

Heuristieken in besluitvorming in de acquisitiefase van projectontwikkeling

Een verkennend onderzoek naar besluitvormingsmechanismen in besluitvorming tijdens de acquisitiefase van projectontwikkeling (en de hoe de negatieve effecten hiervan voorkomen of beperkt kunnen worden).

Amsterdam School of Real Estate

Studie	MRE 2019-2021
Datum	4 januari 2022
Auteur	Dirk van Duijn MSc
E-mail	d.vanduijn@synchron.nl
1 ^e beoordelaar	drs. W.J. van der Post
2 ^e beoordelaar	drs. D. Konadu

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Heuristieken in besluitvorming in de acquisitiefase van projectontwikkeling’, het sluitstuk van mijn inspanningen aan de opleiding Master of Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate.

Als projectontwikkelaar bij Synchron houd ik me dagelijks bezig met het haalbaar krijgen – en houden – van projecten. Vanaf het eerste moment is het van belang zo veel mogelijk inzicht te krijgen in de kansen en risico’s van het project. Nog belangrijker is het om de risico’s onder controle te hebben – en houden. In acquisities en projecten worden de randjes meer dan eens opgezocht. Prijswinnende architectuur, de *next step* in duurzaamheid, circulariteit en betaalbaarheid worden gecombineerd tot een gevaarlijke cocktail van ambities. En onderaan de streep moet nog steeds een interessante marge over blijven om het plan haalbaar te houden en de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Dat typeert het spanningsveld waarin projecten worden geacquireerd en gedurende het proces worden ontwikkeld.

Na het volgen van de vakken Investeringsanalyse en Portfoliomanagement aan de MRE, waarin het vakgebied Behavioral Finance aan bod kwam, werd ik getriggerd door het menselijk handelen in de vastgoedwereld. Want, als al die wijze mannen gelijk hebben en er onfeilbare theorieën bestaan voor het acquireren van projecten en beheersen van portefeuilles: waarom gaat het dan in de praktijk nog zo vaak mis? Vanuit intrinsieke motivatie koos ik als onderwerp voor mijn afstuderen een onderzoek naar de gedragskant in de acquisitiefase bij projectontwikkeling. En daar ben ik (nog steeds) heel blij mee, omdat het me verrijkt heeft in mijn denken.

Tijdens het schrijven van deze scriptie liep ik zelf meer dan eens tegen mijn eigen biases op. Zo verwachtte ik bij aanvang dat ik de scriptie voor de zomer van 2021 in zou leveren, heb ik meer dan eens aan het begin van de week gedacht: ‘deze week ga ik hard aan de slag!’ en gaf ik de omstandigheden vaak de schuld van het doorschuiven van mijn werkzaamheden. En ondanks dat ik me bewust was van dit gedrag – wat gelijk het doel van mijn onderzoek bevestigde – kostte het me veel moeite deze negatieve effecten van bias te doorbreken. Hopelijk lukt me dat wel in de toekomst (en pas ik nu niet weer de *optimism*-bias toe).

Via deze weg wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst de respondenten die allen geheel belangeloos mee wilden werken aan mijn onderzoek, sommigen zelfs meerdere malen, en ook nog eens snel tijd vrij konden maken in hun agenda’s. Daarnaast Synchron voor het faciliteren van deze opleiding in tijd en geld. Veel dank aan Wim van der Post voor zijn enthousiasme en het prettige sparren over van alles en nog wat. Ook veel dank aan Martijn van den Assem, die mij op het juiste spoor heeft gezet en wiens aanstekelijke enthousiasme mij mede deed kiezen voor dit scriptieonderwerp. Ook een dankwoord voor mijn studiegenoten. Ondanks het verschuiven van deadlines en het op afstand met elkaar studeren en spreken, hebben we elkaar steeds op het juiste spoor gehouden. Dat resulteert hopelijk in een voltallige klas in de Vondelkerk in mei 2022.

Als laatste heel veel dank aan mijn aanstaande vrouw Isabella. De avonden en weekenden waren niet altijd even gezellig door mijn afwezigheid. Hopelijk ben je er niet te veel aan gaan wennen, want je gaat me weer wat vaker zien vanaf nu.

Dirk van Duijn
Katwijk, januari 2022

Samenvatting

Huidig onderzoek betreft een verkennend onderzoek naar de besluitvormingsmechanismen in de besluitvorming in de acquisitiefase bij projectontwikkeling. Het geeft invulling aan de hiaat in de literatuur met betrekking tot de wijze waarop in de vastgoedontwikkeling ontwikkelportefeuilles worden samengesteld, hoe besluitvormingsprocessen eruit zien en het gebrek aan onderzoek naar de emotionele- en gedragskant in deze processen.

Op basis van het theoretisch kader, dat gebaseerd is op onderzoek naar het vak projectontwikkeling en het vakgebied Behavioral Finance, wordt een aantal biases geformuleerd die van invloed kunnen zijn op acquisities in projectontwikkeling. Dit heeft geresulteerd in de volgende onderzoeksvraag:

Welke besluitvormingsmechanismen spelen een rol in het acquisitie- en besluitvormingsproces van projectontwikkelaars en hoe kunnen de negatieve effecten hiervan voorkomen of beperkt worden?

Het onderzoek is uitgevoerd onder vijf ontwikkelbedrijven uit de top tien van Nederland. Per bedrijf zijn twee respondenten gevraagd voor interviews. De interviews zijn in twee rondes uitgevoerd. In de eerste ronde werd gebruik gemaakt van een ongestructureerd interview. De resultaten van dit interview geven inzicht in het acquisitieproces en de momenten waarop - en de vormen van - bias optreden tijdens dit proces. Bij alle partijen lijkt het acquisitieproces gelijk, met kleine nuanceverschillen in bijvoorbeeld de argumentatie waarom er tijd en energie in een acquisitie gestopt wordt. Uit de gesprekken zijn verschillende processen gedestilleerd die naast elkaar optreden tijdens de acquisitie, namelijk een formeel en informeel proces en het proces van informatieverzameling. De resultaten uit de eerste interviews gaven input voor het tweede interview met de beslissers binnen de vijf verschillende ontwikkelbedrijven. Middels een semigestructureerd interview is informatie verzameld over hoe de beslissers acteren in het acquisitieproces en hoe zij besluiten nemen op investeringsvoorstellen die langs komen in het MT. Alle interviews zijn getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd.

De uitkomst van de interviews is dat een range aan biases voorkomen in het acquisitie- en besluitvormingsproces. Bij alle partijen zijn de biases *optimism* en *overconfidence* duidelijk aanwezig in de processen. Sommige biases worden door de respondenten als zodanig genoemd en worden daarom bewust ingezet. Daarbij is echter niet duidelijk of men zich volledig bewust is van de consequenties van het inzetten van deze biases. Andere biases lijken onbewust een rol te spelen in de processen. De mate waarin - en effecten van de biases zijn mede afhankelijk van de bloedgroep, omvang en cultuur van het bedrijf. De ontwikkelbedrijven en beslissers geven aan rationeel te handelen, maar tegelijkertijd speelt het irrationele en informele een belangrijke en prominente rol in de besluitvorming. Zo speelt het vertrouwen in de acquireur, de aanwezigheid van verschillende managementlagen en de motivatie om een ontwikkeling op te pakken een belangrijke rol in hoeverre bias aanwezig is en op welke momenten.

In de huidige systemen van de ontwikkelbedrijven is al enige mate van biasreducerende maatregelen aanwezig. Niet duidelijk is of deze maatregelen doelbewust worden ingezet om biases te reduceren. Daarnaast mist voor een deel van de gevonden biases nog adequate biasreducerende maatregelen. Middels een feedback-loop wordt een toetsingskader voorgesteld die gedurende het acquisitieproces geraadpleegd kan worden om zodoende bewustwording te creëren bij de ontwikkelbedrijven en de negatieve effecten van biases te reduceren of, in het gunstigste geval, te vermijden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1 Probleemstelling en onderzoeksdoel	6
1.2 Onderzoeksmethode en onderzoeksmodel	7
1.3 Relevantie en afbakening	9
2. Theoretische aspecten van acquisitie in projectontwikkeling	10
2.1 De definitie van projectontwikkeling	10
2.2 Acquisitie in projectontwikkeling	11
2.3 Vormen van acquisitie in projectontwikkeling	13
2.4 Het besluitvormingsproces bij acquisities	14
2.5 Ontwikkel- en investeringsstrategie: onzekerheden	15
2.6 Risico's en risicomangement	16
2.7 Conclusie	18
3. Financiële besluitvorming in projectontwikkeling	19
3.1 Menselijke besluitvorming	19
3.2 Heuristieken	21
3.3 Bias	22
3.4 Biasreductie	25
3.5 Biases in acquisitie	27
3.6 Conclusie	31
4. Kwalitatief onderzoek	33
4.1 Methode	33
4.2 Opzet	34
4.3 Keuze voor respondenten	34
4.4 Inhoud van het onderzoek	35
4.5 Uitvoering en data-analyse	37
5. Analyse en resultaten	38
5.1 Analyse van het acquisitieproces	38
5.2 Analyse van de besluitvormingsmechanismen van de beslisser	42
5.3 Biasreductie	48
5.4 Conclusie	50
6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen	51
6.1 Conclusie	51

6.2	Management aanbeveling	52
6.3	Reflectie	54
6.4	Aanbevelingen	55
	Literatuur	57
	Bijlage 1: transcripten interviews ronde 1	62
	Bijlage 2: vragenlijst t.b.v. interviews ronde 2	63
	Bijlage 3: transcripten interviews ronde 2	64

1. Inleiding

Aanleiding

Er is veel literatuur beschikbaar over de optimale risico-rendementsverhouding in vastgoedportefeuilles (o.a. Van Gool et al., 2013; Geltner et al., 2013). Van Velzen (2019) heeft deze verhouding op het niveau van ontwikkelportefeuilles kwantitatief onderbouwd. Van Velzen toont aan dat ook voor ontwikkelaars geldt dat een spreiding in soorten projecten leidt tot een meer optimale risico-rendementsverhouding.

Niet alleen op portefeuille-, maar ook op projectniveau worden vaak uitgebreide scenario-analyses gemaakt. In theorie zou elke ontwikkelaar met deze modellering en data altijd tot een optimaal renderende bieding op een ontwikkelingsproject moeten kunnen komen - want waarom zou je het anders willen binnenhalen. Toch worden nog steeds projecten geacquireerd die uiteindelijk niet te ontwikkelen blijken. Een saillante voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de tender voor hoogbouwontwikkelingen in de Binckhorst (Den Haag). In de oorspronkelijke tender werd daar uitgegaan van een bouwhoogte van 140 meter. De torens worden momenteel echter herontwikkeld tot 70 meter hoogte. Daarmee gaat ten opzichte van de initiële inschrijving 50% van het ontwikkelingspotentieel verloren. Bij een gelijke risico-rendementsverhouding zou dat betekenen dat in absolute zin de helft van het resultaat verdwijnt. Of omgekeerd, dat 50% teveel is betaald om de tender binnen te halen. Dit beeld lijkt representatief voor andere tenders. Onderzoek van Roll (1986) bevestigt deze constatering in een breder onderzoek naar overnames in het bedrijfsleven. Hij stelt dat hierbij vooral ook gedragsoorzaken een belangrijke rol spelen.

