtelijke ontwikkeling, gebiedsklimaat, welzijn, management en synergie.

BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method en werd oorspronkelijk ontwikkeld en geïntroduceerd door het Building Research Establishment (BRE), een Engelse onderzoeksinstantie, enigszins vergelijkbaar met het Nederlandse TNO. De toevoeging NL maakt duidelijk dat het hier om de Nederlandse versie gaat.

Het systeem maakt gebruik van een kwalitatieve weging. Als totaalscore krijgt een gebouw of gebied één van de volgende waarderingen: Pass, Good, Very Good, Excellent of Outstanding, ofwel 1 tot 5 sterren. BREEAM-NL Bestaande Bouw en Gebruik hanteert met het oog op zeer oude gebouwen (monumenten) een schaal van zes sterren. Onder 'Pass' (in dit geval dus 2 sterren) is de waardering 'Acceptable' toegevoegd (www.breeam.nl).

De Dutch Green Building Council gebruikt het BREEAM-schema vanwege de grote rol die het internationaal speelt. Het is het belangrijkste en meest gebruikte duurzaamheidskeurmerk voor gebouwen ter wereld. Daarnaast is het een systeem dat redelijk eenvoudig aan te passen bleek voor de Nederlandse situatie.



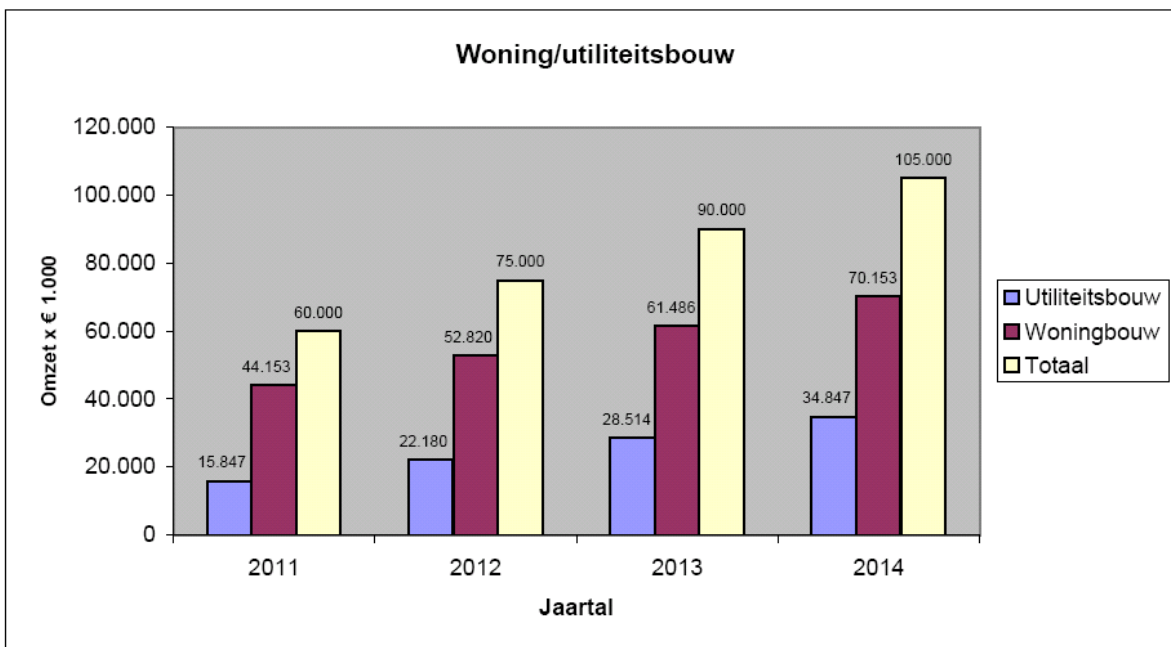
Bijlage 3

Gericht projecten verwerven

Woning / utiliteitsbouw (van begroting 2011)

BEOOGDE GROEI x € 1.000

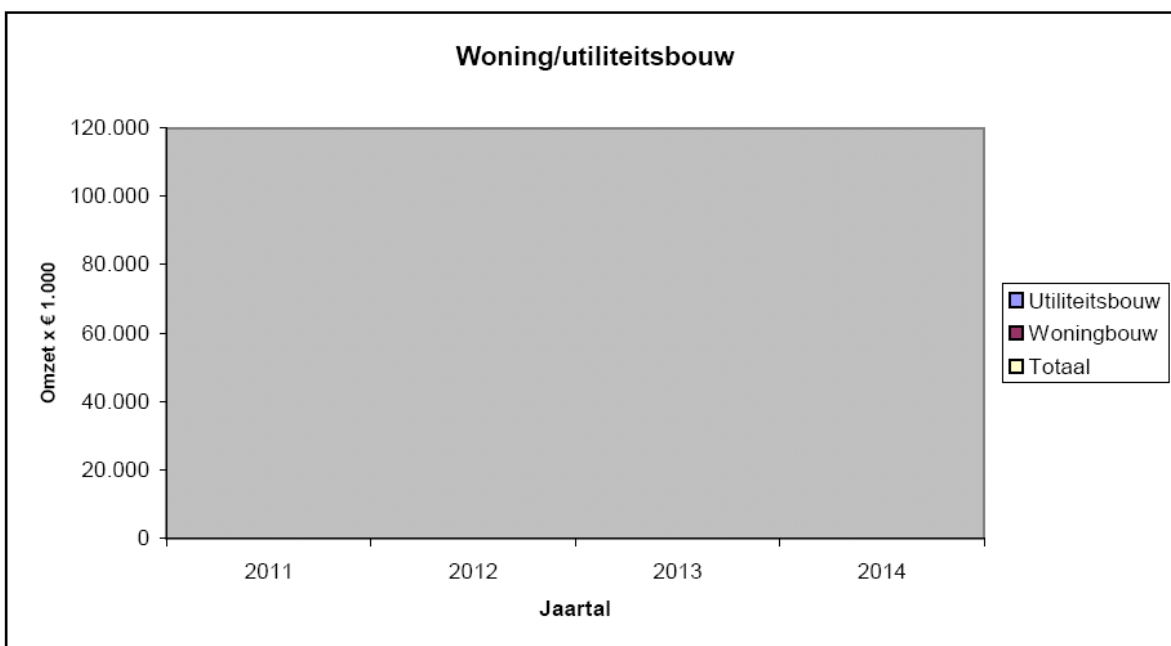
	Utiliteitsbouw	Woningbouw	Totaal
2011	15.847	44.153	60.000
2012	22.180	52.820	75.000
2013	28.514	61.486	90.000
2014	34.847	70.153	105.000



Woning / utiliteitsbouw (van begroting 2011)

WERKELIJKE GROEI x € 1.000

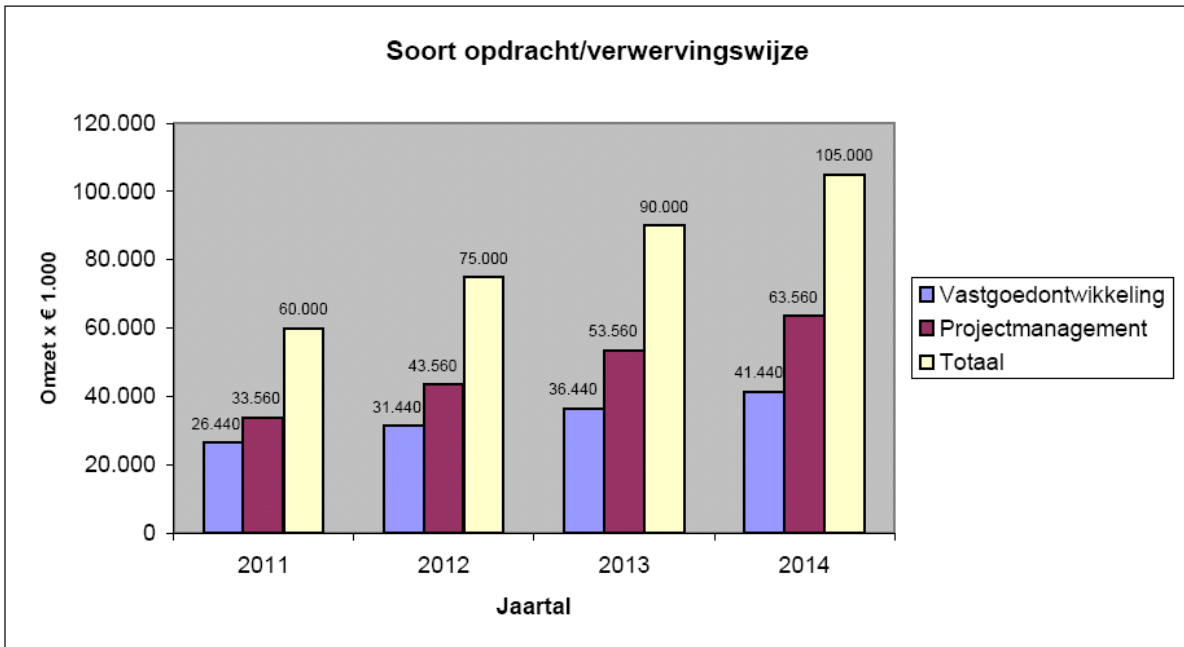
	Utiliteitsbouw	Woningbouw	Totaal
2011			0
2012			0
2013			0
2014			0



Soort opdracht / verwervingswijze (van begroting 2011)

BEOOGDE GROEI x € 1.000

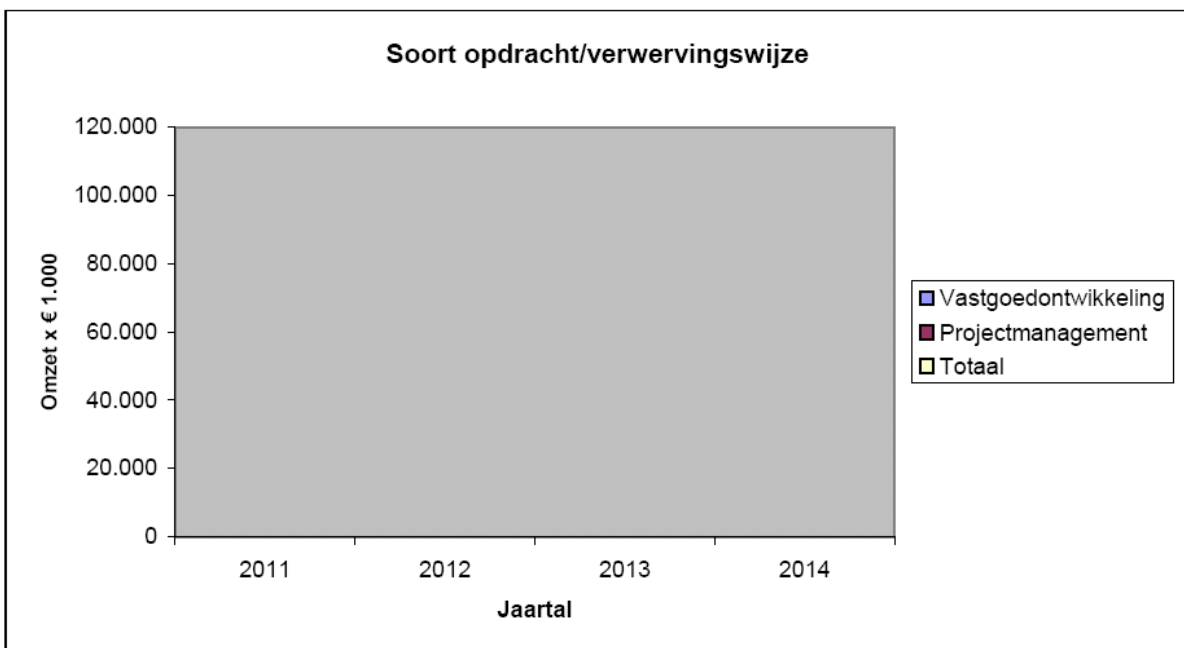
	Vastgoedontwikkeling	Projectmanagement	Totaal
2011	26.440	33.560	60.000
2012	31.440	43.560	75.000
2013	36.440	53.560	90.000
2014	41.440	63.560	105.000