Prast (2004) concludeert dat bij de Moderne financiële theorie drie aannames van toepassing zijn:

1. Men is volledig *rationeel*: men maakt volledig rationele keuzes;
2. Men is volledig *egoïstisch*: een onderneming streeft te allen tijde maximale winst na;
3. Men is volledig *geïnformeerd*: men is volledig geïnformeerd en handelt derhalve volstrekt onafhankelijk.

Tegelijkertijd blijkt uit de praktijk dat bovenstaande niet het geval is, en kunnen we dat zelf ook beredeneren. Bij acquisities en tenders moeten vroeg in het proces belangrijke keuzes gemaakt worden, als niet alle informatie bekend is. Want ondanks dat kwantitatieve risico- en scenarioanalyses de impact van risico's kan reduceren (Wyatt, 2013) zijn er nog steeds talloze voorbeelden van projecten waarbij risico's over het hoofd zijn gezien of onzekerheid verkeerd getaxeerd. Menselijk handelen speelt een belangrijke rol in financiële besluitvorming. Dat menselijk handelen voor ongewenste uitkomsten kan leiden in besluitvorming in vastgoedontwikkeling, tonen verschillende publicaties aan. Verheul & Bokhorst (2021) tonen aan dat bij gemeentebesturen geregeld de 'manie' regeert. Bals (2016) concludeert dat beleggers zich laten beïnvloeden door irrationele aspecten en Gijsbers (2017) stelt dat taxateurs hun taxaties laten beïnvloeden door eigen gedrag.

De standaard neoklassieke economische literatuur gaat er vanuit dat de beslissers bij financiële vraagstukken allen dezelfde informatie hebben én rationeel handelen. Daarvan is in de praktijk echter geen sprake. De voorzichttheorie (Kahneman & Tversky, 1979) stelt namelijk dat de uitkomst van een beslissing bij onzekerheid afhankelijk is van de relatieve omstandigheden, waarbij verlies voor veel mensen zwaarder weegt dan winst. Daarnaast kun je je afvragen of de winst van een tender wel echt 'winnen' is. Want als iedereen dezelfde informatie heeft, hoe kan er dan een verschil aan biedingen zijn? In het vakgebied Behavioral Finance wordt dit beschreven als de 'winners curse'. Kortgezegd betekent dit dat je, ondanks een weloverwogen besluit, onzeker bent na het bevestigd krijgen van de beste bieding (Bazerman & Moore, 2017). Thaler (1988) bevestigt dat de winners curse altijd aanwezig is en het zowel positieve als negatieve effecten kan hebben. De vraag is of projectontwikkelaars nog acquireren als ze zich te veel bezig houden met deze winners curse.

1.1 Probleemstelling en onderzoeksdoel

Probleemstelling

De praktijk van projectontwikkeling wijst uit dat de focus van een ontwikkelaar bij een acquisitie vooral gericht is op de financiële aspecten van het project. Dit wordt onderschreven door Ramselaar & Keeris (2011). Zij vinden dat het toetsingskader voor een acquisitievoorstel gedomineerd wordt door financiële beslissingscriteria. De niet-financiële aspecten van een project worden onvoldoende gestructureerd als zelfstandige criteria meegenomen in de besluitvorming bij investeringsselectie. En dat terwijl gebleken is dat projecten in het algemeen juist vertraging oplopen – of zelfs vastlopen – als gevolg van die niet financiële aspecten ervan (Ramselaar & Keeris, 2011).

In de economische stroming 'Behavioral Finance' wordt uitgebreid onderzoek verricht naar menselijk handelen in financiële besluitvorming. Kahneman (2002), Shiller (2013) en Thaler (2017) hebben Nobelprijzen gewonnen voor hun onderzoeken binnen deze onderwerpen. Beleggers en individuen worden in deze onderzoeken vaak uitgelicht. Ook binnen de ASRE wordt hier door studenten onderzoek naar verricht zoals naar overconfidence bij vastgoedbeleggers (Vledder, 2008), fouten in het acquisitieproces bij institutionele beleggers (Hoogervorst, 2017) en beleggingsbeslissingen door particuliere beleggers (Bals, 2016). Recent heeft Gijsbers (2019) onderzoek gedaan naar de beperkingen in het handelen van taxateurs. Het spectrum van stakeholders in het vastgoed wordt daarmee steeds beter belicht en onderzocht. Voor een belangrijke speler die verantwoordelijk is voor de realisatie en ontwikkeling van (nieuw) vastgoed, de projectontwikkelaar, is echter nog geen nader onderzoek verricht naar het handelen in de besluitvorming. Terwijl juist de projectontwikkelaar bij het aangaan van tenders kwetsbaar blijkt voor het eigen handelen (cf. Roll, 1986). Of zoals Kahneman (2016) stelt dat het handelen van de mens immers voornamelijk te maken heeft met intuïtieve vooringenomenheden.

Van Velzen (2019) heeft reeds een belangrijke aanzet gegeven voor niet-rationeel handelen van ontwikkelaars op portefeuilleniveau. Want waar de Moderne Portefeuilletheorie (Markowitz, 1952) er vanuit gaat dat, indien actoren rationeel handelen, risico's in een portefeuille weg gediversifieerd kunnen worden, worden projectontwikkelaars in werkelijkheid in belangrijke mate beïnvloed door een ander belangrijk criterium: emotie (Van Velzen, 2019). Voor het begrip emotie wordt een beroep gedaan op het menselijk handelen aan de hand van de verschillende biases die voortkomen uit de vakdiscipline Behavioral Finance (Bazerman & Moore, 2017), zoals overschatting, optimisme, referenties en het ego van de beslisser. Heuristieken en biases hebben invloed op het handelen van - en besluitvorming door de mens. Dus ook van de beslisser. Vooral de biases *overconfidence* en *optimism* en de bekende '*winner's curse*' spelen een rol in besluitvorming.

De bestaande literatuur geeft geen inzicht in de rol van biases in financiële besluitvorming in de acquisitie bij projectontwikkeling. In de literatuur is veel bekend over biases en heuristieken, evenals over de risico-rendementsverhouding in projectontwikkeling. Aan een koppeling ervan ontbreekt het tot op heden echter.

Doelstelling

Het doel is om inzicht te krijgen in hoe het menselijk handelen een rol speelt in besluitvorming in de acquisitie van projecten bij projectontwikkelaars (zoals Synchron). Het menselijk handelen wordt geanalyseerd aan de hand van biases. Daarmee staan feitelijk mechanismen centraal. De resultaten worden gebruikt om een raamwerk of toetsingskader te ontwikkelen welke gebruikt kan worden door ontwikkelaars bij toekomstige investeringsbesluiten in acquisities. Hierdoor kan worden voorkomen dat men (steeds) in dezelfde valkuil valt bij (opvolgende) besluitvormingsprocessen. Door middel van feedback-loops kan een lerende organisatie worden neergezet omtrent acquisities.

Vraagstelling

In dit onderzoek staat onderstaande onderzoeksvraag centraal:

Welke besluitvormingsmechanismen spelen een rol in het acquisitie- en besluitvormingsproces van projectontwikkelaars en hoe kunnen de negatieve effecten hiervan voorkomen of beperkt worden?

Subvragen

Vanuit de centrale vraag wordt een aantal subvragen afgeleid die bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

1. Welke vormen van acquisitie zijn er binnen projectontwikkeling? (T)
2. Hoe ziet het acquisitie- en besluitvormingsproces eruit? (T)
3. In hoeverre kunnen biases een rol spelen in acquisitieprocessen? (T)
4. Welke besluitvormingsmechanismen kunnen van invloed zijn op de ontwikkelaar in een acquisitieproces? (T)
5. Hoe ziet het besluitvormingsproces rond acquisities eruit bij verschillende bloedgroepen ontwikkelaars? (P)
6. Welke biases en heuristische kunnen in de praktijk optreden in het acquisitie- en besluitvormingsproces? (P)
7. In hoeverre passen beslissers biasreducerende maatregelen toe op informatie uit het acquisitieproces? (P)
8. Welke maatregelen kan een ontwikkelaar treffen om bias te beperken? (A)

(T = theorie, P = praktijk, A = analyse)

1.2 Onderzoeksmethode en onderzoeksmodel

Onderzoeksopzet

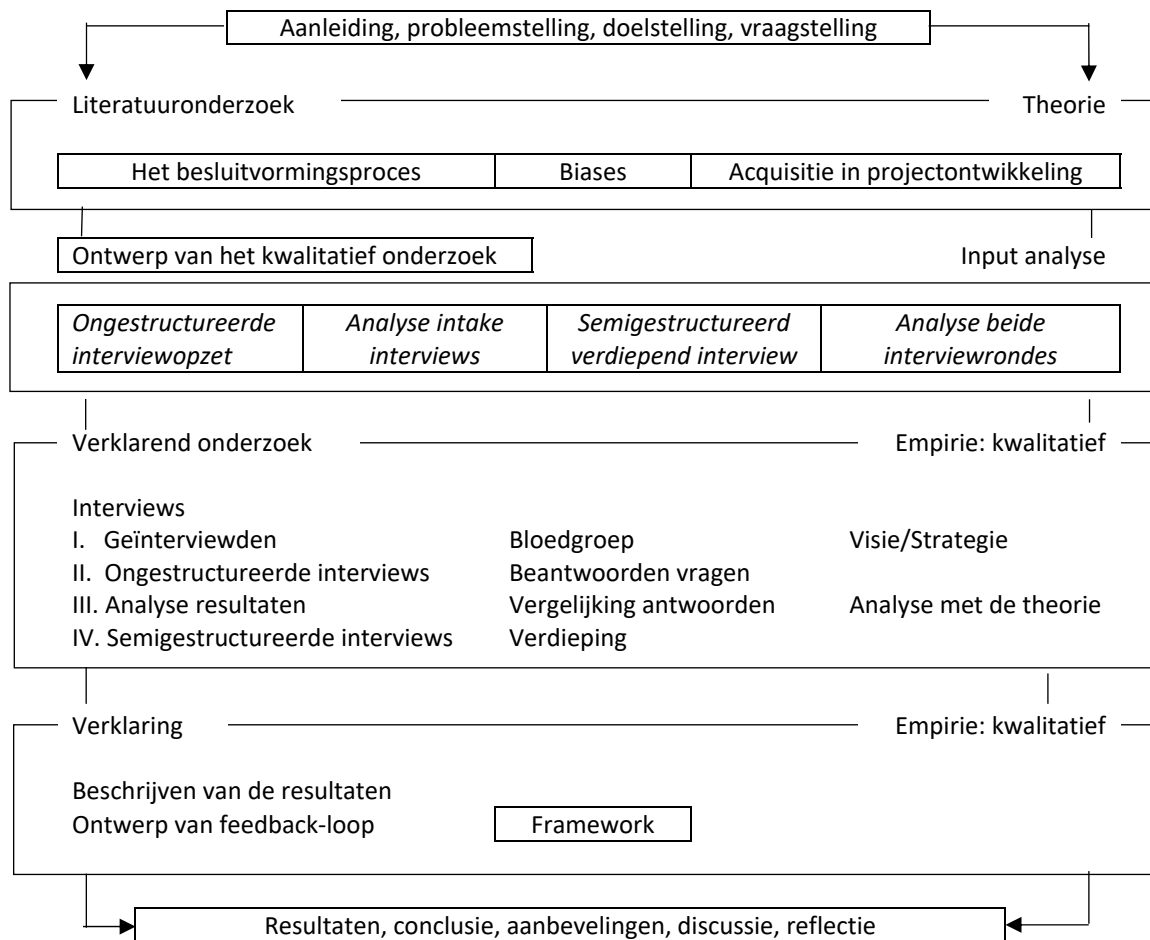
Het onderzoek kenmerkt zich als een verkennend kwalitatief onderzoek.