Soort opdracht / verwervingswijze (van begroting 2011)

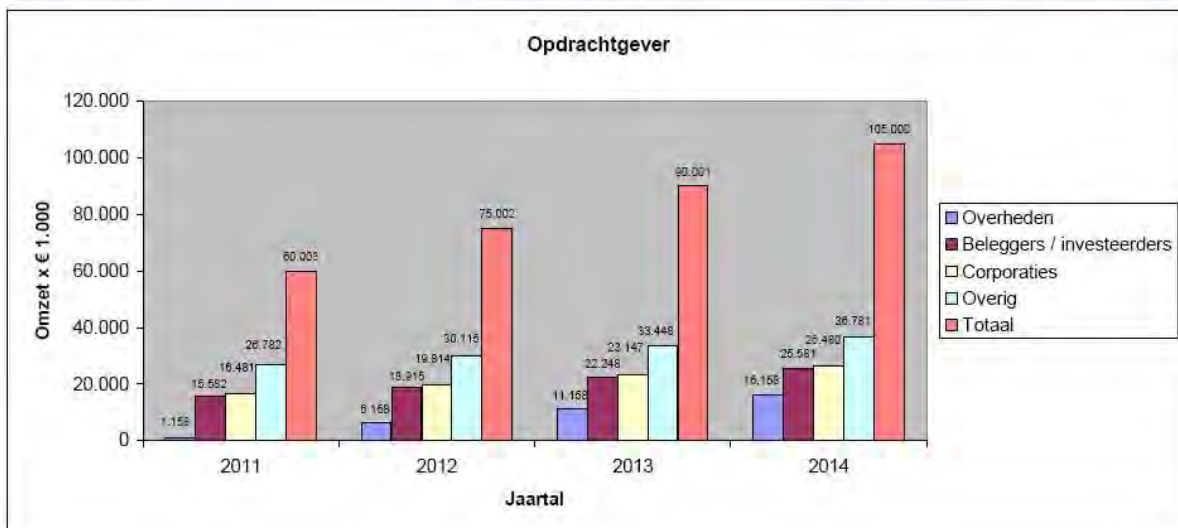
WERKELIJKE GROEI x € 1.000

	Vastgoedontwikkeling	Projectmanagement	Totaal
2011			0
2012			0
2013			0
2014			0



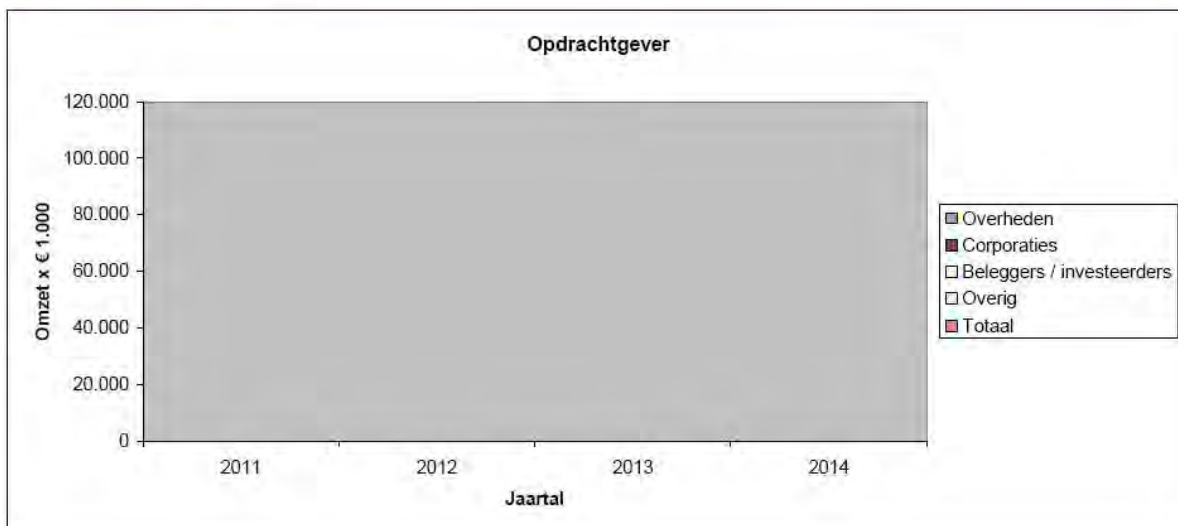
Opdrachtgever (2010 doorgerekend)
BEOOGDE GROEI x € 1.000

	Overheden	Corporaties	Beleggers / investeerders	Overig	Totaal
2011	1.158	16.481	15.582	26.782	60.003
2012	6.158	19.814	18.915	30.115	75.002
2013	11.158	23.147	22.248	33.448	90.001
2014	16.158	26.480	25.581	36.781	105.000



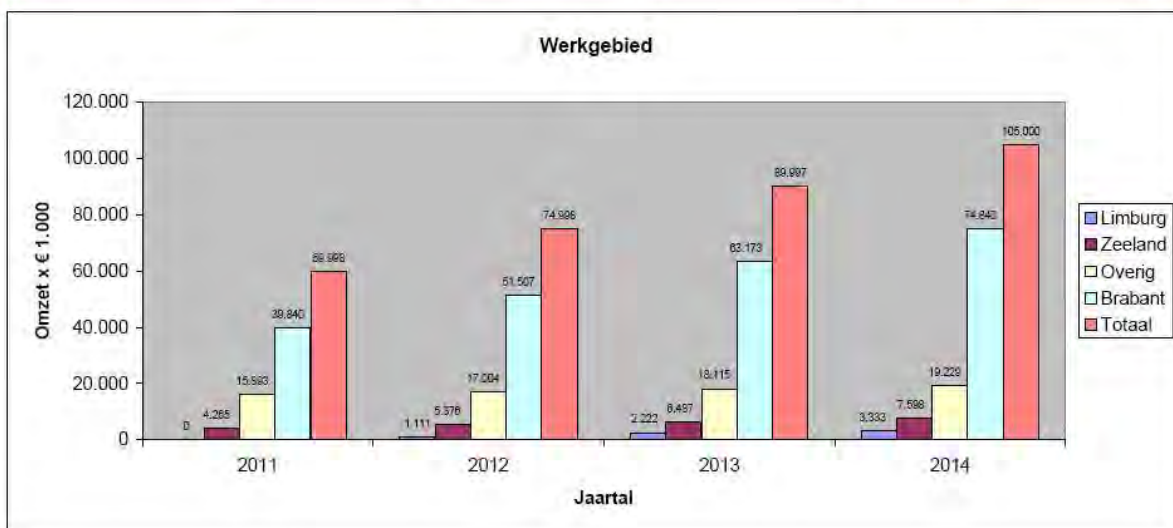
Opdrachtgever (2010 doorgerekend)
WERKELIJKE GROEI x € 1.000

	Overheden	Corporaties	Beleggers / investeerders	Overig	Totaal
2011					0
2012					0
2013					0
2014					0



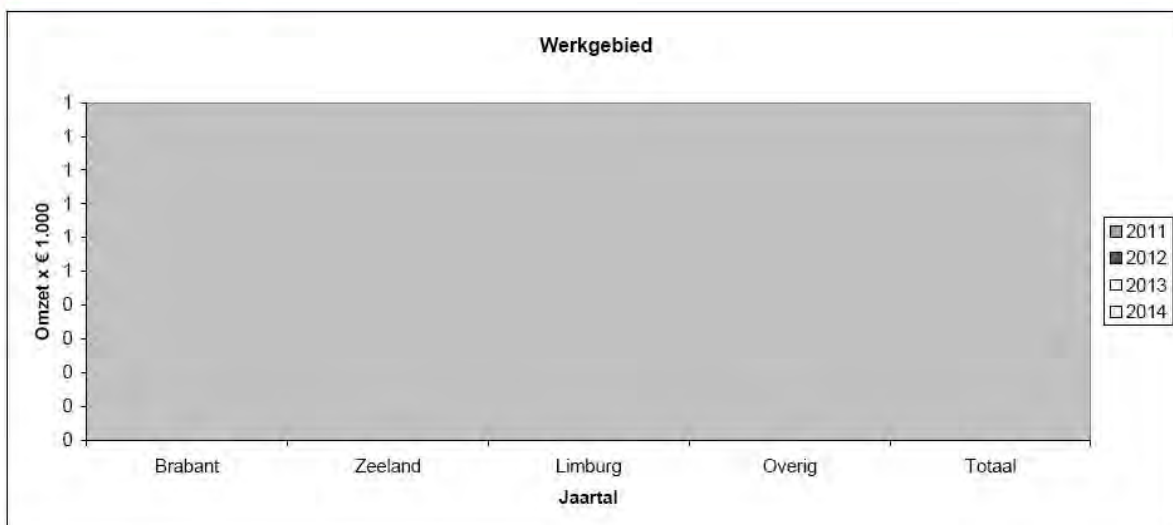
Werkgebied (2010 doorgerekend)
BEVOEGDE GROEI x € 1.000

	Brabant	Zeeland	Limburg	Overig	Totaal
2011	39.840	4.265	0	15.893	59.998
2012	51.507	5.376	1.111	17.004	74.998
2013	63.173	6.487	2.222	18.115	89.997
2014	74.840	7.598	3.333	19.229	105.000



Werkgebied (2010 doorgerekend)
WERKELIJKE GROEI x € 1.000

	Brabant	Zeeland	Limburg	Overig	Totaal
2011					0
2012					0
2013					0
2014					0