Na beschrijving van de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en vraagstellingen, wordt het onderzoek gestart met een literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek resulteert in een theoretisch kader. Het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Het kwalitatief onderzoek valt uit in twee sets van interviews. De eerste set interviews worden uitgevoerd als ongestructureerde interviews met stakeholders binnen de ontwikkelbedrijven die zich dagelijks bezig houden met het acquisitieproces zelf. De uitkomsten van deze ongestructureerde interviews worden geanalyseerd en vergeleken met het literatuuronderzoek. Opvallende zaken die te maken hebben met gedrag van de stakeholder en beslisser komen hierbij aan het licht. In de tweede set van interviews, die meer vorm gegeven worden als gestructureerd interview op basis van de resultaten van de eerste ronde, worden de beslissers gevraagd naar hun handelen gedurende en aan het eind van de acquisitie bij de daadwerkelijke besluitvorming.

Aan de hand van de resultaten worden de onderzoeksvragen beantwoord en wordt een conclusie getrokken. Als product wordt een feedback-loop ontwikkeld welke door ontwikkelaars gebruikt kan worden als toetsingskader bij acquisities. De opzet van het onderzoek is schematisch weergegeven in figuur 1.1.

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek spitst zich toe op een beschrijving van wat projectontwikkeling inhoudt, welke type projectontwikkelaars er zijn en wat de verschillende vormen van acquisitie inhouden. Vervolgens wordt gekeken naar het vakgebied Behavioral Finance. Daaruit komt een beschrijving van verschillende biases voort waarbij gekaderd wordt naar biases die het meest waarschijnlijk voorkomen in het acquisitie- en besluitvormingsproces - en de meeste impact (kunnen) hebben.



Figuur 1.1: onderzoeksmodel

Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek valt uiteen in vier onderdelen. Het eerste deel bestaat uit informatiewinning, het tweede deel uit een analyse van de processen, als derde wordt een diepte interview uitgevoerd en als laatste wordt een analyse van de besluitvormingsmechanismen van de beslisser uitgevoerd. De respondenten zijn ontwikkelaars of directieleden (voor het eerste deel) en directieleden die besluiten nemen (laatste deel) bij vijf grote ontwikkelbedrijven in Nederland. De bedrijven onderscheiden zich van elkaar in bloedgroep en omvang.

Het eerste gedeelte, de 'intake', en betreft een oriënterend gesprek met de ontwikkelbedrijven. Doel van dit gesprek is het inzichtelijk maken van het acquisitieproces binnen het bedrijf. Zo wordt informatie vergaard over hoe het proces van informatie vergaren eruit ziet en hoe het document t.b.v. het acquisitiebesluit wordt opgebouwd.

Nadat de intake gesprekken zijn geweest, worden de benaderingen van de acquisitieprocessen vergeleken tussen de partijen. Vervolgens wordt vanuit de literatuur een analyse uitgevoerd op onderdelen of momenten in het proces waarop biases kunnen voorkomen.

Vervolgens worden vanuit de analyse een vijftal verdiepende interviews uitgevoerd met de beslissers binnen de ontwikkelbedrijven. Hierin wordt gevraagd naar het eigen handelen in het proces, welke mechanismen ze daarbij gebruik en (impliciet) doorgevraagd op de aanwezigheid van bepaalde biases. Tot slot worden deze interviews geanalyseerd en wordt onderzocht of de biases uit de eerste empirische ronde, terugkomen in de resultaten van de tweede ronde.

Resultaten en conclusie

De resultaten van het kwalitatief onderzoek geven een beeld van welke biases een rol spelen in het acquisitie- en besluitvormingsproces en welke effecten dat heeft op het besluit. Op grond hiervan worden biasreducerende maatregelen voorgesteld bij de verschillende momenten in het proces waar biases kunnen voorkomen. Bij de conclusie wordt een aanzet gedaan tot het ontwerp van een feedback-loop. De feedback-loop kan gebruikt worden in het besluitvormingsproces van een ontwikkelaar om per fase een controle in te bouwen of de besluitvorming plaatsvindt zonder biases. Dit kan een elementaire bijdrage leveren aan het creëren van bewustwording en het verkleinen van de negatieve effecten van biases, zo niet ze te vermijden.

1.3 Relevantie en afbakening

Relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het feit dat acquisitiebesluiten belangrijk zijn, omdat die elementair zijn voor de verdere uitkomsten van het project. Uiteindelijk heeft het ook zijn beslag op welke VON-prijzen gemaakt (kunnen/moeten) worden en de tijdsduur van de ontwikkeling (en het brengen van nieuwe productie naar de markt). De maatschappij is gebaat bij een betere afweging van ontwikkelaars in de acquisitiefase zodat er meer optimale afwegingen en uitkomsten ontstaan – bijvoorbeeld in termen van het bereiken van duurzaamheidsdoelstellingen voor een optimale kostprijs, van de juiste doelgroepen bereiken of het behalen van planningen. Zeker in een tijd waarin de woningmarkt majeure uitdagingen kent in het kader van de woningnood, het bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen of omtrent leefbaarheid en inclusiviteit. Meer rationele besluiten leiden tot gezondere business cases, waarbij de afweging risico-rendement beter wordt gemaakt.

De wetenschappelijke relevantie is gelegen in het feit dat tot op heden nog geen onderzoek is gedaan naar de rol van 'de mens' in acquisitiebeslissingen in projectontwikkeling. Daarmee sluit dit onderzoek aan bij een actueel onderzoeksdiscours rondom psychologie van besluitvorming in vastgoed van de ASRE.

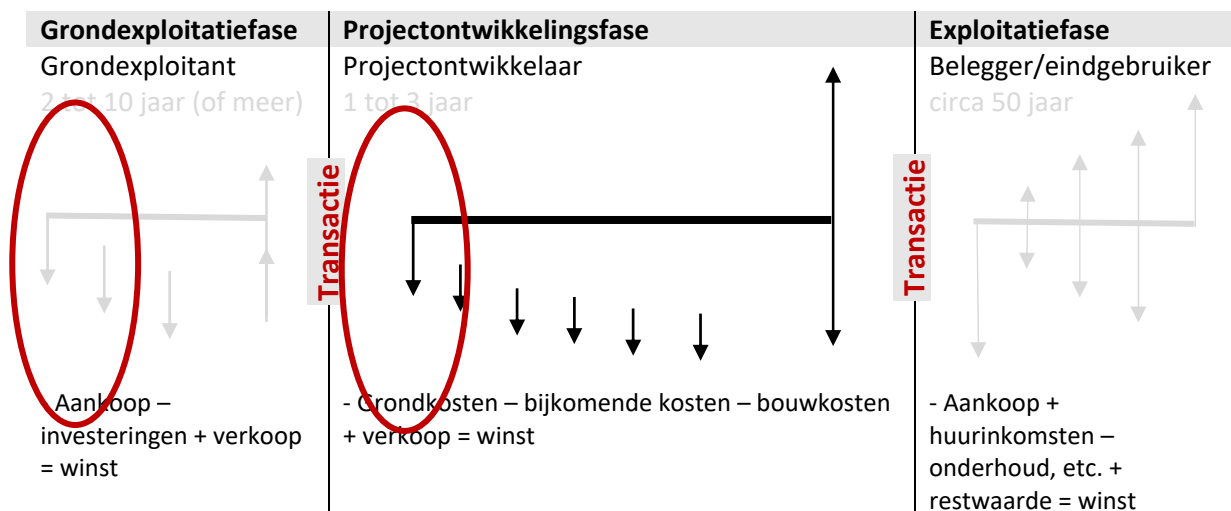
2. Theoretische aspecten van acquisitie in projectontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader gevormd betreffende de acquisitie van vastgoedontwikkelingsprojecten. Het start met een conceptualisering van projectontwikkeling en de acquisitiefase. Binnen projectontwikkeling zijn verschillende type ontwikkelaars actief, die allen op een andere manier naar een business case kunnen kijken. Dit resulteert in verschillende vormen van ontwikkel- en/of investeringsstrategieën. Als laatste behandelt dit hoofdstuk het risicomanagement en het gewenste rendement bij een bepaalde risicoblootstelling.

2.1 De definitie van projectontwikkeling

Salemi (2010) onderscheidt binnen het vastgoedontwikkelingsproces drie fases. Het proces start met i) de grondexploitatiefase, waarbij de grondexploitant als eindproduct bouwrijpe grond oplevert aan de volgende actor in het proces: de projectontwikkelaar. Het eindproduct dat de ontwikkelaar na ii) de projectontwikkelingsfase oplevert is het vastgoedobject. Dit komt vervolgens bij een exploitant in de iii) gebruiks- of exploitatiefase terecht. Bij het einde van het gebruik, eindigt vaak de levenscyclus van het vastgoed. Indien het vastgoed herontwikkeld wordt, start de cyclus opnieuw.

De projectontwikkelaar kan in zowel de grondexploitatie als de opstalontwikkeling actief zijn. Zo kan een ontwikkelaar een positie verkrijgen waar vervolgens een grondexploitatie gevoerd moet worden. Het kan ook zijn dat bouwrijpe grond het startpunt van de ontwikkeling vormt, waardoor alleen aan opstalontwikkeling gedaan hoeft te worden. In beide gevallen wordt de transactie ter verkrijging van de positie gezien als de initiatief- of *acquisitiefase* (zie figuur 2.1). Voor onderhavig onderzoek gaan we uit van de situatie dat de projectontwikkelaar zowel actief in de grondexploitatie als opstalontwikkeling kan zijn; de acquisitie kan op beide zien.



Figuur 2.1: Het vastgoedontwikkelingsproces. Eigen bewerking naar Salemi, 2010.

Het proces van vastgoedontwikkeling vormt een schakel van transacties: de overgang per fase betekent steeds een nieuw transactiemoment tussen andere actoren. Elke actor voegt op een eigen manier waarde toe en neemt risico's vanaf aankoop tot verkoop. De investeringen in vastgoed zijn hoog en de risico's en onzekerheden groot. Bij elke transactie zullen de partijen een vergoeding eisen voor het gelopen ondernemersrisico en de gedane investeringen: deze vergoeding betreft het rendement. Voor de ontwikkelaar geldt dat hij streeft naar een zo hoog mogelijk rendement, in combinatie met een bepaald risiconiveau (Gehner & Peek, 2018). Het rendement bij de projectontwikkelaar is de resultante van de opbrengstwaarde minus de totale kosten.