Bijlage 4

Voorbeeldmodellen ingevuld voor testronde 1

Trechtermodel voor investeringsbeslissingen		Project: Augustinianum, Eindhoven	
Resultaat: ☒ Go ☐ No Go Opmerking: Gunstige locatie + project Benodigde acties: inschrijvingsformulieren + 3 referentieprojecten inleveren		Naam ondertekende: Handtekening:	
Gericht verwerven Focus-doelstelling Opdrachtgever: ☒ Belegger / investeerder ☐ Corporate ☐ Koper ☒ Overheid Werkgebied: ☐ Tilburg / Breda ☒ Den Bosch ☒ Eindhoven ☐ Overig Woning-Utiliteitsbouw: ☐ Woningbouw ☒ Utiliteitsbouw ☐ Nieuwbouw ☐ Renovatie Soort opdracht / verwervingswijze: ☐ Projectmanagement ☒ Vastgoedontwikkeling			
Formele gegevens Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling: KS ☒ Akkoord Verantwoordelijke Projectvoorbereiding: WH ☒ Akkoord Verantwoordelijke Productie: CvR ☒ Akkoord Verantwoordelijke Directie: JH ☒ Akkoord Datum afgifte: 2-5-2011 Datum uitleijf retour: 6-5-2011 Datum werkelijk retour: 9-5-2011			
1. Markt / Markt (M&V) Volkswaardelijke gegevens: nvt Concurrentie / andere deelnemers: nvt Actuele ontwikkelingen: De school is technisch en functioneel verouderd, behoefte aan nieuwbouw. Stichting Carmelcollege vindt het gebouw te groot, wilt een meer compact gebouw. Overige plannen in de omgeving: Op de vrijkomende locatie ligt het plan voor 60 grondgebonden woningen		Waardering Gunstig ☐ Ongunstig ☐ Neutraal ☒ Go ☐ No go ☐	
2. Opdrachtgegevens Opdrachtgever: Augustinianum (Stichting Carmelcollege) Plaats van uitvoeren: Eindhoven, in het zuid-oosten, stadsdeel Stratum Beschrijving van de opdracht: Het verder ontwerpen (Engineering) van het ontwerp en het terrein (vanaf VO+), de integratie van draagconstructies en installaties in het ontwerp, het verzorgen van de nutsaansluitingen, de aanvraag omgevingsvergunning en alle overige benodigde vergunningen en ontheffingen, het realiseren (Buid) van het ontworpen project. Aantal deelnemers: Onbepikt (1e fase aanbesteding) Gunningscriterium: Economische meest voordelige inschrijving Grootte perceel (m²): > 8.000 m² Aantal wooneenheden: nvt Indicate aanneemsom (€): nvt Benodigde EPC-waarde: nvt		Waardering Gunstig ☐ Ongunstig ☐ Neutraal ☒ Go ☐ No go ☐	
3. Tijd Periode tot indiening vragen: 06/05/2011 - 15:00 Sluiting inschrijvingstermijn: 23/05/2011 - 13:00 Bekendmaking gunning: 23/05/2011 Startdatum bouwactiviteiten: mrt-12 Datum oplevering: jul-13		Waardering Gunstig ☐ Ongunstig ☐ Neutraal ☒ Go ☐ No go ☐	
4. Organisatie Voldoende capaciteit? Calc ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. PM ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. VGO ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. BB ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. Budget intern ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. Budget extern ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. Referentie-eisen: 3 projecten: 2 moeten al opgeleverd zijn (afgelopen 5 jaar), 1 mag nog in uitvoering zijn. 1: nieuwbouw energiezuinig utiliteits gebouw: > 6.000 m². 2: 15% lagere EPC, tv nodig nieuwbouw utiliteits gebouw: > 6.000 m², zowel ontwerp als realisatie (engineeringbouw), tv nodig 3: nieuwbouw utiliteits gebouw, 'best practice', project dat wordt beschouwd als kwaliteitskenmerk, tv nodig		Waardering Gunstig ☐ Ongunstig ☐ Neutraal ☒ Go ☐ No go ☐	
5. Partners Betrokken partijen: Stichting Carmelcollege Aanmelden met andere partij mogelijk? JA Eventuele co-makers: nvt Aandeel Dura Vermeer (%): nvt Architect: Augustinianum heeft met de architect (Combinatie Architecten en en) / Studio Leon Thier Architecten een overeenkomst afgesloten t/m VO+. Ten behoeve van het vervolg van de ontwerpwerkzaamheden (vanaf VO+) staat het de gegadigde vrij om opdracht(en) te verstrekken aan deze architect. Constructeur: Goudstikker-Die Vries, s-Hertogenbosch		Waardering Gunstig ☐ Ongunstig ☐ Neutraal ☒ Go ☐ No go ☐	
6. Kansen voor Dura Vermeer		Go / No go ☒ Go ☐ No go	

PCS	☐			
Lean Bouwen	☐			
Klensamenwerking	☐			
3D-BIM	☐			
BREEAM	☒	Duurzaam, energiezuinig gebouw		
Duurzaam verbeteren	☐			
Green Step	☐			
Samenwerking met DV Intra?	☐			
Samenwerking met DV Milieu?	☐			
Samenwerking met DV Business. Dev.	☐			
Samenwerking met Admin?	☐			

7. Overige bijzonderheden / opmerkingen	Er zullen max. 5 gegadigden geselecteerd worden. Omzet in laatste 3 boekjaren moet tenminste €20.000.000 zijn.
---	--

8. Soort product: project				
☒ Aanbesteding	☐ Selectie	☐ Prijsvraag	☐ Bouw-leen	☐ Ontwikkeling
☐ Openbaar ☒ Niet-openbaar				

		Waardering			Go / No go	
Locatie/hulmetijlke ordening		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go
Eigendom gronden	De school heeft een unieke positie omdat de grond in eigendom is van de school zelf. Door middel van het herinrichten van de locatie wordt de school en de gemeente (financier) in staat gesteld om nieuwbouw te ontwikkelen.	☐	☐	☒		
Locatie	☐ uitbreiding ☒ inbreiding	☐	☐	☒		
Bereikbaarheid	Goed bereikbaar via treinstation en A2/A67	☒	☐	☐		
Omringende voorzieningen	Winkels, kasteel, park, bedrijventerrein, centrum nabij	☒	☐	☐		
Status bestemmingsplan	Moet nog opgesteld worden	☐	☒	☐		
Afgrifte vergunningen	Moet nog aangevraagd worden	☐	☒	☐		
Aantal fasen / locaties	1	☐	☐	☒		

		Waardering			Go / No go	
Product		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go
Werkzaamheden	☒ slopen	☒	☐	☐		
	☒ bouwrijp maken					
	☐ woonrijp maken					
	☒ ontwerpen					
	☒ realiseren / uitvoeren					
	☐ onderhouden					
Type woningen	☐ koop	☐	☐	☐		
	☐ huur					
	☐ grondgebonden					
	☐ appartement					
Woningbouw	☐ sociaal	☐	☐	☐		
	☐ starter					
	☐ middelduur					
	☐ duur					
Overige voorzieningen	☐ commercieel	☐	☐	☒		
	☐ horeca					
	☐ winkel					
	☐ kantoor					
	☒ maatschappelijk					
	☒ school					
	☐ zorgfunctie					
	☐ kinderdagverblijf					
	☐ parkeren					
	☐ binnen bouwblok					
	☐ buiten bouwblok					
	☐ leiding / berging					
	☒ overig					
	6.700 m²					
	1.365 m² (sportloc.)					
Voorwaarden / eisen uitvoering	Afstemming en samenwerking met de gebruiker / een gebouw met een goed binnenklimaat (frisse school, klasse A) / energiezuinig, functioneel en duurzaam gebouw	☒	☐	☐		
Doelgroep product	nvt	☐	☐	☐		

		Waardering			Go / No go	
Financiering		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☐ No go
Grondaankoop	nvt	☐	☐	☐		
Financiering voortraject	nvt	☐	☐	☐		
Bouwkosten	nvt	☐	☐	☐		
Overige kosten / Investerings	nvt	☐	☐	☐		
V.o.n.-prijzen	nvt	☐	☐	☐		
Beschikbare budget opdrachtgever	nvt	☐	☐	☐		
Voorfinanciering / IA nodig	nvt	☐	☐	☐		
Investeringsverplichtingen	nvt	☐	☐	☐		

		Go / No go	
Risico's		☐ Go	☒ No go
Grond / locatie risico	☐		
Markt / afzet risico	☐		
Ontwerfrisico	☐		
Procedurerisico	☐		
Partnersrisico	☐		
Financieringsrisico	☐		
Fiscaal / juridisch risico	☒ Bestemmingsplan nog niet opgesteld, en vergunning nog niet verleend		

Trechtermodel voor investeringsbeslissingen		Project: Nieuwbouw duurzaam kantoor Maastricht			
Resultaat: ☐ Go ☒ No Go		Naam ondertekende: Handtekening:			
Opmerking: grootte van het werk / afstand In te leveren stukken: inschrijfgedevens- en verklaringen + volledig gespecificeerde begroting + min. 2 referentieprojecten					
Benodigde acties:					
Gericht verwerven					
'Focus-doelstelling'					
Opdrachtgever	☐ Belegger / investeerder ☐ Corporatie ☐ Koper ☒ Overheid				
Werkgebied	☐ Brabant (se stedenrij) ☐ Zeeland ☒ Limburg ☐ Overig				
Woning-utilitybouw	☐ Woningbouw ☒ Utilitybouw ☒ Nieuwbouw ☐ Renovatie				
Soort opdracht / verwervingswijze	☒ Projectmanagement ☐ Vastgoedontwikkeling				
Formele gegevens					
Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling	KS ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Projectvoorbereiding	WH ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Productie	OvR ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Directie	JH ☒ Akkoord				
Datum afgifte	7-6-2011				
Datum uiterlijk retour	10-6-2011				
Datum werkelijk retour	15-6-2011				
		Waardering			
		Go / No go			
1. Markt/klant (M&V)		Gunstig ☐	Ongunstig ☐	Neutraal ☐	
Volkshuisvestelijke gegevens Concurrentie / andere deelnemers Actuele ontwikkelingen Overige plannen in de omgeving		nvt ☐ nvt ☐ nvt ☐ nvt ☐			
		Waardering			
		Go / No go			
2. Opdrachtgegevens		Gunstig ☒	Ongunstig ☐	Neutraal ☐	
Soort opdracht / beschrijving Opdrachtgever Plaats van uitvoeren Aantal deelnemers Gunningcriterium Grootte perceel (m²) Aantal wooneenheden Indicatie aanneemsom (€) Benodigde EPC-waarde		Nieuwbouw van een duurzaam kantoor voor de huisvesting van circa 65 werkplekken, de was- en kleedruimten voor het buitenpersoneel, een kantine en vergaderruimten. Deze nieuwbouw is geïntegreerd met het bestaande gebouw. Gemeente Maastricht Maastricht, Ankerkade 275 (buiten het centrum, in het noorden) onbepakt/onbekend Laagste prijs niet bekend nvt niet bekend nvt			
		Waardering			
		Go / No go			
3. Tijd		Gunstig ☒	Ongunstig ☐	Neutraal ☐	
Periode tot indiening vragen Sluiting inschrijvingstermijn Bekendmaking gunning Startdatum bouwactiviteiten Datum oplevering		30-6-2011 15:00 16-6-2011 11:00 19-6-2011 niet bekend niet bekend			
		Waardering			
		Go / No go			
4. Organisatie		Gunstig ☒	Ongunstig ☐	Neutraal ☐	
Voldoende capaciteit? Calo PM VGO BB Budget intern Budget extern Referentie-eisen		☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t. max. 3 referentieprojecten, met 5 (dezelfde) criteria, waaronder een omzet van min. € 2.000.000,- en waarbij er 1 geïntegreerd is met een bestaand gebouw.			
		Waardering			
		Go / No go			
5. Partners		Gunstig ☒	Ongunstig ☐	Neutraal ☐	
Betrokken partijen Aanmelden met andere partij mogelijk? Eventuele co-makers Aandeel Dura Vermeer (%) Architect Overige adviseurs		Gemeente Maastricht ja, inschrijven met andere ondernemingen is mogelijk nvt nvt Architectenburo Boosten Heemstede-Obelt-Mijnssen technische installaties			
		Waardering			
		Go / No go			
6. Kansen voor Dura Vermeer		Gunstig ☒	Ongunstig ☐	Neutraal ☐	
PCS Lean Bouwen		☐ ☐			

Ketersamenwerking	☐		
3D-BIM	☐		
BREEAM	☒	toepassen duurzaam hout (minimaleis)	
Duurzaam verbeteren	☐		
Green Step	☒	duurzaam verbeteren van kantoorpanden	
Samenwerking met DV/ Infra?	☐		
Samenwerking met DV/ Milieu?	☐		
Samenwerking met DV Business Dev.	☐		
Samenwerking met Advin?	☐		

7. Overige bijzonderheden / opmerkingen	25 juni 2011: bezoek locatie stadskantoor Limmel, Ankerkade 275 te Maastricht. Uiterlijk 24 juni 14.00 uur per e-mail aanmelden bij de contactpersoon.
---	--