De projectontwikkelaar definiëren we als volgt: *“Een projectontwikkelaar is een onderneming, welke voor eigen rekening en risico ontwikkelingsprojecten initieert, ontwikkelt en realiseert, met het doel*

daarop winst te behalen. Zij opereert daarbij in een breed krachtenveld van belanghebbenden, met (vaak) tegengestelde belangen en behoeften, op een diversiteit aan markten. Haar succes is afhankelijk van de mate waarin zij erin slaagt de behoeften van belanghebbenden bij het project te verenigen en te bevredigen, in termen van geformuleerde financiële en niet-financiële doelstellingen” (Ramselaar & Keeris, 2011; Gehner, 2003).

Concluderend uit de literatuur stelt Van Denzen (2009) dat de projectontwikkelaar:

- Waarde toevoegt aan grond door objecten te ontwikkelen of herontwikkelen teneinde rendement te behalen;
- Daartoe bereid – en in staat – is *om voor eigen rekening en risico* te investeren in de grondverwerving, ontwikkeling en realisatie van vastgoed. Hierbij draagt hij het financiële risico tot het moment dat het vastgoed verkocht en/of verhuurd is. Het managen van risico's is als risicodragers een centrale taak van een projectontwikkelaar;
- In principe niet uit is op bezit en exploitatie van vastgoed. Zijn betrokkenheid strekt zich uit tot en met de verkoop en ingebruikneming;
- De spil is in de verschillende ontwikkelingsfasen bij het tot stand komen van een vastgoedobject. Hij heeft een actieve en ondernemende rol als eindverantwoordelijke manager om alle bij het proces betrokken partijen aan te sturen op basis van de randvoorwaarden kwaliteit, geld en tijd.

Projectontwikkeling kenmerkt zich door hoge investeringen in grond, advies en bouw, welke als investering gedaan dienen te worden voordat veelal sprake is van opbrengsten (Gehner & Peek, 2018). Dat houdt in dat de ontwikkelaar altijd risico loopt met – en door - een onzekere afloop.

De ontwikkelaar is degene die de risico's op waarde moet schatten, zowel in het heden als in de toekomst. Deze schatting vormt een kwantificering in geld onder onzekerheid (cf. Van Arnhem et al., 2013). Die onzekerheid heeft als oorzaak dat het inschatten ervan op aannames wordt gebaseerd. Wyatt (2013) stelt dat onzekerheden in een bepaalde mate kunnen worden voorkomen door de kenmerken van het vastgoed, de handelsplaats en de beschikbaar gestelde informatie. Daarbij kunnen die onzekerheden zich op legio manieren voordoen. Dat komt door het (vaak geringe) informatieniveau dat beschikbaar is bij verschillende beslismomenten, alsmede de toepassing en verwerking van deze informatie door de ontwikkelaar. In de volgende paragraaf wordt beschreven in hoeverre informatie beschikbaar is in de acquisitiefase van een project.

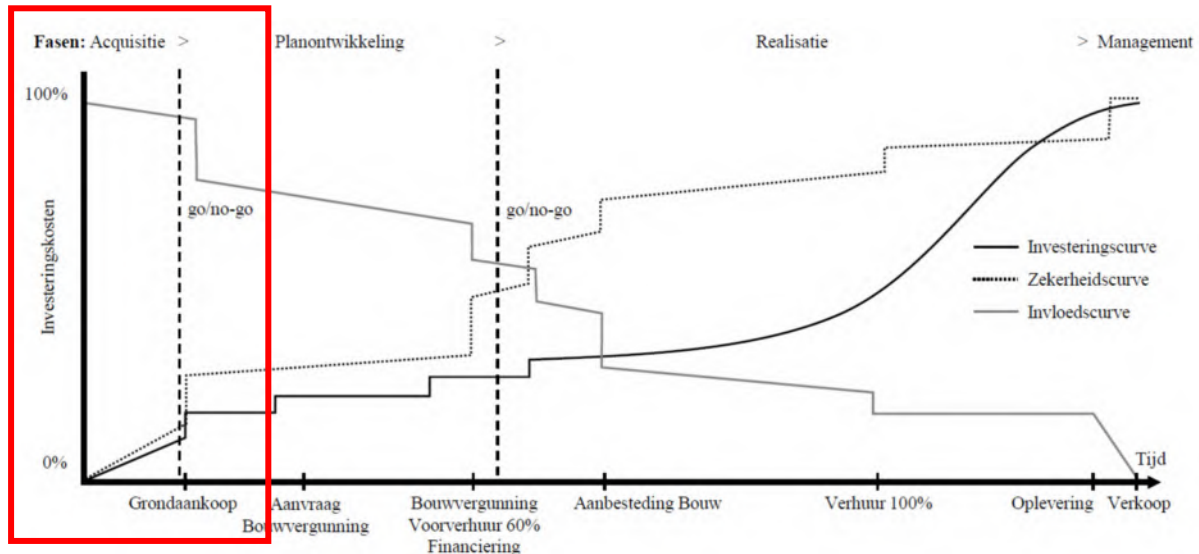
2.2 Acquisitie in projectontwikkeling

Projectontwikkeling lijkt volgens bovenstaande figuren een logisch en lineair proces: van kans naar plan, naar verkoop, naar realisatie. In werkelijkheid is projectontwikkeling echter een iteratief proces dat zich verspreidt over verschillende processen: het bepalen van het programma, (laten) uitwerken van een planconcept, gesprekken met grondeigenaren, overheden, andere stakeholders, et cetera en weer opnieuw omdat interne of externe kaders en randvoorwaarden wijzigen. Het uitgangspunt is dat het initiatief voor een project bij de projectontwikkelaar ligt.

Ontwikkelaars knippen een project, ook binnen de projectontwikkelingsfase uit figuur 2.1, daarom doorgaans op in verschillende deelfasen. Voor dit onderzoek vinden we aansluiting bij de fasering zoals beschreven door Elias (1993), Gehner (2003, 2004), Gehner, et al. (2006) en Nozeman & Fokkema (2008), namelijk de:

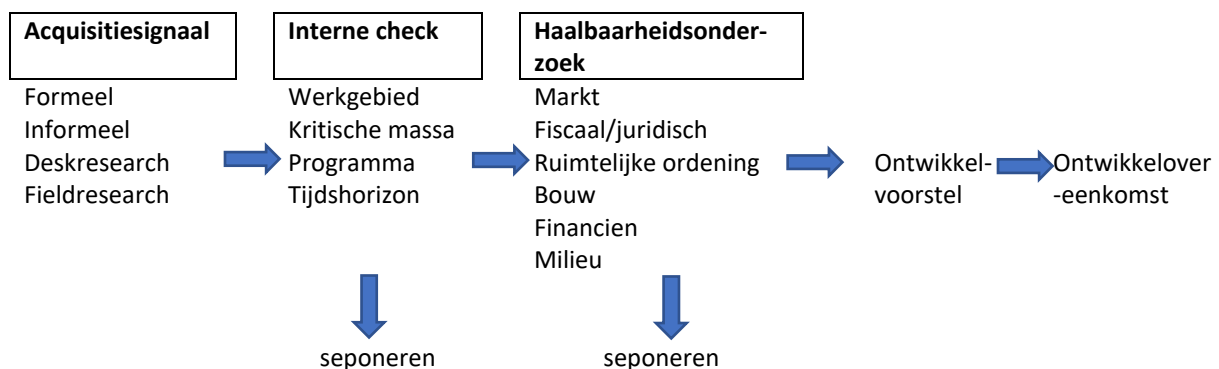
1. Acquisitiefase;
2. Planontwikkelingsfase;
3. Realisatiefase;
4. Managementfase.

In onderhavig onderzoek richten we ons op de acquisitiefase (zie figuur 2.3).



Figuur 2.2: het ontwikkelingsproces. Eigen bewerking naar Gehner & Peek, 2018 en Nozeman & Fokkema, 2008

Volgens Swinkels (2000) kan de acquisitiefase er als volgt uit zien:

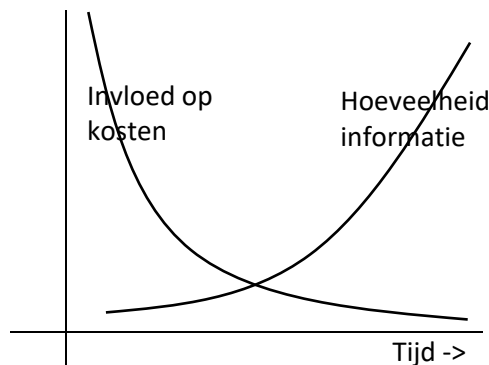


Figuur 2.3: acquisitiefase. Eigen bewerking naar Swinkels, 2000

Het belangrijkste moment in het acquisitieproces is het opstellen van het ontwikkelvoorstel. Het ontwikkelvoorstel bestaat uit een beschrijving van de essentialia van het project. Hierin worden onder andere de kaders en randvoorwaarden voor de ontwikkeling vanuit het bedrijf vastgelegd. Daarnaast wordt informatie, zoals verworven uit het haalbaarheidsonderzoek, onder verschillende hoofdstukken verwerkt in het document. Het beschrijft het object of de positie, de locatie, de politieke en sociale context, de van belang zijnde regelgeving en overheidsdocumenten en de te verwachten toekomstige processen omtrent ontwikkeling, transactie en realisatie. Met name dat laatste is onzeker door onzekerheid over het verkrijgen van de bouwvergunning, het behalen van een bepaald voorverkooppercentage, verkrijgen van financiering, inkopen van de bouwer, etc. Juist omdat de ontwikkelings- en realisatiefase zo onzeker zijn, is de acquisitiefase complex en risicovol. Figuur 2.2 geeft een visueel beeld van de verschillende fases en de kenmerken ervan.

De acquisitiefase kenmerkt zich door het feit dat er veel invloed is, maar daar staat tegenover dat in het begin van een project veel of vrijwel alles onzeker is. Er is kortom sprake van een gebrek aan informatie. Terwijl investeringen toenemen en verplichtingen worden aangegaan in de tijd, neemt de zekerheid verder toe. Gehner en Peek (2018) stellen dat de mate en nauwkeurigheid van informatie toe neemt en daarmee de zekerheid omtrent het behalen van het gewenste projectrendement gedurende de gehele levensduur van het project. Een businesscase is daarom geen statisch document. Het past zich aan en verfijnt zich gedurende het proces. De invloedscurve verloopt juist in tegengestelde richting; de mate van beïnvloeding neemt af doordat meer beslissingen worden

genomen en verplichtingen worden aangegaan (Van Velzen, 2019). Met een geringe hoeveelheid informatie dient in de acquisitiefase daarom een voorstelling gemaakt te worden van de toekomstige planvorming en een inschatting van de risico's in latere fases. Dit wordt door Wamelink (2009) de besturingsparadox genoemd (zie figuur 2.4).