8. Soort product; project			
Verwervingswijze: ☒ Aanbesteding ☐ Selectie ☐ Prijsvraag ☐ Bouw-team ☐ Ontwikkeling ☒ Openbaar ☐ Niet-openbaar			

		Waardering			Go / No go	
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go
Locatie/ruimtelijke ordening						
Eigendom gronden	nvt	☐	☐	☐		
Locatie	☐ uitbreiding	☒	☐	☐		
	☒ inbreiding					
Bereikbaarheid	Gelegen langs de A2, en verschillende bushaltes op loopafstand	☒	☐	☐		
Omliggende voorzieningen	bedrijfsverrein, aan het water	☒	☐	☐		
Status bestemmingsplan	nvt	☐	☐	☐		
Afgifte vergunningen	nvt	☐	☐	☐		
Aantal fasen / locaties	1	☐	☐	☒		

		Waardering			Go / No go	
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go
Product	m² bvo / aantal					
Werkzaamheden	☐ slopen	☐	☒	☐		
	☐ bouwrijp maken					
	☐ woonrijp maken					
	☐ ontwerpen					
	☒ realiseren / uitvoeren					
	☒ onderhouden 1 jaar					
Type woningen	☐ koop	☐	☐	☐		
	☐ huur					
	☐ grondgebonden					
	☐ appartement					
Woningbouw	☐ sociaal	☐	☐	☐		
	☐ starter					
	☐ middelduur					
	☐ duur					
Overige voorzieningen	☒ commercieel	☒	☐	☐		
	☐ horeca					
	☐ winkel					
	☒ kantoor					
	☐ maatschappelijk					
	☐ school					
	☐ zorgfunctie					
	☐ kinderdagverblijf					
	☐ parkeren					
	☐ binnen bouwblok					
	☐ buiten bouwblok					
	☐ keider / berging					
	☐ overig					
Voorwaarden / eisen uitvoering	nvt	☐	☐	☐		
Doelgroep product	nvt	☐	☐	☐		

		Waardering			Go / No go	
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☐ No go
Financiële aspecten						
Grondaankoop	nvt	☐	☐	☐		
Financiering voortraject	nvt	☐	☐	☐		
Bouwkosten	nvt	☐	☐	☐		
Overige kosten / investeringen	nvt	☐	☐	☐		
V.o.n.-prijzen	nvt	☐	☐	☐		
Beschikbare budget opdrachtgever	nvt	☐	☐	☐		
Voorfinanciering / IA nodig	nvt	☐	☐	☐		
Investeringsverplichtingen	nvt	☐	☐	☐		

		Go / No go	
		☐ Go	☒ No go
Risico's			
Grond / locatie risico	☒ helemaal buiten Maastricht gelegen		
Markt / afzet risico	☐		
Ontwerprisico	☐		
Procedurerisico	☐		
Partnersrisico	☐		
Financieringsrisico	☐		
Fiscaal / juridisch risico	☐		

Trechtermodel voor investeringsbeslissingen		Project: Uden, Parallelweg	
Resultaat: ☒ Go ☐ No Go Opmerking: Benodigde acties:		Naam ondertekende: Handtekening:	
Gericht verwerven 'Focus-doelstelling'		Benodigde omzet 	
Opdrachtgever ☐ Belegger / investeerder ☐ Corporatie ☐ Koper ☐ Overheid Werkgebied ☒ Brabant (se stedenrij) ☐ Zeeland ☐ Limburg ☐ Overig Woning-uitvoerbouw ☒ Woningbouw ☐ Utiliteitsbouw ☒ Nieuwbouw ☐ Renovatie Soort opdracht / verwervingswijze ☐ Projectmanagement ☒ Vastgoedontwikkeling			
Formele gegevens Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling: KS ☒ Akkoord Verantwoordelijke Projectvoorbereiding: WH ☒ Akkoord Verantwoordelijke Productie: CvR ☒ Akkoord Verantwoordelijke Directie: JH ☒ Akkoord Datum afgifte: 5-6-2011 Datum uiterlijk retour: 10-6-2011 Datum werkelijk retour: 13-6-2011			
		Waardering Gunstig Ongunstig Neutraal	
1. Markt/klant (M&V) Volkshuisvestelijke gegevens: Behoeft aan woningbouw voor specifieke doelgroepen: starters woningmarkt; zelfbouw; levensloopbestendige woningen en bijzondere woonconcepten. Concurrentie / andere deelnemers: nvt Actuele ontwikkelingen: Gezien de veranderingen in de bevolkingssamenstelling en de woningmarkt treedt op korte termijn een spanning tussen vraag en aanbod op. Er is een toenemende behoefte aan woningen voor kleinere huishoudens en met name voor ouderen. Overige plannen in de omgeving: Centrum-west, 'Hoek Promenade', Dico-terrein (vlak onder de parallelweg, hier gaan 250 woningen gebouwd worden), Kastanjeweg-Oost.		Go / No go ☒ Go ☐ No go	
		Waardering Gunstig Ongunstig Neutraal	
2. Opdrachtgegevens Soort opdracht / beschrijving: nvt Opdrachtgever: nvt Plaats van uitvoeren: nvt Aantal deelnemers: nvt Gunningscriterium: nvt Grootte perceel (m²): nvt Aantal wooneenheden: nvt Indicatie aanneemsom (€): nvt Benodigde EPC-waarde: nvt		Go / No go ☐ Go ☐ No go	
		Waardering Gunstig Ongunstig Neutraal	
3. Tijd Periode tot indiening vragen: nvt Sluiting inschrijvingstermijn: nvt Bekendmaking gunning: nvt Startdatum bouwactiviteiten: nvt Datum oplevering: nvt		Go / No go ☐ Go ☐ No go	
		Waardering Gunstig Ongunstig Neutraal	

4. Organisatie				Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go	
Voldoende capaciteit?	Calc	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	☒	☐	☐		
	PM	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	☒	☐	☐		
	VGO	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	☒	☐	☐		
	BB	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	☒	☐	☐		
Budget intern		☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	☒	☐	☐		
Budget extern		☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	☒	☐	☐		
Referentie-eisen		nvt			☐	☐	☐		
					Waardering			Go / No go	
					Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☐ No go
5. Partners									
Betrokken partijen		nvt			☐	☐	☐		
Aanmelden met andere partij mogelijk?		nvt			☐	☐	☐		
Eventuele co-makers		nvt			☐	☐	☐		
Aandeel Dura Vermeer (%)		nvt			☐	☐	☐		
Architect		nvt			☐	☐	☐		
Overige adviseurs		nvt			☐	☐	☐		
								Go / No go	
6. Kansen voor Dura Vermeer								☒ Go	☐ No go
PCS	☒	levensloopbestendige woningen, starterswoningen, woningen voor ouderen (kunnen allemaal obv het pcs-bouwconcept gerealiseerd worden)							
Lean Bouwen	☐								
Ketensamenwerking	☐								
3D-BIM	☐								
BREEAM	☐								
Duurzaam verbeteren	☐								
Green Step	☐								
Samenwerking met DV Infra?	☐								
Samenwerking met DV Milieu?	☐								
Samenwerking met DV Business. Dev.	☐								
Samenwerking met Advin?	☐								
7. Overige bijzonderheden / opmerkingen		Het centrum van Uden is een echte publiekstrekker.							

8. Soort product: grond				Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go
Locatie/ruimtelijke ordening								
Kadastrale gemeente		Uden, ten zuidoosten van 's-Hertogenbosch. Midden in het centrum van Uden.		☒	☐	☐		
Aantal inwoners		41.400		☒	☐	☐		
Eigendom perceel				☐	☐	☐		
Omschrijving kadastraal object		Wonen, schuur/erf, wegen, berging/stalling, erf/tuin		☐	☐	☒		
Laatste transactie				☐	☐	☐		
Bereikbaarheid		Gelegen tegen de A50 en N264. Geen treinstation, wel een uitgebreid net van busverbindingen.		☐	☐	☒		
Omliggende voorzieningen		Verscheidene voorzieningen, vanwege de nabijheid van het centrum, zoals supermarkt, schoonheidsinstituut, slijterij, café, restaurant, cafetaria, kleding/schoenenwinkels, kapper, etc. Aangrenzend aan de locatie ligt Witlox wegenbouw & groentechniek.		☒	☐	☐		
Geldende bestemmingsplan		'Centrum', vastgesteld op 10-12-1982.		☐	☐	☒		
Structuurvisie		nvt		☐	☐	☐		
Overige nota's/visies		nvt		☐	☐	☐		
Mogelijkheden (woning)bouw		C(B)+W; Centrumvoorzieningen, klasse B, en Woondoeleinden. De eerste bouwlaag van de gebouwen is bestemd voor detailhandelsbedrijven, dienstverlenende bedrijven, kantoren, horecabedrijven en woningen, maatschappelijke doeleinden en ambachtelijke verzorgende bedrijven. In de bovengelegen bouwlagen van de gebouwen zijn alleen woningen toelaatbaar.		☒	☐	☐		