Figuur 2.4: de besturingsparadox. Eigen bewerking naar Wamelink (2009)

Concreet betekent de besturingsparadox dat met weinig informatie, grote besluiten genomen moeten worden. Dit houdt in dat er voor een ontwikkelaar altijd (onbekende) (rest)risico's kleven aan acquisitiebesluiten. Risico's die de ontwikkelaar bereid is te lopen, tegenover een zo hoog mogelijk, doch op bepaald niveau minimaal, rendement. Deze paradox toont de onzekerheid die de ontwikkelaar aangaat aan het begin van een project met een mogelijke uitkomst in een onduidelijk moment in de toekomst. Om de investeringen die op $t=0$ gedaan worden te laten renderen, wordt dus een inschatting gemaakt van het rendement wat gemaakt kan worden op de propositie in $t=1$. Hier koppelt de ontwikkelaar een financieel/economisch risico aan.

2.3 Vormen van acquisitie in projectontwikkeling

Gehner en Peek (2018) stellen dat de opbouw van de portefeuille van de projectontwikkelaar, samen met het beschikbare risicokapitaal, de kostenstructuur en de aanwezige kennis en ervaring van een organisatie de ontwikkelstrategie van het bedrijf bepalen. Een organisatie specialiseert zich in de tijd in één of twee ontwikkelstrategieën en heeft daar haar operatie op ingericht, om de bijbehorende risico's zo goed mogelijk te beheersen. Voor spreiding van risico's kan het nodig zijn meerdere of andere ontwikkelstrategieën toe te passen.

Er zijn vijf categorieën strategieën te onderscheiden (Gehner en Peek, 2009; Gehner, 2011):

1. Strategische (grond)aankoop;
2. Productontwikkeling;
3. Ontwikkelcompetitie;
4. Gebruikergedreven ontwikkeling;
5. Investeringsgedreven ontwikkeling.

In onderhavig onderzoek worden met name de eerste drie strategieën in het empirisch onderzoek onderzocht. Deze strategieën zijn namelijk aanbodgedreven; hierbij ligt het initiatief bij de ontwikkelaar. De laatste twee zijn vraaggestuurd en worden gedreven door de gebruiker of belegger, waarbij er een duidelijke klant met daarbij behorende opdracht ten grondslag ligt aan de acquisitie. Hierna volgt een korte omschrijving van de eerste drie categorieën.

Strategische (grond)aankoop

De strategische (grond)aankoop start met de visie van de ontwikkelaar op een locatie. De ontwikkelaar ziet potentie in de locatie en besluit een bieding uit te brengen op een (koude) grondpositie (met of zonder opstallen/gebruiker). Vaak betreft dit een locatie waar nog een bestemmingsplanwijziging

nodig is. Het kan soms jaren duren voordat de bestemming gewijzigd wordt of kan worden. Dit betekent dat de ontwikkelaar een robuuste business case moet bouwen waarmee hij toekomstige risico's moet kunnen doorstaan. Die risico's hebben op het hele spectrum betrekking.

Productontwikkeling

Ook wel het initiatiefplan genoemd. De ontwikkelaar ontwikkelt een concept en gaat daarmee op zoek naar een geschikte locatie. Recente voorbeelden zijn Domus Living, het Friendsconcept, StadsBuiten, maar ook conceptwoningen als de Morgenwoning, Vorm6D en Houtbaar Huis. In dit geval zijn met betrekking tot het concept de productgerelateerde risico's relatief goed in te schatten (het product is namelijk bekend) en zijn de risico's voornamelijk in de (aankoop van de) locatie en markt.

Ontwikkelcompetitie

Een (grond)eigenaar (zowel publiek als privaat) kan een ontwikkelcompetitie (ook wel prijsvraag of tender genoemd) uitschrijven waarbij in een relatief korte periode, op basis van soms geringe informatie, een ontwikkelplan gemaakt – en bijbehorende financiële bieding gedaan - moeten worden. Dit kan worden gezien als een aanbesteding. De gunning is op basis van prijs, kwaliteit of een combinatie van beide. Vaak zijn de kaders van de uitvraag stringent en niet voor onderhandeling vatbaar. De mate van kaders en randvoorwaarden en beschikbare informatie kan per casus verschillen. Naarmate de kaders en randvoorwaarden duidelijker en concreter zijn, kan gesteld worden dat de hoeveelheid en kwaliteit van informatie hoger is (VROM, 2006). De risico's kunnen dan immers beter ingeschat worden dan bij locaties waar nog vrijwel geen kaders gesteld zijn. Afhankelijk van de achtergrond van de casus kan de onderhandelingsruimte verschillen. Hoe meer informatie, hoe kleiner de bandbreedte in biedingen zou moeten zijn, is de theoretische veronderstelling.

Vanuit de verschillende strategieën blijkt een verschil in i) beschikbare informatie, danwel ii) de interpretatie van beschikbare informatie. Als iedereen over dezelfde (hoeveelheid) informatie beschikt, zou vanuit een rationele economische benadering eenieder op dezelfde manier de acquisitie benaderen en de gewenste risico/rendementsverhouding berekenen. In dat geval zou er geen verschil in biedingen moeten optreden. Het feit dat er bijvoorbeeld ontwikkelcompetities zijn impliceert al dat er verschil tussen de deelnemers is (daarom is het immers een competitie). In de praktijk is het namelijk niet zo dat alle biedingen gelijk zijn. De praktijk van de acquisitiefase staat derhalve haaks op de moderne financiële theorieën, waarin wordt aangenomen dat men altijd volledig rationele keuzes maakt, te allen tijde maximale winst nastreeft en volledig geïnformeerd is. In de praktijk is de hoeveelheid informatie beperkt, wat maakt dat op basis van onvolledige of verkeerd geïnterpreteerde informatie besluiten genomen worden. Door de beperkte informatie dient een voorstelling gemaakt te worden van de mogelijke uitkomst. Hier is altijd een zekere mate van optimisme in de toekomst aanwezig. Als een kans namelijk niet positief wordt ingeschat, zal deze nooit verzilverd worden. Vertrouwen in het eigen kunnen en een rooskleurig zicht op de toekomst zijn daarbij van belang. Dit toont de aanwezigheid van menselijk gedrag als belangrijke variabele in de besluitvorming.

2.4 Het besluitvormingsproces bij acquisities

Ontwikkelaars initiëren projecten met de intentie winst te behalen. Projecten gaan echter gepaard met grote investeringen en daarmee met risico's. Het besluitvormingsproces is daarom cruciaal voor het succes en de continuïteit van de organisatie (Gehner & Peek, 2018). Zoals eerder gesteld stelt de ontwikkelaar een investeringsvoorstel op waarin antwoord gegeven op de vraag of het verantwoord is om (verder) te investeren in een project gezien de bedrijfsstrategie van de organisatie. Deze business case geeft inzicht of het project voldoende waarde toevoegt financieel en op strategisch niveau. Gehner en Peek (2018) stellen dat een investeringsvoorstel uit de volgende onderdelen bestaat:

- Algemeen: de algemene gegevens zoals projectnaam, locatie en juridische structuur en tijdsplanning;

- Projectomschrijving: de belangrijkste aspecten voor de investeringsbeslissing. Het doel van het investeringsverzoek, goedkeuringsaanvragen voor het aangaan van verplichtingen, overeenkomsten en kosten;
- Businesscase: de financiële informatie (ontwikkel- en/of grondexploitatie), verwachte kosten en opbrengsten, rendement, de risico's (kwalitatief en kwantitatief);
- Goedkeuringsformulier: hierin wordt het besluit opgenomen alsmede de handtekeningen van degenen die het project uitvoeren en handtekeningenvensters voor degenen met mandaat om het besluit goed te keuren;
- Bijlagen: relevante bijlagen.

De beslisriteria die gehanteerd worden zijn volgens Gehner en Peek (2018) vervolgens onder andere:

- Strategisch: draagt het project voldoende bij aan de bedrijfsdoelstellingen of – strategie? Past het project binnen de portefeuille?
- Financieel: voldoet het project aan de rendementseis?
- Kwalitatief: is er voldoende onderlinge voortgang behaald op een aantal kernaspecten (locatie, ontwerp en bouw, planologie, gebruik, eigendom en financiering)?
- Risico: wat is het risicoprofiel en zijn er maatregelen (genomen) om de risico's te beheersen?

Het totale besluitvormingsproces laat zich vatten in 4 fases, die in figuur 2.5 te zien zijn:

Ontwikkel-fase	Initiatief	Haalbaarheid	Commitment	Realisatie
Investerings-voorstel	Onderzoeksvorstel	Ontwikkelvoorstel	Realisatievoorstel	Eindcalculatie
Producten	Concept Ontwikkel-exploitatie Voorlopig haalbaarheidsonderzoek Voorlopig programma Voorlopig locatie- onderzoek	Concept Ontwikkel-exploitatie Marktanalyse Uitgebreid locatie- onderzoek Optie tot verwerving locatie Programma Verhuurplan Voorlopig gebouwontwerp Marketingplan Bestemmingsplan	Concept Ontwikkel-exploitatie Grondpositie Definitief gebouwontwerp Aanbestedingsstrategie Bestek en werktekeningen Bouwplanning Omgevings-vergunning Verhuurovereenkomsten Verkoopplan Intentie verkoopovereenkomst Financiering	Concept Ontwikkel-exploitatie Oplevering Compleet gebouw- dossier Verkoopovereenkomst Gebouwbeheer- overeenkomst Projectevaluatie

Figuur 2.5: het besluitvormingsproces. Eigen bewerking naar Gehner en Peek (2018)

Het is van belang te melden dat de concept-ontwikkeling (en het uiteindelijke plan) geen onderdeel uitmaken van onderhavig onderzoek. Dit is namelijk onderdeel van het verzamelen van informatie ten behoeve van de business case. Het gaat in dit onderzoek uitsluitend om het opstellen van de business case en het onderzoeksvorstel in de acquisitiefase.

2.5 Ontwikkel- en investeringsstrategie: onzekerheden

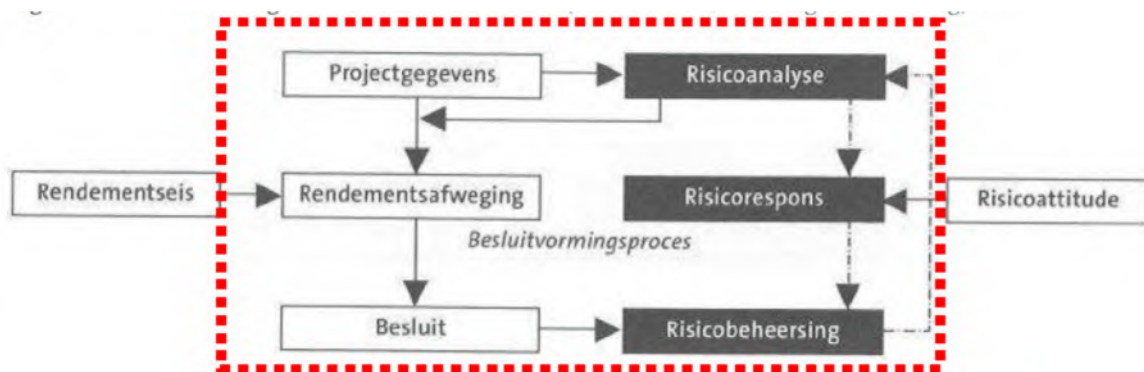
Ondanks dat verschillende organisaties verschillende beslismomenten hanteren, is er onder Nederlandse projectontwikkelaars consensus over twee momenten die als cruciaal worden gezien voor investeringsbeslissingen, omdat ze onomkeerbaar zijn (Gehner, et al, 2006):

1. De beslissing tot het aangaan van een verplichting door ofwel aankoop van bouwgrond (een locatie dan wel gebouw incl. grond) of het aangaan van een verplichting door middel van een verbintenis hieromtrent (de acquisitie of initiatiefase);

2. De start van de bouw. Eenmaal gestart is er vanwege de aangegane verplichtingen en (relatief) hoge investeringen geen weg meer terug (de realisatiefase).

Met betrekking tot het beslismoment voor een acquisitie zijn er verschillende manieren waarop dit vormgegeven kan worden met verschillende bijbehorende vormen van zekerheden voor de ontwikkelaar. Het spanningsveld dat hierbij speelt is dat een ontwikkelaar wel zekerheid wil verkrijgen over het op een bepaald moment kunnen beschikken over de grond, maar de daarbij behorende investeringen en risico's zo lang mogelijk wil uitstellen. Dergelijke afspraken worden in een ontwikkel- of intentieovereenkomst vastgelegd. De aankoopprijs (of waarderingsmethode om te komen tot de aankoopprijs) en aanverwante voorwaarden voor de intentie tot of de totstandkoming van de transactie worden hierin overeengekomen. Zo kunnen afspraken gemaakt worden omtrent afnamevoorwaarden, waardoor koop en levering uitgesteld worden totdat aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Hiermee worden de risico's verkleind. Aan de andere kant is er de variant waarbij direct de grond wordt gekocht. Dit is de meest risicovolle variant.

Van Denzen (2009) geeft aan dat bij een investeringsvoorstel een projectontwikkelaar wordt geconfronteerd met veel onzekerheid. Onzekerheid over investeringsvariabelen als programma, kosten, opbrengsten, indexering, planning en resultaat. Voordat de beslissing genomen wordt om te investeren, is het daarom verstandig inzicht te hebben welke risico's een rol spelen welke impact ze kunnen hebben op het toekomstig projectresultaat. Dit wordt risicomanagement genoemd. Risicomanagement is een cyclus die bestaat uit een risicoanalyse, risicospons en risicobeheersing en dient gekoppeld te worden aan de besluitvorming bij investeringen (Gehner, 2003; Nozeman & Fokkema, 2008). Op het onderdeel risicomanagement wordt later verder in gegaan. De besluitvorming bij een investeringsvoorstel zou er als volgt uit kunnen zien:



Figuur 2.6: besluitvorming van het ontwikkelbesluit (Bron: Gehner, 2003, bewerkt door Van Denzen, 2009).

2.6 Risico's en risicomanagement

Gedurende het gehele ontwikkelproces is het van groot belang voor de ontwikkelaar om risico's voortkomend uit (toekomstige) informatietekorten te beheersen en de effecten op het uiteindelijk te realiseren rendement zo beperkt mogelijk te houden. Van Welie (T. van Welie, persoonlijke communicatie, 19 mei 2020) omschrijft (financieel) risico als een maatstaf voor de mogelijke verandering in waarde die op kan treden als gevolg van veranderingen in de omgeving tussen nu en een bepaald punt in de toekomst.

Risicomanagement omvat *'het doorlopende proces van het onderkennen, kwantificeren en beheersen van risico's en onzekerheden, dat op een proactieve wijze tijdens de ontwikkeling en realisatie van een project plaatsvindt, met als doel de kans op een succesvol verloop ervan te verhogen* (Gehner, 2003). Met deze definitie ligt de focus op de risico's van het project en hangt een succesvol verloop af van het halen van de tijdsplanning, het voldoen aan het vastgelegde kwaliteitsniveau en het behalen van de rendementseis. Daarnaast komt duidelijk naar voren dat risicomanagement een systematisch en

regelmatig onderzoek inhoudt dat op proactieve wijze dient plaats te vinden (Claes, 2000; Gehner et al, 2006; Nozeman & Fokkema, 2008; Orth, 2004). De ontwikkelaar bekostigt in de acquisitiefase voor eigen rekening en risico in de planvorming. Risicomanagement in projectontwikkeling is daarbij van belang voor het behalen van een zo hoog mogelijk rendement. Risicomanagement wordt in veel projecten nog relatief beperkt toegepast, maar – bij juiste uitvoering – leidt tot bewustwording van de risico's en het efficiënt inzetten van de meestal schaarse middelen (Gehner & de Jong, 2011).

Van Velzen (2019) geeft in zijn onderzoek een samenvatting van de voornaamste beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare risico's die hun weerslag kunnen hebben op het te behalen rendement, zie tabel 2.1.

Direct/indirect beïnvloedbaar	Planontwikkelingsrisico <ul style="list-style-type: none"> - Afbreukrisico - Planwijzigingsrisico - Begrotingsrisico - Bijkomende kosten risico - Subsidieverstrekking risico 	Grondexploitatie­risico <ul style="list-style-type: none"> - Verkrijgingsprij­risico - Bouwrijp maken risico - Milieuv­ervuiling­risico - Archeologierisico 	Bouwr­isico <ul style="list-style-type: none"> - Aanbestedingsrisico - Ontwerpr­isico - Bouwkw­aliteitsrisico - Faillissementsrisico - Ver­traging­risico - Budgetrisico
Niet/moeilijk beïnvloedbaar	Afzetrisico <ul style="list-style-type: none"> - Marktwijzigingsrisico - Marktrendementsrisico - Afzetsnelheidsrisico - Initiatief­risico - Renterisico 	Publiekrechtelijk risico <ul style="list-style-type: none"> - RO-procedure risico - Bestemmingsplan - Welstand - Bouwvergunning 	Politi­ek risico <ul style="list-style-type: none"> - Commitmentrisico - Wettelijke voorschriftenrisico - Samenwerkingsrisico

Tabel 2.1: Risico's in projectontwikkeling. Eigen bewerking naar Van Velzen (2019)

Het risicoprofiel van een acquisitie wordt niet alleen bepaald door de mate van (on)zekerheid in een project, het gaat ook om de mate waarin de risico's beïnvloedbaar zijn en de beschikbaarheid van tijd om te beslissen over het doen van investeringen (Gehner & Peek, 2018).

Risico's kunnen wel of niet te beïnvloeden zijn. De factoren die te beïnvloeden zijn, worden via risicomanagement nauwlettend gemonitord, met als doelstelling de risico's te vermijden, reduceren, overdragen of accepteren. De verschillende soorten risico's worden in de praktijk derhalve op een verschillende manier gewaardeerd door de ontwikkelaar. Volgens Gehner (2003) zien ontwikkelaars over het algemeen de risico's welke niet of moeilijk te beïnvloeden zijn, als risico's met de grootste impact. Deze risico's liggen namelijk buiten de invloed­sfeer van de ontwikkelaar, maar kunnen wel grote impact hebben op het project en het rendement. Zo bepalen de politieke en publiekrechtelijke risico's of een project doorgang kan vinden of niet. De afzetmarkt bepaalt in grote mate het (financiële) succes van een plan. In een veranderende markt (zowel macro- als micro-economisch) kunnen de kleinste wijzigingen in afzet al grote consequenties hebben voor de haalbaarheid.

Bertijn (2008) stelt dat er in de acquisitiefase nog geen concrete risico's worden gelopen, maar dat dit wel de fase is waarin de verdeling van (het dragen van) risico's voor het vervolg, die invloed hebben op de projectdoelstellingen, al wel plaatsvindt. Zoals figuur 2.4 liet zien, kan er in de beginfase veel invloed uitgeoefend worden. In deze fase dienen risico's ook een plek te krijgen in de overeenkomst(en) in de vorm van opschortende en/of ontbindende voorwaarden. Daarnaast kan het een trigger zijn voor een herwaardering of heronderhandeling van de grondprij­s. Deze kwantificering van risico's valt of staat bij het vertrouwen wat er bij een ontwikkelaar heerst om de risico's te kunnen managen danwel te vermijden zoals ook uit het expertpanel van Van Velzen (2019) blijkt. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Lesmeister (1997) die stelt dat ontwikkelaars veelal hun investeringsbeslissing op onderbuikgevoel baseren, in plaats van op een goed uitgewerkte analyse

waarbij risico's gekwantificeerd worden en op basis daarvan de gewenste of gepaste risico/rendementsverhouding wordt bepaald. Gehner en Peek (2018) stellen dat beheersmaatregelen worden toegepast in lijn met de gekozen ontwikkelstrategie: er dient een gebalanceerde afweging te worden gemaakt tussen acceptabele en niet-acceptabele (en dus te beheersen) risico's. Ruhl (2012) stelt daarbij dat risicomangement een middel is om een optimaal rendement te behalen in verhouding tot het doel.

2.7 Conclusie

Zodra een ontwikkelaar meedoet aan een acquisitie of tender, stapt ze in een risico. De crux van vastgoedontwikkeling is dan ook dat men in een vroege fase, die omgeven is door onzekerheden, een plan moet maken en daar een financieel en economisch risico aan moet koppelen. Die onzekerheid op $t=0$ moet ook nog eens uitgezet worden in de tijd, naar een moment dat het vastgoed daadwerkelijk geld op moet gaan leveren. Daarmee is projectontwikkeling in belangrijke mate het inschatten en beheersen van onzekerheden en risico's.

In dit hoofdstuk zijn deelvragen 1 en 2 behandeld:

1. *Welke vormen van acquisitie zijn er binnen projectontwikkeling? (T)*

Er zijn in feite drie hoofdstrategieën voor het verwerven van een project:

- Strategische grond- of opstalaankoop;
- Initiatiefplannen;
- Ontwikkelcompetitie (of tender).

2. *Hoe ziet het acquisitie- en besluitvormingsproces eruit? (T)*

Ongeacht de ontwikkelstrategie zien het acquisitie- en besluitvormingsproces er in grote lijnen hetzelfde uit. Het grootste verschil is de mate waarin informatie beschikbaar is. Het proces ziet er als volgt uit:

Initiatief (onderzoeksvoorstel) – haalbaarheid (ontwikkelvoorstel) – commitment (realisatievoorstel) – realisatie (eindcalculatie).