Trechtermodel voor investeringsbeslissingen		Project: Waterschap Rivierenland Tiel																																																																																					
Resultaat: ☐ Go ☒ No Go Opmerking: Benodigde acties:		Naam ondertekende: Handtekening:																																																																																					
Gericht verwerven Focus-doelstelling Opdrachtgever Werkgebied Woning-uitbreidingsbouw Doort opdracht / verwervingswijze		☐ Belegger / investeerder ☐ Corporate ☐ Koper ☒ Overnemer ☐ Brabant (se stedenrij) ☐ Zeeland ☐ Limburg ☒ Overig ☐ Woningbouw ☒ Utiliteitsbouw ☒ Nieuwbouw ☒ Renovatie ☒ Projectmanagement ☐ Vastgoedontwikkeling																																																																																					
Formele gegevens Verantwoordelijke vastgoedontwikkeling Verantwoordelijke Projectvoorbereiding Verantwoordelijke Productie Verantwoordelijke Directie Datum afgifte Datum uiterlijk retour Datum werkelijk retour		KS ☒ Akkoord WH ☒ Akkoord CVR ☒ Akkoord JH ☒ Akkoord 1-6-2011 6-6-2011 6-6-2011																																																																																					
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">Waardering</th> <th colspan="2">Go / No go</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Gunstig</th> <th>Ongunstig</th> <th>Neutraal</th> <th>☐ Go</th> <th>☐ No go</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Marktkwant (M&V)</td> <td></td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Volkshuisvestelijke gegevens</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Concurrentie / andere deelnemers</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Actuele ontwikkelingen</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Overige plannen in de omgeving</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>				Waardering			Go / No go				Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☐ No go	1. Marktkwant (M&V)		☐	☐	☐	☐	☐	Volkshuisvestelijke gegevens	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Concurrentie / andere deelnemers	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Actuele ontwikkelingen	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Overige plannen in de omgeving	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																			
		Waardering			Go / No go																																																																																		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☐ No go																																																																																	
1. Marktkwant (M&V)		☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Volkshuisvestelijke gegevens	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Concurrentie / andere deelnemers	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Actuele ontwikkelingen	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Overige plannen in de omgeving	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">Waardering</th> <th colspan="2">Go / No go</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Gunstig</th> <th>Ongunstig</th> <th>Neutraal</th> <th>☐ Go</th> <th>☒ No go</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2. Opdrachtgegevens</td> <td></td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Soort opdracht / beschrijving</td> <td>Uitbreiding en nieuwbouw huisvesting Waterschap Rivierenland locatie nwt Tiel: bouw van een werkplaats en een loods en de aanpassing van bestaande bedrijfsruimtes. Het betreft bouwkundige werken inclusief werktuigbouwkundige en electrotechnische installaties.</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Opdrachtgever</td> <td>Waterschap Rivierenland</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Plaats van uitvoeren</td> <td>Tiel, Simon Stevinstraat 2 (helemaal buiten Tiel, op een bedrijventerrein)</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Aantal deelnemers</td> <td>onbepikt / onbekend</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Gunningscriterium</td> <td>Laagste prijs</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Grootte perceel (m²)</td> <td>1.100 m² nieuwe loods, 1.350 m² nieuwe werkplaats, 700 m² verbouwing huidige bedrijfsruimte</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Aantal wooneenheden</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Indicatie aanneemsom (€)</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Benodigde EPC-waarde</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>				Waardering			Go / No go				Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go	2. Opdrachtgegevens		☐	☒	☐	☐	☒	Soort opdracht / beschrijving	Uitbreiding en nieuwbouw huisvesting Waterschap Rivierenland locatie nwt Tiel: bouw van een werkplaats en een loods en de aanpassing van bestaande bedrijfsruimtes. Het betreft bouwkundige werken inclusief werktuigbouwkundige en electrotechnische installaties.	☐	☒	☐	☐	☒	Opdrachtgever	Waterschap Rivierenland	☐	☐	☒	☐	☒	Plaats van uitvoeren	Tiel, Simon Stevinstraat 2 (helemaal buiten Tiel, op een bedrijventerrein)	☐	☒	☐	☐	☒	Aantal deelnemers	onbepikt / onbekend	☐	☐	☒	☐	☒	Gunningscriterium	Laagste prijs	☐	☒	☐	☐	☒	Grootte perceel (m²)	1.100 m² nieuwe loods, 1.350 m² nieuwe werkplaats, 700 m² verbouwing huidige bedrijfsruimte	☐	☒	☐	☐	☒	Aantal wooneenheden	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Indicatie aanneemsom (€)	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Benodigde EPC-waarde	nvt	☐	☐	☐	☐	☐
		Waardering			Go / No go																																																																																		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go																																																																																	
2. Opdrachtgegevens		☐	☒	☐	☐	☒																																																																																	
Soort opdracht / beschrijving	Uitbreiding en nieuwbouw huisvesting Waterschap Rivierenland locatie nwt Tiel: bouw van een werkplaats en een loods en de aanpassing van bestaande bedrijfsruimtes. Het betreft bouwkundige werken inclusief werktuigbouwkundige en electrotechnische installaties.	☐	☒	☐	☐	☒																																																																																	
Opdrachtgever	Waterschap Rivierenland	☐	☐	☒	☐	☒																																																																																	
Plaats van uitvoeren	Tiel, Simon Stevinstraat 2 (helemaal buiten Tiel, op een bedrijventerrein)	☐	☒	☐	☐	☒																																																																																	
Aantal deelnemers	onbepikt / onbekend	☐	☐	☒	☐	☒																																																																																	
Gunningscriterium	Laagste prijs	☐	☒	☐	☐	☒																																																																																	
Grootte perceel (m²)	1.100 m² nieuwe loods, 1.350 m² nieuwe werkplaats, 700 m² verbouwing huidige bedrijfsruimte	☐	☒	☐	☐	☒																																																																																	
Aantal wooneenheden	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Indicatie aanneemsom (€)	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Benodigde EPC-waarde	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">Waardering</th> <th colspan="2">Go / No go</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Gunstig</th> <th>Ongunstig</th> <th>Neutraal</th> <th>☒ Go</th> <th>☐ No go</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3. Tijd</td> <td></td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Periode tot indiening vragen</td> <td>27-6-2011</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Sluiting inschrijfst termijn</td> <td>13-7-2011 15:00</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Bekendmaking gunning</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Startdatum bouwactiviteiten</td> <td>niet bekend</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Datum oplevering</td> <td>100 dagen vanaf de gunning van de opdracht</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>				Waardering			Go / No go				Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go	3. Tijd		☒	☐	☐	☒	☐	Periode tot indiening vragen	27-6-2011	☒	☐	☐	☒	☐	Sluiting inschrijfst termijn	13-7-2011 15:00	☒	☐	☐	☒	☐	Bekendmaking gunning	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Startdatum bouwactiviteiten	niet bekend	☐	☐	☐	☐	☐	Datum oplevering	100 dagen vanaf de gunning van de opdracht	☐	☒	☐	☐	☐																												
		Waardering			Go / No go																																																																																		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go																																																																																	
3. Tijd		☒	☐	☐	☒	☐																																																																																	
Periode tot indiening vragen	27-6-2011	☒	☐	☐	☒	☐																																																																																	
Sluiting inschrijfst termijn	13-7-2011 15:00	☒	☐	☐	☒	☐																																																																																	
Bekendmaking gunning	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Startdatum bouwactiviteiten	niet bekend	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Datum oplevering	100 dagen vanaf de gunning van de opdracht	☐	☒	☐	☐	☐																																																																																	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">Waardering</th> <th colspan="2">Go / No go</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Gunstig</th> <th>Ongunstig</th> <th>Neutraal</th> <th>☐ Go</th> <th>☒ No go</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4. Organisatie</td> <td></td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Voldoende capaciteit?</td> <td>Caio ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td></td> <td>PM ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VGO ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td></td> <td>BB ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Budget intern</td> <td>☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Budget extern</td> <td>☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Referentie-eisen</td> <td>2 werken met een omvang van tenminste € 300.000,- op het gebied van utiliteitsbouw + tv</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> </tbody> </table>				Waardering			Go / No go				Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go	4. Organisatie		☒	☐	☐	☐	☒	Voldoende capaciteit?	Caio ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒		PM ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒		VGO ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒		BB ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒	Budget intern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒	Budget extern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒	Referentie-eisen	2 werken met een omvang van tenminste € 300.000,- op het gebied van utiliteitsbouw + tv	☐	☒	☐	☐	☒														
		Waardering			Go / No go																																																																																		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go																																																																																	
4. Organisatie		☒	☐	☐	☐	☒																																																																																	
Voldoende capaciteit?	Caio ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒																																																																																	
	PM ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒																																																																																	
	VGO ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒																																																																																	
	BB ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒																																																																																	
Budget intern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒																																																																																	
Budget extern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	☐	☒																																																																																	
Referentie-eisen	2 werken met een omvang van tenminste € 300.000,- op het gebied van utiliteitsbouw + tv	☐	☒	☐	☐	☒																																																																																	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">Waardering</th> <th colspan="2">Go / No go</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Gunstig</th> <th>Ongunstig</th> <th>Neutraal</th> <th>☒ Go</th> <th>☐ No go</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5. Partners</td> <td></td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Betrokken partijen</td> <td>nvt</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Aanmelden met andere partij mogelijk?</td> <td>ja, inschrijving als combinatie is toegestaan</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Eventuele co-makers</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Aandeel Dura Vermeer (%)</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Architect</td> <td>nvt</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Overige adviseurs</td> <td>JD Installatieadviseurs bv, Broersma BV Ingenieursbureau voor beton- en staalconstructies</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> </tbody> </table>				Waardering			Go / No go				Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go	5. Partners		☒	☐	☐	☒	☐	Betrokken partijen	nvt	☒	☐	☐	☒	☐	Aanmelden met andere partij mogelijk?	ja, inschrijving als combinatie is toegestaan	☒	☐	☐	☒	☐	Eventuele co-makers	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Aandeel Dura Vermeer (%)	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Architect	nvt	☐	☐	☐	☐	☐	Overige adviseurs	JD Installatieadviseurs bv, Broersma BV Ingenieursbureau voor beton- en staalconstructies	☐	☐	☒	☐	☒																					
		Waardering			Go / No go																																																																																		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☒ Go	☐ No go																																																																																	
5. Partners		☒	☐	☐	☒	☐																																																																																	
Betrokken partijen	nvt	☒	☐	☐	☒	☐																																																																																	
Aanmelden met andere partij mogelijk?	ja, inschrijving als combinatie is toegestaan	☒	☐	☐	☒	☐																																																																																	
Eventuele co-makers	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Aandeel Dura Vermeer (%)	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Architect	nvt	☐	☐	☐	☐	☐																																																																																	
Overige adviseurs	JD Installatieadviseurs bv, Broersma BV Ingenieursbureau voor beton- en staalconstructies	☐	☐	☒	☐	☒																																																																																	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">Go / No go</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>☐ Go</th> <th>☒ No go</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6. Kansen voor Dura Vermeer</td> <td></td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>PCS</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>Lean Bouwen</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☒</td> </tr> </tbody> </table>				Go / No go				☐ Go	☒ No go	6. Kansen voor Dura Vermeer		☐	☒	PCS	☐	☐	☒	Lean Bouwen	☐	☐	☒																																																																
		Go / No go																																																																																					
		☐ Go	☒ No go																																																																																				
6. Kansen voor Dura Vermeer		☐	☒																																																																																				
PCS	☐	☐	☒																																																																																				
Lean Bouwen	☐	☐	☒																																																																																				

Ketensamenwerking	☐			
3D-BIM	☐			
BREEAM	☐			
Duurzaam verbeteren	☐			
Green Step	☐			
Samenwerking met DV Infra?	☐			
Samenwerking met DV Milieu?	☐			
Samenwerking met DV Business Dev.	☐			
Samenwerking met Advin?	☐			

7. Overige bijzonderheden / opmerkingen:	Gemiddelde jaarlijkse omzet aan werken van tenminste € 600.000,- over de laatste 3 boekjaren. Het bouwterrein is 20 juni 2011 van 13.00 tot 15.00 open voor bezichtiging.
--	---

8. Soort product: project				
Verwervingswijze:		☒ Aanbesteding ☐ Selectie ☐ Prijsvraag ☐ Bouw-team ☐ Ontwikkeling ☒ Openbaar ☐ Niet-openbaar		

		Waardering			Go / No go	
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go
Locatie/ruimte/teekening						
Eigendom gronden	nvt	☐	☐	☐		
Locatie	☐ uitbreiding	☐	☐	☒		
	☒ inbreiding					
Bereikbaarheid	gelegen aan de N635	☒	☐	☐		
Omliggende voorzieningen	bedrijfsenterrein, aan het water	☐	☒	☐		
Status bestemmingsplan	nvt	☐	☐	☐		
Afgeite vergunningen	nvt	☐	☐	☐		
Aantal fasen / locaties	1	☐	☐	☒		

		Waardering			Go / No go	
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go
Product						
Werkzaamheden	☐ slopen	☐	☒	☐		
	☐ bouwrijp maken					
	☐ woonrijp maken					
	☐ ontwerpen					
	☒ realiseren / uitvoeren					
Type woningen	☐ koop	☐	☐	☐		
	☐ huur					
	☐ grondgebonden					
	☐ appartement					
Woningbouw	☐ sociaal	☐	☐	☐		
	☐ starter					
	☐ middelaan					
	☐ duur					
Overige voorzieningen	☐ commerciële	☐	☐	☐		
	☐ horeca					
	☐ winkel					
	☐ kantoor					
	☐ maatschappelijk					
	☐ school					
	☐ zorgfunctie					
	☐ kinderdagverblijf					
	☐ parkeren					
	☐ binnen bouwblok					
	☐ buiten bouwblok					
	☐ kelder / berging					
	☐ overig					
Voorwaarden / eisen uitvoering		☐	☐	☐		
Doelgroep product		☐	☐	☐		