3. Financiële besluitvorming in projectontwikkeling

In hoofdstuk 2 is beschreven wat acquisitie in projectontwikkeling inhoudt en op welke moment er besluiten genomen moeten worden. In dit hoofdstuk wordt het besluitvormingsproces in zijn algemeenheid uiteengezet. Daarbij wordt een duiding gemaakt tussen rationeel en irrationeel gedrag. Hierbij wordt ook gekeken naar welke voorspelbare fouten er gemaakt worden door mensen in dit proces. In de Behavioral Finance worden dit heuristische en biases genoemd. De belangrijkste biases met betrekking tot acquisitie worden uitgelicht. Tevens wordt beschreven welke vormen van biasreductie er zijn.

3.1 Menselijke besluitvorming

In hoofdstuk 2 is aangetoond dat acquisitie in projectontwikkeling gepaard gaat met een hoge mate van onzekerheid. Daarmee ontbreekt het in projectontwikkeling aan de belangrijkste assumptie uit de traditionele neoklassieke economische leer, die uitgaat van een volledig rationele beslisser, die beschikt over volledige informatie en altijd uit is op maximaal winstbejag (Prast, 2004). De projectontwikkelaar opereert in een suboptimale omgeving is in hoofdstuk 2 aangetoond. Naast het feit dat er sprake is van onvolledige informatie en informatieasymmetrie tussen betrokken actoren, is ook de actor zelf beperkt. In deze paragraaf wordt gekeken naar de wijze waarop menselijke besluitvormingsprocessen plaatsvinden.

In het geval er alternatieven zijn waaruit je kunt kiezen, spreken we van besluitvorming. Andersom geldt ook: als er geen alternatieve oplossingen of scenario's zijn, kun je geen besluit nemen. De uitkomst staat dan immers vast en er is geen ruimte voor keuzes. In de literatuur wordt het besluitvormingsproces doorgaans gezien als een rationeel model, waarbij men ervan uit gaat dat de beslisser:

1. Perfect het probleem definieert;
2. Alle criteria identificeert;
3. Alle criteria weegt op basis van preferenties;
4. Alle relevante alternatieven kent;
5. Alle alternatieven beoordeelt op basis van ieder criterium; en
6. Zorgvuldig rekent en het alternatief met de hoogste verwachte waarde kiest (Bazerman & Moore, 2017).

Deze zes stappen beschrijven een rationeel besluitvormingsproces. Hierbij wordt gesuggereerd dat markten perfect en efficiënt zijn en door rationele wezens (de 'Homo Economicus') worden bestuurd. De markten laten we in dit onderzoek buiten beschouwing, wel kijken we naar het 'rationele' wezen. De Homo Economicus is uit op maximaal zelfgewin (*self-interest*), beschikt over ongelimiteerde en kosteloze capaciteit om informatie te verwerken (*rationality*) en een onbreekbare wilskracht (*willpower*) (Mullainathan & Thaler, 2000). Dit rationele wezen bestaat niet. De mens (de 'Homo Sapiens') verschilt op alle drie de onderdelen van de Homo Economicus. In de tabel hieronder worden de verschillen inzichtelijk gemaakt.

	Homo economicus	Homo sapiens
<i>Self-interest</i>	<i>Maximizer</i> : Maximaal zelfgewin	<i>Bounded</i> : vaak keuzes waarbij belang van de ander prevaleert
<i>Rationality</i>	<i>Unlimited and costless</i> : Ongelimiteerde en kosteloze capaciteit om informatie te verwerken	<i>Bounded</i> : beperkt denken, niet mogelijk grote hoeveelheden informatie gelijktijdig juist te verwerken
<i>Willpower</i>	<i>Unbreakable</i> : Onbreekbare wilskracht	<i>Bounded</i> : keuzes maken die soms niet in eigen langetermijnbelang zijn

Tabel 3.1: verschillen homo economicus en homo sapiens. Eigen bewerking naar Mullainathan & Thaler (2000).

Onderdeel van de *bounded rationality* is dat niet altijd alle informatie op dezelfde manier verwerkt kan worden. Dit leidt tot beperkingen in het besluitvormingsproces. Van den Assem (M.J. van den Assem, persoonlijke communicatie, 24 september 2020) stelt dat belangrijke bouwstenen van besluiten overtuigingen (uitkomst, waarschijnlijkheden, alternatieven, etc.) en voorkeuren zijn. Hierbij worden overtuigingen als 'rationeel' beschouwd en voorkeuren als normatief acceptabel. Het probleem dat bij deze stelling opduikt is dat mensen systematisch afwijken van rationele normen (Kahneman & Tversky, 1979). Het menselijk handelen kenmerkt zich namelijk als het beredeneren volgens het Systeem 1 en/of Systeem 2 denken (Stanovich & West, 2000). Kahneman (2003) toont aan dat ons brein twee modus operandi heeft. De verschillen tussen het systeem 1 en 2 denken zijn de volgende:

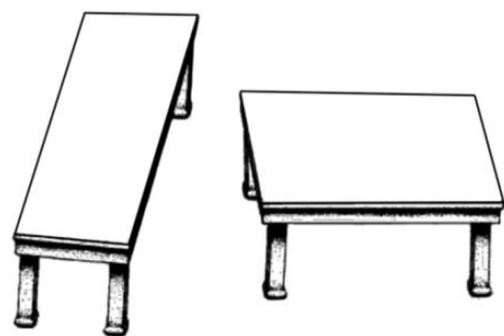
Systeem 1	Systeem 2
Intuïtief en automatisch	Reflectief en overwogen
Snel, zonder of met weinig inspanning	Langzaam
Kenmerken: onbewust, intuïtief, automatisch, moeiteloos, hypothetisch redeneren	Kenmerken: doordacht en bewust, een gecontroleerd denkproces dat moeite kost, rationeel denken
Zonder bewustzijn of controle (Wat je ziet, is alles wat er is, WYSIATI)	Met zelfbewustzijn of controle, logisch en sceptisch
Evalueert de situatie en levert updates	Zoekt nieuwe/missende informatie en neemt beslissingen
Grote capaciteit: 98% van de tijd van ons denken	2% van de tijd van ons denken
Beïnvloed door ervaring, emoties en herinneringen	Beïnvloed door feiten, logica en bewijs

Tabel 3.2: verschillen tussen Systeem 1 en 2 denken. Eigen bewerking naar Stanovich & West (2000)

Het Systeem 1 denken beschermt het bewuste Systeem 2. Indien immers alles door het Systeem 2 zou gaan, zou dat overwerkt raken. Het Systeem 1 werkt als een autopilot voor ons en bepaalt wat belangrijk en relevant is. Het kan geprogrammeerd worden door Systeem 2 om de aandacht te mobiliseren wanneer een bepaald patroon wordt gedetecteerd. Wat eruit gefilterd wordt, wordt door Kahneman (2003) geduid als heuristieken.

Er lijkt een grote rol weggelegd te zijn voor heuristieken in de acquisitiefase van projectontwikkeling. Concluderend uit hoofdstuk 2 kan namelijk gesteld worden dat bij acquisities, op het moment dat de invloed groot is en de hoeveelheid informatie klein, besluiten genomen worden die volgens het Systeem 2-denken tot stand dienen te komen: namelijk weloverwogen, doordacht en bewust. Een acquisitievoorstel bestaat echter uit veel verschillende onderdelen en is afhankelijk van eerder (extern) uitgevoerd onderzoek. Bij het opstellen ervan zal het Systeem 1-denken een rol spelen. Bij de beoordeling van het voorstel geldt hetzelfde. Zo zijn er verschillende momenten en onderdelen in het proces waarbij onbewuste keuzes of veronderstellingen gemaakt worden. Keuzes en veronderstellingen die uiteindelijk de totaalconclusie kunnen beïnvloeden. De tafels van Shepard (1990) illustreren dit: op de vraag welke tafel (figuur 3.1) het meest vierkant is, antwoordt het merendeel van de respondenten (ingegeven door het Systeem 1) dat rechts het meest vierkant is. Wanneer beide tafels opgemeten worden (Systeem 2) blijkt dat beide tafels gelijk zijn. Dit toont aan dat Systeem 1 geen signaal afgeeft indien zaken onbetrouwbaar worden. Aangezien Systeem 2 slechts een klein gedeelte van de tijd in actie komt, komt zo de bias tot stand door de Systeem 1 'shortcut' (Kahneman, 2003). Hierover meer in de volgende paragraaf.

Dit toont aan dat bepaalde associaties of interpretaties van data, een verkeerde representatie van de werkelijkheid kunnen geven.



Figuur 3.1: Voorbeeld van de rechte tafels (Shepard, 1990)

Ook de gemoedstoestand van de beslisser is van belang bij het nemen van besluiten. Soll et al. (2013) noemen dit 'klaar zijn voor beslissingen'. Dit is het geval wanneer Systeem 2 in staat is functies uit te oefenen in termen van toezicht, opschorting van beslissingen en correctie van oordelen. Er zijn drie factoren bepalend voor de bereidheid om besluiten te nemen: vermoeidheid en afleidingseffecten die de capaciteit tijdelijk beperken, inwendige invloeden gerelateerd aan iemands fysieke en emotionele toestand, en individuele verschillen in vaardigheden en denkstijl. De eerste twee factoren variëren binnen een persoon: een persoon kan op verschillende momenten in de tijd meer of minder vatbaar zijn voor de effecten van emotie en vermoeidheid. De derde factor verschilt van persoon tot persoon: hoger opgeleide en reflectievere individuen zullen waarschijnlijk beter presteren dan anderen bij het nemen van bepaalde (soorten) besluiten. Croskerry, Singhal en Mamede (2013) stellen in hun onderzoek naar diagnostisering door dokters dat bepaalde condities zoals vermoeidheid, slaape gebrek en cognitieve overbelasting, besluitnemers vatbaar maken om Systeem 1 te gebruiken. Bovendien kunnen specifieke situaties de kwetsbaarheid naar één of meerdere specifieke biases vergroten. Dit wordt min of meer bevestigd door recent onderzoek van Kahneman, Sibony en Sunstein (2021). Zij laten zien dat 'ruis' van invloed is op onze oordelen. Het tijdstip waarop we oordelen, ons humeur, of we honger hebben en zelfs wat voor weer het is speelt een rol bij het maken van een oordeel. Zij beschrijven ook bepaalde ruis reducerende technieken, zoals meer tijd nemen bij besluitvorming, gebruikmaken van een checklist en input vragen aan andere specialisten en professionals.

3.2 Heuristieken

Het Systeem 1 wordt ingezet om snel en efficiënt te oordelen. Hiervoor worden handige 'ezelsbruggetjes' gebruikt. Kahneman (2003) definieert een heuristiek als een 'mental shortcut' of vuistregel op basis van ervaring. De mens zet heuristieken in op het moment dat men gelimiteerd beschikt over informatie, herinnering, tijd en het vermogen om informatie te verwerken. Heuristieken worden ingezet om het proces van besluitvorming te versimpelen. Daarbij weegt het belang van snel tot een besluit komen zwaarder dan het (doorgaans lagere) kwaliteitsniveau van het besluit. Overigens moet hierbij aangetekend worden dat dit gaat om alledaagse beslissingen en besluiten, waarvan er duizenden per dag genomen worden. Het feit dat het een 'mental shortcut' betreft, betekent dat men zich vaak niet bewust is van het feit dat een besluit genomen is op basis van een heuristiek. Wanneer men zich daar wel bewust van is, kunnen de verschillende heuristieken ook op het juiste moment ingezet worden. Ze kunnen daardoor echter ook ingezet worden op momenten dat dat niet nodig of gewenst is. Zowel bij onbewust als bewust, maar verkeerd, gebruik, kan heuristiek resulteren in bias.