		Waardering			Go / No go	
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	☐ Go	☒ No go
Financiële aspecten						
Grondaankoop	nvt	☐	☐	☐		
Financiering voortraject	nvt	☐	☐	☐		
Bouwkosten	nvt	☐	☐	☐		
Overige kosten / investeringen	nvt	☐	☐	☐		
V.o.n.-prijzen	nvt	☐	☐	☐		
Beschikbare budget opdrachtgever	nvt	☐	☐	☐		
Voorfinanciering / IA nodig	nvt	☐	☐	☐		
Investeringsverplichtingen	nvt	☐	☐	☐		

		Go / No go		
		☐ Go	☒ No go	
Risico's				
Grond / locatie risico	☒	het project is gelegen op een locatie buiten het, op een bedrijventerrein. Dit is geen gunstige aantrekkelijke locatie.		
Markt / afzet risico	☐			
Ontwerprisico	☒	het gaat om de bouw van een werkplaats en een loods, DV is in staat om gebouwen van hogere waarde/uitstraling te realiseren		
Procedurerisico	☐			
Partnersrisico	☐			
Financieringsrisico	☐			
Fiscaal / juridisch risico	☐			

Bijlage 5
Voorbeeldmodellen ingevuld voor
testronde 2

Trechtermodel		Project: Nieuwbouw Brede School Biervliet (Terneuzen)			
Resultaat:	☐ Go ☒ No go	Naam ondertekende:			
Opmerking:	Te kleine plaats, te klein schooltje	Handtekening:			
Benodigde acties / aan te leveren documenten:		Inschrijvingsformulieren + 2 referentieprojecten + offerte (prijsstelling).			
Gericht verwerven					
Opdrachtgever	☐ Belegger / investeerder ☐ Corporatie ☒ Overheid ☐ Overig				
Werkgebied	☐ Brabant ☒ Zeeland ☐ Limburg ☐ Overig				
Woning-utiliteitsbouw	☐ Woningbouw ☒ Utiliteitsbouw ☒ Nieuwbouw ☐ Renovatie				
Soort opdracht / verwervingswijze	☒ Projectmanagement ☐ Vastgoedontwikkeling				
Formele gegevens		 DURA VERMEER <i>Waarmaken van ambities</i>			
Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling	KS ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Projectvoorbereiding	WH ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Productie	CvR ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Directie	JH ☒ Akkoord				
Datum aankondiging opdracht	17-6-2011				
Datum afgifte	21-6-2011				
Datum uiterlijk retour	27-6-2011				
Datum werkelijk retour	27-6-2011				
		Waardering <i>Gunstig</i> <i>Ongunstig</i> <i>Neutraal</i>			Go / No go (invullen)
1. Markt/klant					no go
Volkshuisvestelijke gegevens	Biervliet heeft 1.633 inwoners, waarvan 20% onder de 20 jaar (337) + 1 peuterspeelzaal + 2 basisscholen + kinderopvang	☐	☒	☐	
Concurrentie / andere deelnemers		☐	☐	☐	
Actuele ontwikkelingen	De eerste plannen voor een brede school dateren uit 2004. In 2010 is de geplande nieuwbouw door de gemeente Terneuzen geschrapt, vanwege bezuinigingen.	☐	☒	☐	
Overige plannen in de omgeving		☐	☐	☐	
		Waardering <i>Gunstig</i> <i>Ongunstig</i> <i>Neutraal</i>			Go / No go (invullen)
2. Organisatie					no go
Voldoende capaciteit?	Calc ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
	PM ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
	VGO ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
	BB ☐ ja ☐ nee ☒ n.v.t.	☐	☐	☒	
Budget intern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
Budget extern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
Aantal referentieprojecten	2 projecten.	☒	☐	☐	
Referentie-eisen	soortgelijke opdrachten die niet ouder zijn dan 5 jaar op het gebied van utiliteitsbouw.	☒	☐	☐	
Financiële eisen	Minimale omzet van € 3.000.000,- in 2008 en 2009.	☐	☒	☐	
					Go / No go (invullen)
3. Risico's					no go
Grond / locatie risico	☒ afgelegen, klein dorpje ten westen van Terneuzen				
Markt / afzet risico	☐				
Ontwerprisico	☐				
Procedurerisico	☒ het plan is al vaker uitgesteld, de vraag is al jaren of de school wel of niet gebouwd moet worden.				
Partnersrisico	☐				
Financieringsrisico	☐				
Fiscaal / juridisch risico	☐				
					Go / No go (invullen)
4. Kansen voor Dura Vermeer					go
PCS	☐				
Lean Bouwen	☐				
Ketensamenwerking	☐				
3D-BIM	☐				
BREEAM	☐				
Duurzaam verbeteren	☐				
Green Step	☐				
Samenwerking met DV Infra?	☐				
Samenwerking met DV Milieu?	☐				
Samenwerking met DV Business. Dev.	☐				
Samenwerking met Advin?	☐				
Overig	☒ DV heeft ervaring met Brede Scholen, multifunctionele gebouwen				
5. Overige bijzonderheden / opmerkingen					

6. Soort product: project							
Verwervingswijze:		☒ Aanbesteding (openbaar)	☐ Selectie (niet-openbaar)	☐ Prijsvraag	☐ Ontwikkeling	☐ Bouw-team	☐ Design&Construct

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Opdrachtgegevens					no go
Soort opdracht	Uitvoeren	☐	☐	☒	
Beschrijving opdracht	Nieuwbouw Brede School Biervliet	☐	☐	☒	
Opdrachtgever	Gemeente Terneuzen	☐	☐	☒	
Plaats van uitvoeren	Biervliet (ten westen van Terneuzen), Braakmanlaan	☐	☒	☐	
Aantal deelnemers / gegadigde	Onbekend	☐	☐	☒	
Gunningscriterium	Laagste prijs	☐	☒	☐	
Grootte perceel (m²)		☐	☐	☐	
Aantal wooneenheden		☐	☐	☐	
Indicatie aanneemsom (€)		☐	☐	☐	
Benodigde EPC-waarde		☐	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Tijd					go
Periode tot indiening vragen	11-7-2011	☒	☐	☐	
Verzending Nota van Inlichtingen		☐	☐	☐	
Sluiting inschrijvingstermijn	23-08-11 12:00	☒	☐	☐	
Bekendmaking gunning	begin september 2011	☒	☐	☐	
Startdatum bouwactiviteiten		☐	☐	☐	
Datum oplevering		☐	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Locatie/ruimtelijke ordening					go
Eigendom gronden	Gemeente Terneuzen	☐	☐	☒	
Locatie	☐ uitbreiding	☒	☐	☐	
	☒ inbreiding				
Waardering/sfeer van de omgeving	De locatie is een voormalig bedrijfsterrein.	☐	☐	☒	
Bereikbaarheid	Biervliet is bereikbaar via N61, en beschikt over 1 busstation	☐	☐	☒	
Omliggende voorzieningen	Groen, woningen	☒	☐	☐	
Status bestemmingsplan		☐	☐	☐	
Afgifte vergunningen	omgevingsvergunning is aangevraagd op basis van ontwerp van architectenbureau Rothuizen van Doorn 't Hooft en advies- en ingenieursbureau Grontmij.	☐	☐	☒	
Aantal fasen / locaties	1	☐	☐	☒	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Product					go
Werkzaamheden	☐ slopen	☒	☐	☐	
	☐ bouwrijp maken				
	☐ woonrijp maken				
	☐ ontwerpen				
	☒ realiseren / uitvoeren				
	☐ onderhouden				
Type woningen	☐ koop:	☐	☐	☐	
	☐ huur:				
	☐ grondgebonden:				
	☐ appartement:				
Woningbouw	☐ sociaal:	☐	☐	☐	
	☐ starter:				
	☐ middelduur:				
	☐ duur:				
Overige voorzieningen	☐ commercieel:	☒	☐	☐	
	☐ horeca				
	☐ winkel				
	☐ kantoor				
	☒ maatschappelijk:				
	☒ school: basisschool				
	☐ zorgfunctie				
	☐ kinderdagverblijf				
	☐ parkeren:				
	☐ binnen bouwblok				
	☐ buiten bouwblok				
	☐ kelder / berging:				
	☒ overig: gymzaal + ruimte voor bibliotheek				
Voorwaarden / eisen uitvoering		☐	☐	☐	
Doelgroep product		☐	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Partners					go
Betrokken partijen		☐	☐	☐	
Aanmelden met andere partij mogelijk?	Ja	☒	☐	☐	
Eventuele co-makers		☐	☐	☐	
Aandeel Dura Vermeer (%)		☐	☐	☐	
Architect	Rothuizen van Doorn 't Hooft	☒	☐	☐	
Overige adviseurs	advies- en ingenieursbureau Grontmij	☒	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Financiële aspecten					
Bouwsom / aanneemsom		☐	☐	☐	
Grondaankoop		☐	☐	☐	
Financiering voortraject		☐	☐	☐	
Bouwkosten		☐	☐	☐	
Overige kosten / investeringen		☐	☐	☐	
V.o.n.-prijzen		☐	☐	☐	
Beschikbare budget opdrachtgever		☐	☐	☐	
Voorfinanciering / IA nodig		☐	☐	☐	
Investeringsverplichtingen		☐	☐	☐	

Trechtermodel		Project: Coentjesweg 6, Oud-Vossemeer			
Resultaat:	☒ Go ☐ No go	Naam ondertekende:			
Opmerking:	Aangetroffen verontreinigingen hebben geen risico's en beperkingen voor het huidige gebruik (bedrijfssterrein), er moet wel uitgezocht worden wat de gevolgen voor woningbouw zijn!	Handtekening:			
Benodigde acties / aan te leveren documenten:	Doorlopen bestemmingsplanprocedure voor perceel A (van bedrijfsdoeleinden naar woondoelende)				
Gericht verwerven					
Opdrachtgever	☐ Belegger / investeerder ☐ Corporatie ☐ Overheid ☒ Overig				
Werkgebied	☐ Brabant ☒ Zeeland ☐ Limburg ☐ Overig				
Woning-utilitybouw	☒ Woningbouw ☐ Utilitybouw ☒ Nieuwbouw ☐ Renovatie				
Soort opdracht / verwervingswijze	☐ Projectmanagement ☒ Vastgoedontwikkeling				
Formele gegevens					
Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling	KS ☒ Akkoord	 DURA VERMEER <i>Waarmaken van ambities</i>			
Verantwoordelijke Projectvoorbereiding	WH ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Productie	CvR ☒ Akkoord				
Verantwoordelijke Directie	JH ☒ Akkoord				
Datum aankondiging opdracht	20-6-2011				
Datum afgifte	21-6-2011				
Datum uiterlijk retour	27-6-2011				
Datum werkelijk retour	27-6-2011				
		Waardering			
		Go / No go (invullen)			
1. Markt/klant		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go
Volkshuisvestelijke gegevens	De woningvoorraad in Oud-Vossemeer bedraagt in 2005 1.008 woningen, waarvan 76% koop en 24% huur. De gemiddelde waarde van de woningen ligt met €107.000 iets hoger dan het gemeentelijk gemiddelde. Een groot aandeel van de woningvoorraad betreft eengezinswoningen. In Oud-Vossemeer zal de sterkste bevolkingsgroei zich voordoen in de categorie 65-74 jaar, wat zal leiden tot een toename van de kwantitatieve woningbehoefte. Momenteel staan er 43 woningen te koop, waarvan de helft onder de € 200.000,- en 15% boven de € 400.000,-	☒	☐	☐	
Concurrentie / andere deelnemers		☐	☐	☐	
Actuele ontwikkelingen		☐	☒	☐	
Overige plannen in de omgeving	(1) VesteTuin (Tholen Noord) = 120 woningen, 50 appartementen, 2 supermarkten (2) Havengebied Sint-Annaland (Tholen) (3) Woonzorgcentrum Scherpenisse	☐	☒	☐	
		Waardering		Go / No go (invullen)	
		Gunstig		Ongunstig	
		Neutraal		go	
2. Organisatie		ja	nee	n.v.t.	
Voldoende capaciteit?	Calc ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
	PM ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
	VGO ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
	BB ☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
Budget intern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
Budget extern	☒ ja ☐ nee ☐ n.v.t.	☒	☐	☐	
Aantal referentieprojecten	nvt	☐	☐	☐	
Referentie-eisen	nvt	☐	☐	☐	
Financiële eisen	nvt	☐	☐	☐	
		Waardering		Go / No go (invullen)	
		Gunstig		Ongunstig	
		Neutraal		no go	
3. Risico's					
Grond / locatie risico	☒ Bodemverontreiniging (zie onderstaand)				
Markt / afzet risico	☐				
Ontwerprisico	☐				
Procedurerisico	☐				
Partnerisico	☐				
Financieringsrisico	☐				
Fiscaal / juridisch risico	☐				
		Waardering		Go / No go (invullen)	
		Gunstig		Ongunstig	
		Neutraal		go	
4. Kansen voor Dura Vermeer					
PCS	☒ Aanpasbaar bouwen				
Lean Bouwen	☐				
Ketensamenwerking	☐				
3D-BIM	☐				
BREEAM	☒ Duurzaam bouwen				
Duurzaam verbeteren	☒ Behoeft aan kwaliteitsverbetering bestaande woningvoorraad				
Green Step	☐				
Samenwerking met DV Infra?	☐				
Samenwerking met DV Milieu?	☐				
Samenwerking met DV Business. Dev	☐				
Samenwerking met Advin?	☐				
Overig	☐				
5. Overige bijzonderheden / opmerkingen	Resultaten nader bodemonderzoek 18 februari 2011 = de bovengrond is over het algemeen licht tot matig verontreinigd met minerale olie en lood, plaatselijk is een sport sterk verontreinigd met lood / de ondergrond is plaatselijk licht verontreinigd met lood en minerale olie / het grondwater is matig verontreinigd met minerale olie / de aangetroffen verontreinigingen hebben bij het huidige gebruik als bedrijfssterrein geen risico's en beperkingen tot gevolg.				

6. Soort product: grond		Waardering			Go / No go (invullen)
Locatie/ruimtelijke ordening		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go
Kadastrale gemeente	Oud-Vossemeer (gemeente Tholen)	☐	☐	☒	
Aantal inwoners	2.767	☐	☐	☒	
Eigendom perceel	Beheersmaatschappij Hommel BV	☐	☐	☒	
Grootte perceel	6.630 m2	☒	☐	☐	
Omschrijving kadastraal object	Werkplaats, wasplaats, kantoorruimte, opslagruimte, opslag/parkeerterrein	☐	☐	☒	
Laatste transactie	Vanaf maart 2002 is het terrein in gebruik genomen door Dura Vermeer Ondergrondse Infrastructuur BV. Vanaf 1 juli 2009 is het terrein in gebruik genomen door Marconi Oranje BV tot eind 2009. De huidige eigenaar van de locatie is Beheersmaatschappij Hommel BV.	☐	☐	☒	
Kenmerken / informatie van de locatie	De Coentjesweg wordt getypeerd door een ruime opzet van bebouwing. De 2 percelen liggen op een gunstige locatie: ze worden ontsloten aan 2 kanten (noord: Coentjesweg en zuid: Marehoekstraat)	☒	☐	☐	
Waardering / sfeer van de omgeving		☐	☐	☐	
Bereikbaarheid	De huidige hoofdwegenstructuur in de kern Oud-Vossemeer is in grote mate gerelateerd aan de Oud Vossemeersedijk-Molendijk-Mareweg (N656). Deze weg vormt de belangrijkste externe hoofdontsluitingsroute van de kern. Oud-Vossemeer wordt door middel van het openbaar vervoer ontsloten door enkele buslijnen.	☐	☐	☒	
Omliggende voorzieningen	Detailhandel in Oud-Vossemeer is onder andere geconcentreerd aan de Coentjesweg. Hier zit bijv. een pedicure en kapper. Er zijn 3 basisscholen in de kern gelegen, die voldoen aan de behoefte. Oud-Vossemeer kent een actief (sport)verenigingsleven: voetbal, tennis, gymnastiek, wielrennen, hengelsport, postduiven, judo, carnaval, muziek, toneel, enz.	☐	☐	☒	
Geldende bestemmingsplan	Kom Oud-Vossemeer (20-9-2007)	☐	☐	☒	
Bestemming in het bestemmingsplan	Perceel B valt onder 'woondoeleinden', perceel A onder 'bedrijfsdoeleinden'.	☒	☐	☐	
Structuurvisie		☐	☐	☐	
Overige nota's / visies		☐	☐	☐	
Mogelijkheden (woning)bouw	Voor perceel A moet een bestemmingsplanprocedure doorlopen worden, ter wijziging van het bestemmingsplan. Er kunnen op deze locatie grofweg 23 woningen gebouwd worden (uitgaande van een beukbreedte van 6m): 12 aan de zuidkant, 5 aan de westkant, en 6 aan de noordkant (direct aan de Coentjesweg).	☒	☐	☐	
Aandachtspunten woningbouw	(1) streven naar een gedifferentieerd, evenwichtig en toekomstgericht woningaanbod (2) kwaliteitsverbetering bestaande woningvoorraad (3) streven naar duurzaam bouwen, aanpasbaar bouwen en duurzame stedebouw met aandacht voor goed beheer en onderhoud en beperken milieuhinder (4) herstructurering en inbreiding hebben voorkeur boven uitbreiding (5) bijzondere aandacht voor huisvesting van mensen met een laag inkomen, jongeren en senioren.	☐	☐	☐	

Trechtemodel		Project: Blok voor blok: inzet op grootschalige energiebesparing in bestaande bouw			
Resultaat:	☒ Go ☐ No go		Naam ondertekende: Handtekening:		
Opmerking:	Wellicht iets voor Dura Vermeer Groep NV, niet alleen voor DV Rosmalen, deze regeling moet breder getrokken worden.				
Benodigde acties / aan te leveren documenten:	(1) een beschrijving van het project en de haalbaarheid daarvan binnen 3 jaar met een uiteenzetting van maatregelen (2) planning van het project (3) indicatie energie-index voor + na te treffen maatregelen (4) voorstel voor de wijze waarop de kennis en ervaring die met het project wordt opgedaan toepasbaar zijn bij andere projecten (5) begroting proceskosten en een opgave van de financiële middelen die beschikbaar zijn voor het project.				
Gericht verwerven	☐ Belegger / investeerder ☐ Corporatie ☒ Overheid ☐ Overig				
Opdrachtgever	☐ Brabant ☐ Zeeland ☐ Limburg ☐ Overig				
Werkgebied	☒ Woningbouw ☐ Jilletsbouw ☐ Nieuwbouw ☒ Renovatie				
Soort opdracht / verwervingswijze	☒ Projectmanagement ☐ Vastgoedontwikkeling				
Formele gegevens		 DURA VERMEER Waarmaken van ambities			
Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling	KS		☒ Akkoord		
Verantwoordelijke Projectvoorbereiding	WH		☒ Akkoord		
Verantwoordelijke Productie	CvR		☒ Akkoord		
Verantwoordelijke Directie	JH		☒ Akkoord		
Datum aankondiging opdracht	De regeling is in werking getreden per 18 juni 2011.				
Datum afgifte	23-5-2011				
Datum uiterlijk retour	27-5-2011				
Datum werkelijk retour	27-5-2011				
		Waardering			Go / No go (invullen)
1. Markt/klant		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Volkshuisvestelijke gegevens		☐	☐	☐	
Concurrentie / andere deelnemers		☐	☐	☐	
Actuele ontwikkelingen		☐	☐	☐	
Overige plannen in de omgeving		☐	☐	☐	
		Waardering			Go / No go (invullen)
2. Organisatie		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go
Voldoende capaciteit?	Calc	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
	PM	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
	VGO	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
	BB	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
Budget intern		☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
Budget extern		☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
Aantal referentieprojecten		☐ nvt.	☐	☐	
Referentie-eisen		☐ nvt.	☐	☐	
Financiële eisen		☐ nvt.	☐	☐	
		Go / No go (invullen)			
3. Risico's					
Grond / locatie risico	☐				
Markt / afzet risico	☐				
Ontwerprisico	☐				
Procedurerisico	☐				
Partnersrisico	☐				
Financieringsrisico	☐				
Fiscaal / juridisch risico	☐				
		Go / No go (invullen)			go
4. Kansen voor Dura Vermeer					
POS	☐				
Lean Bouwen	☐				
Ketensamenwerking	☐				
3D-BIM	☐				
BREEAM	☐				
Duurzaam verbeteren	☒	Overheid wil enkel partijen aantrekken welke reeds bezig zijn met Duurzaam Verbeteren			
Green Step	☐				
Samenwerking met DV Infra?	☐				
Samenwerking met DV Milieu?	☐				
Samenwerking met DV Business, Dev.	☐				
Samenwerking met Advn?	☐				
Overig	☐				
5. Overige bijzonderheden / opmerkingen					

6. Soort product: project							
Verwerfingswijze:		☐ Aanbesteding (openbaar)	☐ Selectie (niet-openbaar)	☒ Prijsvraag	☐ Ontwikkeling	☐ Bouw-team	☐ Design&Construct
		Waardering			Go / No go (invullen)		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go		
Opdrachtgegevens							
Soort opdracht	Consortiumvorming	☒	☐	☐			
Beschrijving opdracht	Het agentschap NL schrijft een tijdelijke regeling 'Blok voor blok' uit, waarmee de markt middels consortiumvorming wordt gestimuleerd bestaande woningen ten minste 2 energieabels te verbeteren of naar label B te brengen. De regeling start met een pilotfase van drie jaar, bestemd voor de uitvoering van vijf lokale projecten. Het belangrijkste doel van deze fase is het opdoen van kennis en ervaring voor een landelijke introductie.	☒	☐	☐			
Opdrachtgever	Agentschap NL	☐	☐	☒			
Plaats van uitvoeren		☐	☐	☐			
Aantal deelnemers / gegadigde	Er worden uiteindelijk 5 pilots geselecteerd.	☒	☐	☐			
Gunningscriterium	Beslissing van de aanvraag gebeurt obv de volgende criteria: (1) de mate waarin de met het project opgedane kennis en ervaring op het gebied van energiebesparing in de bestaande bouw kunnen worden toegepast in projecten elders in Nederland (2) het aantal aan te passen woningen en de mate en aard vd energiebesparing (3) de mate waarin de beïnvloeding van het bewoningsgedrag in de energiebesparing wordt betrokken (4) de mate waarin de kwaliteitsborging is verzekerd binnen het consortium (5) de verwachte participatiegraad per aaneengesloten blok van woningen (6) de wijze waarop inzicht wordt verschaft in de resultaten.	☐	☐	☐			
Grootte perceel (m²)		☐	☐	☐			
Aantal wooneenheden	Ten minste 2.000 woningen	☒	☐	☐			
Indicatie aanneemsom (€)		☐	☐	☐			
Benodigde EPC-waarde		☐	☐	☐			
		Waardering			Go / No go (invullen)		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go		
Tijd		☒	☐	☐			
Periode tot indening vragen	Op 7 juli is er een informatiebijeenkomst van 13:00 tot 17:00 in het Centraal Museum in Utrecht. Tijdens deze bijeenkomst kunnen er vragen gesteld worden.	☒	☐	☐			
Verzending Nota van Inlichtingen		☐	☐	☐			
Sluiting inschrijvingstermijn	16-5-2011 12:00:00 (vooraf kan het project getoetst worden met een adviseur van Agentschap NL)	☒	☐	☐			
Bekendmaking gunning	11-11-11	☒	☐	☐			
Startdatum bouwactiviteiten		☐	☐	☐			
Datum oplevering		☐	☐	☐			
		Waardering			Go / No go (invullen)		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	nvt		
Locatie/ruimtelijke ordening		☐	☐	☐			
Eigendom gronden		☐	☐	☐			
Locatie	☐ uitbreiding ☐ inbreiding	☐	☐	☐			
Waardering/sfeer van de omgeving		☐	☐	☐			
Bereikbaarheid		☐	☐	☐			
Omliggende voorzieningen		☐	☐	☐			
Status bestemmingsplan		☐	☐	☐			
Afgriffe vergunningen		☐	☐	☐			
Aantal fasen / locaties		☐	☐	☐			
		Waardering			Go / No go (invullen)		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go		
Product		☐	☐	☐			
Werkzaamheden	☐ slopen ☐ bouwrijp maken ☐ woonrijp maken ☐ ontwerpen ☐ realiseren / uitvoeren ☐ onderhouden	☐	☐	☐			
Type woningen	☐ koop: ☐ huur: grondgebonden: appartement: sociaal: starter: middelduur: duur:	☐	☐	☐			
Woningbouw	☐ commercieel: ☐ horeca ☐ winkel ☐ kantoor ☐ maatschappelijk: ☐ school ☐ zorgfunctie ☐ kinderdagverblijf ☐ parkeren: ☐ binnen bouwblok ☐ buiten bouwblok ☐ kelder / berging: ☐ overig:	☐	☐	☐			
Voorwaarden / eisen uitvoering	(1) minimaal 2.000 woningen (2) liggend in 1 gemeente (3) minimaal 2 labelstappen maken dan wel op label B-niveau zijn getracht binnen drie jaar (4) de subsidieaanvraag kan enkel via een consortia gebeuren (minimaal 3 privaatrechtelijke rechtspersonen).	☒	☐	☐			
Doelgroep product		☐	☐	☐			
		Waardering			Go / No go (invullen)		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go		
Partners		☐	☐	☒			
Betrokken partijen	Het Energiebureau heeft DV benaderd om in een consortium te stappen.	☒	☐	☐			
Aanmelden met andere partij mogelijk?	Minimaal 3 privaatrechtelijke rechtspersonen dienen zich in een consortium aan te melden.	☒	☐	☐			
Eventuele co-makers		☐	☐	☐			
Aandeel Dura Vermeer (%)		☐	☐	☐			
Architect		☐	☐	☐			
Overige adviseurs		☐	☐	☐			
		Waardering			Go / No go (invullen)		
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	go		
Financiële aspecten		☐	☐	☐			
Bouwsom / aanneemsom		☐	☐	☐			
Grondaankoop		☐	☐	☐			
Financiering voortraject		☐	☐	☐			
Bouwkosten		☐	☐	☐			
Overige kosten / investeringen		☐	☐	☐			
V.o.n.-prijzen		☒	☐	☐			
Beschikbare budget opdrachtgever	Er is subsidie beschikbaar voor maximaal € 500.000,- per project en € 2.500.000,- totaal. De regeling is bedoeld als vergoeding voor de extra proceskosten van de vijf projecten. De kosten van de realisatie vallen buiten de subsidieregeling.	☐	☐	☐			
Voorfinanciering / IA nodig		☐	☐	☐			
Investeringsverplichtingen		☐	☐	☐			

Trechtermodel		Project: Brede School Waalwijk			
Resultaat:	☐ Go ☒ No go		Naam ondertekende: Handtekening:		
Opmerking:	Te weinig tijd.				
Benodigde acties / aan te leveren documenten:	Inschrijfformulieren + referentieprojecten (volgende ronde: offertefase).				
Gericht verwerven					
Opdrachtgever	☐ Belegger / investeerder ☐ Corporate		☒ Overheid ☐ Overig		
Werkgebied	☒ Brabant ☐ Zeeland		☐ Limburg ☐ Overig		
Woning-utilitybouw	☐ Woningbouw ☒ Utilitybouw		☒ Nieuwbouw ☐ Renovatie		
Soort opdracht / verwervingswijze	☒ Projectmanagement		☐ Vastgoedontwikkeling		
Formele gegevens					
Verantwoordelijke Vastgoedontwikkeling	KS	☒ Akkoord	 DURA VERMEER Waarmaken van ambities		
Verantwoordelijke Projectvoorbereiding	WH	☒ Akkoord			
Verantwoordelijke Productie	CVR	☒ Akkoord			
Verantwoordelijke Directie	JH	☒ Akkoord			
Datum aankondiging opdracht	23-6-2011				
Datum afgifte	28-6-2011				
Datum uiterlijk retour	1-7-2011				
Datum werkelijk retour	12-7-2011				
		Waardering			Go / No go (invullen)
1. Markt/klant		<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>	
Volkshuisvestelijke gegevens		☐	☐	☐	
Concurrentie / andere deelnemers		☐	☐	☐	
Actuele ontwikkelingen		☐	☐	☐	
Overige plannen in de omgeving		☐	☐	☐	
		Waardering			Go / No go (invullen)
2. Organisatie		<i>Gunstig</i>	<i>Ongunstig</i>	<i>Neutraal</i>	no go
Voldoende capaciteit?	Calc	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
	PM	☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
	VGO	☐ ja	☒ nee	☐ n.v.t.	
	BB	☐ ja	☐ nee	☒ n.v.t.	
Budget intern		☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
Budget extern		☒ ja	☐ nee	☐ n.v.t.	
Aantal referentieprojecten		3			
Referentie-eisen	(1) brede school (met gymzaal) (2) aanneemsom min. € 2.000.000,- (3) evt. tevredenheidsverklaring. Er kunnen extra punten verdiend worden door: projecten waarbij gestapelde bouw is toegepast (combinatie van school met andere functies) + Frisse School klasse B				
Financiële eisen	Gemiddelde jaaromzet over de jaren 2008/2009/2010 van meer dan € 7.000.000,-				
					Go / No go (invullen)
3. Risico's					
Grond / locatie risico	☐				
Markt / afzet risico	☐				
Ontwerprisico	☐				
Procedurerisico	☐				
Partnerisico	☐				
Financieringsrisico	☐				
Fiscaal / juridisch risico	☐				
					Go / No go (invullen)
4. Kansen voor Dura Vermeer					no go
PCS	☐				
Lean Bouwen	☐				
Ketensamenwerking	☐				
3D-BIM	☐				
BREEAM	☐				
Duurzaam verbeteren	☐				
Green Step	☐				
Samenwerking met DV Infra?	☐				
Samenwerking met DV Milieu?	☐				
Samenwerking met DV Business. Dev.	☐				
Samenwerking met Advin?	☐				
Overig	☒	Ervaring met brede scholen, Frisse Scholen			
5. Overige bijzonderheden / opmerkingen					

6. Soort product: project							
Verwerfingswijze:		☐ Aanbesteding (openbaar)	☒ Selectie (niet-openbaar)	☐ rijsvraag	☐ Ontwikkeling	☐ Bouw-team	☐ Design&Construct

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Opdrachtgegevens					go
Soort opdracht	Uitvoering	☐	☐	☒	
Beschrijving opdracht	Nieuwbouw van een brede school met daarin de functies van basisschool (17-22 lokalen), peuterspeelzaal, kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang en gymnastiekzaal.	☒	☐	☐	
Opdrachtgever	Gemeente Waalwijk	☐	☐	☒	
Plaats van uitvoeren	Waalwijk, aan de Cornelis Verhoevenstraat in Landgoed Driessen (naast de huidige locatie van de basisschool Villa Vlinderhof).	☒	☐	☐	
Aantal deelnemers / gegadigde	Beoogd minimum aantal: 5 en maximum aantal: 8	☐	☐	☒	
Gunningscriterium	Laagste prijs. In deze voorronde kunnen (bonus)punten verdiend worden op financieel / economische draagkracht + technische bekwaamheid (referentieprojecten)	☐	☒	☐	
Grootte perceel (m²)	ongeveer 3.000 m2	☒	☐	☐	
Aantal wooneenheden		☐	☐	☐	
Indicatie aanneemsom (€)		☐	☐	☐	
Benodigde EPC-waarde		☐	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Tijd					no go
Periode tot indiening vragen	1-07-11 10:00	☐	☒	☐	
Verzending Nota van Inlichtingen	07-07-11	☐	☐	☒	
Sluiting inschrijvingstermijn	16-08-11 10:00	☐	☒	☐	
Bekendmaking gunning	23-08-11	☒	☐	☐	
Startdatum bouwactiviteiten		☐	☐	☐	
Datum oplevering		☐	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Locatie/ruimtelijke ordening					go
Eigendom gronden		☐	☐	☐	
Locatie	☒ uitbreiding ☐ inbreiding	☐	☐	☒	
Waardering/sfeer van de omgeving	Gelegen buiten Waalwijk in een uitbreidingslocatie (richting Kaatsheuvel)	☐	☐	☒	
Bereikbaarheid	N261	☐	☐	☒	
Omliggende voorzieningen		☐	☐	☐	
Status bestemmingsplan		☐	☐	☐	
Afgegeven vergunningen		☐	☐	☐	
Aantal fasen / locaties	1	☐	☐	☒	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Product					go
Verzaamheden	☐ slopen ☐ bouwrijp maken ☐ woonrijp maken ☐ ontwerpen ☒ realiseren / uitvoeren ☐ onderhouden	☐	☐	☒	
Type woningen	☐ koop: ☐ huur: ☐ grondgebonden: ☐ appartement:	☐	☐	☐	
Woningbouw	☐ sociaal: ☐ starter: ☐ middelduur: ☐ duur:	☐	☐	☐	
Overige voorzieningen	☐ commercieel: ☐ horeca ☐ winkel ☐ kantoor ☒ maatschappelijk: ☒ school: basisschool + peuterspeelzaal ☐ zorgfunctie ☒ kinderdagverblijf	☒	☐	☐	
	☐ parkeren: ☐ binnen bouwblok ☐ buiten bouwblok				
	☐ kelder / berging: ☒ overig: buitenschoolse opvang, gymnastiekzaal.				
Voorwaarden / eisen uitvoering		☐	☐	☐	
Doelgroep product		☐	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Partners					
Betrokken partijen		☐	☐	☐	
Aanmelden met andere partij mogelijk?		☐	☐	☐	
Eventuele co-makers		☐	☐	☐	
Aandeel Dura Vermeer (%)		☐	☐	☐	
Architect		☐	☐	☐	
Overige adviseurs		☐	☐	☐	

		Waardering			Go / No go (invullen)
		Gunstig	Ongunstig	Neutraal	
Financiële aspecten					
Bouwsom / aanneemsom		☐	☐	☐	
Grondaankoop		☐	☐	☐	
Financiering voortraject		☐	☐	☐	
Bouwkosten		☐	☐	☐	
Overige kosten / investeringen		☐	☐	☐	
V.o.n.-prijzen		☐	☐	☐	
Beschikbare budget opdrachtgever		☐	☐	☐	
Voorfinanciering / IA nodig		☐	☐	☐	
Investeringsverplichtingen		☐	☐	☐	