De vier heuristieken die over het algemeen breed toepasbaar worden gebruikt (en het meest onderzocht in de literatuur) zijn:

1. Beschikbaarheid;
2. Representativiteit;
3. Bevestiging;
4. Affectie.

Hierna volgt per heuristiek een korte beschrijving. Tenzij anders aangegeven, wordt voor de omschrijving van heuristieken en bias geput uit literatuur van Bazerman & Moore (2017).

Beschikbaarheid

Tversky & Kahneman (1974) stellen dat mensen de frequentie, waarschijnlijkheid of waarschijnlijke oorzaken van een gebeurtenis beoordelen aan de hand van de mate waarin deze gevallen of gebeurtenissen direct "beschikbaar" zijn in het geheugen. Gebeurtenissen die bijvoorbeeld heel specifiek zijn of emoties oproepen, zullen hoger op de mentale stapel liggen dan gebeurtenissen die vaag of moeilijk te verbeelden zijn. Daardoor wordt er eerder op terug gegrepen.

De beschikbaarheidsheuristiek kan een zeer behulpzame, bestuurlijke besluitvormingsstrategie zijn, ons verstand heeft immers gebeurtenissen die frequent voorkomen scherper voor de geest dan de zeldzame gevallen. Bijgevolg leidt deze heuristiek vaak tot accurate beslissingen. Aan de andere kant

is deze heuristiek feilbaar doordat de beschikbaarheid van informatie ook wordt bepaald door factoren die geen verband houden met de frequentie van de gebeurtenis. Zo kan bij de lancering van een nieuw model auto niet gesteld worden dat het net zo'n succes wordt als het oude model. Macro-economisch kan er namelijk wel een financiële recessie aan de gang zijn, die als externe factor invloed uitoefent.

Representativiteit

Wanneer men een oordeel moet vellen over een individu (of object of gebeurtenis), neigt men te kijken naar eigenschappen die het individu kan hebben die corresponderen met eerder gevormde stereotypes. Het zijn vuistregels die we inzetten om snel nieuwe informatie in hokjes in te kunnen delen. Deze heuristiek wordt de gelijkenisheuristiek genoemd. De informatie waarop we besluiten nemen met deze heuristiek is vaak veel te summier om een nauwkeurig besluit te nemen. Idealiter dient men zich te baseren op andere en meer informatie alvorens een besluit te nemen. Er zijn echter ook veel voorbeelden waarin deze heuristiek goed werkt, zie het voorbeeld in het kader.

Ook bestuurders gebruiken deze heuristiek. Als een sollicitant doet denken aan een hoog aangeschreven collega, zal deze sollicitant waarschijnlijker de baan aangeboden krijgen dan de sollicitant die doet denken aan een vervelende buurman.

Als het vier poten heeft, Als het een staart heeft En als het blaft Dan is het waarschijnlijk een hond

De heuristiek kan een goede eerste schifting in keuzes geven.

Tegelijkertijd kan het onbewust allerlei ongewenst gedrag (zoals discriminatie) in de hand werken en (goede) mogelijkheden uitsluiten. Vastgoed is uitermate heterogeen van aard. Er is geen enkel object dat voldoet aan dezelfde kenmerken, waarbij bijvoorbeeld het verschil in locatie in het oog springt. Toch wordt op de ervaring uit het ene project vaak een keuze of besluit genomen voor een ander (nieuw) project. Het is de vraag of het zin heeft een project met hetzelfde programma, maar op totaal andere locatie en met andere randvoorwaarden als referentie te gebruiken.

Bevestiging

Door Bazerman & Moore (2017) de bevestigingsheuristiek genoemd, door Tversky & Kahneman (1974) gezien als 'afstelling en verankering'. Zij stellen dat mensen in veel situaties een inschatting maken door vanaf een bepaalde waarde te starten en dat aan te passen naar het uiteindelijke antwoord. De bevestigingsheuristiek is vrijwel altijd gekoppeld aan een bias (Koehler & Harvey, 2004). De bias heeft de neiging te kijken naar bevestiging van bestaande overtuigingen. Dit kan zowel in de zoektocht naar bewijs, als in de interpretatie van het bewijs zijn. Beide vormen hebben als doel ons vooringenomen standpunt te bevestigen.

Affectie

De meeste van onze meningen of oordelen komen voort uit een emotionele evaluatie die optreedt nog voordat redenering op een hoger niveau plaatsvindt (Kahneman, 2003). Dit gebeurt onbewust, maar vormt desalniettemin vaak de basis van een besluit. Als manifestatie van het Systeem-1 denken, wordt deze heuristiek vooral gebruikt als men druk is of onder tijdsdruk staat. Aandelenprijzen gaan omhoog op dagen met mooi weer, waarschijnlijk vanwege de invloed die de zonnige dag heeft op het humeur van de belegger. Zo wordt ook gesteld dat men haar beoordeling laat beïnvloeden door voorkeuren of aversie, in plaats van een rationele afweging van de voor- en nadelen.

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de biases die ontstaan uit de heuristieken.

3.3 Bias

Bias wordt vertaald als 'vooroordeel'. Tversky & Kahneman (1974) omschrijven het ook wel als systematische (of voorspelbare) (denk)fout. Daarbij moet 'fout' gelezen worden als een afwijking van een norm. "Biases ontstaan wanneer een persoon op ongepaste wijze een heuristiek toepast"

(Bazerman & Moore, 2017, p. 31). Dit kan moeilijk worden voorkomen. We nemen vaak besluiten in een context die flink afwijkt van een ander en we kunnen daardoor incorrect hetzelfde besluitvormingsproces, dat we eerder succesvol hebben toegepast, in een totaal andere context in de toekomst gebruiken (Kahneman & Klein, 2009).

Heuristieken kunnen biases worden op het moment dat ze verkeerd worden toegepast. Zodra men eenmaal deze biases kan herkennen, is het ook mogelijk de kwaliteit van het besluitvormingsproces te verbeteren door bewust sommige foutieve heuristieken die automatisch regelmatig gebruikt worden, te negeren (Morewedge & Kahneman, 2010).

Vanuit de literatuur kan bepaald worden welke biases onder welke heuristiek kunnen voorkomen. Hieronder volgt een, niet uitputtende, opzet van combinaties. De lijst is tot stand gekomen op basis van literatuur van Bazerman & Moore (2017), Kahneman (2016), Kynn (2008), Slovic, et al. (2002) en Tversky & Kahneman (1974; 1983). In de lijst is getracht zo veel mogelijk en vooral biases te benoemen die mogelijk voor kunnen komen in het acquisitie- en besluitvormingsproces, gebaseerd op de bevindingen in hoofdstuk 2.

Bias	Omschrijving
Representativiteit <i>Representativeness is described as the tendency to judge the probability that A belongs to B by how representative or similar A is to B (Kynn, 2008)</i>	
Misconception of chance: Gambler's fallacy	Men verwacht (zelfs bij kleine aantallen) dat willekeurig plaatsvindende reeksen gebeurtenissen representatief zijn voor de populatie. Wanneer men het data-genererende proces kent: wordt verwacht op basis van de wet van kleine aantallen dat niet-representatieve reeksen worden hersteld door afwijkingen in de tegenovergestelde richting
The illusion of validity	Men heeft een ongerechtvaardigd vertrouwen in het oordeel dat ze velt, op basis van (zeer) beperkte informatie
Misconceptions of regression	Men gaat uit van het idee dat de resultaten uit jaar x, een goede voorspeller zijn voor de toekomstige resultaten in jaar x+1. Ofwel een perfecte correlatie met historische data.
Beschikbaarheid <i>Availability is the tendency to judge the frequency of an event by the ease of remembering specific examples (Kynn, 2008)</i>	
Disproportionate risk assessment ofwel de 'Ease of recall'	Men laat zich beïnvloeden door de beschikbaarheid van bepaalde (vaak negatieve) informatie, door te denken dat het veelvoorkomend is ook al is de gebeurtenis in zichzelf heel uniek
Illusory correlation	Men legt bij de hen beschikbare informatie verbanden die er niet altijd zijn
Retrievability of instances	Men zoekt naar antwoorden op basis van bekende en gemakkelijk toegankelijke informatie. Die informatie laat vaak maar een klein deel van het geheel zien, waardoor besluiten op minimale informatie genomen worden. Voorbeelden zijn <i>familiarity</i> (bekende info), <i>recency</i> (recentelijke info) en <i>saliency</i> (opvallende info).
Imaginability	Men schat kansen in op basis van gevoel of ervaring, in plaats van het rekenkundig te benaderen. Hierdoor wijkt dit af van de werkelijkheid
Bevestiging (ofwel 'afstelling en verankering') <i>Anchoring and adjustment are the tendency to anchor probability estimates at an initial estimate (either provided or by 'guesstimation') and to adjust it outwards (Kynn, 2008)</i>	

Biased search	Zoektocht naar bewijs dat de eigen hypothese bevestigt. Gebeurt bewust (om cognitieve dissonantie te vermijden of verminderen) of onbewust (heuristiek)
Biased interpretation of evidence: The confirmation trap	Een bevooroordeelde interpretatie van bewijs. Bewijs dat de eigen gedachtegang bevestigt, wordt klakkeloos aangenomen, terwijl 'negatief' bewijs kritisch wordt geëvalueerd
Hindsight	Men overschat – nadat de gebeurtenis is geweest - wat ze dachten te weten voorafgaand aan de gebeurtenis
The Curse of Knowledge	Bij het inschatten van kennis van anderen, kunnen we niet voorbij gaan aan de kennis die we zelf hebben en anderen niet
Overconfidence	Men heeft de neiging de correctheid van de eigen besluiten en het eigen kunnen te overschatten. Vooral bij het beantwoorden van moeilijke vragen
Optimism	De waarschijnlijkheid van positieve uitkomsten van acties wordt overschat en de waarschijnlijkheid van negatieve uitkomsten wordt onderschat. Daarnaast het overschatten van de werkelijke prestaties en de overplaatsing van de prestaties relatief tot anderen (beter dan gemiddeld)
Insufficient adjustment, or Anchoring	Een selectieve toegankelijkheid van hypothesis consistente informatie zorgt ervoor dat men zich te veel laat leiden door een eerste ingeving of inschatting
Affectie <i>Equally negative outcomes are differently evaluated depending on the cause. Symbolically significant information and the affect evoked by this information may result in biased and riskier decisions (Siegrist & Sütterlin, 2014)</i>	
Deliberate manipulation	Men heeft voorspelbare reacties, hierdoor is manipulatie effectief
Regret avoidance	Men is van nature geneigd de mogelijkheid tot spijt zo veel mogelijk te reduceren. Hierdoor kunnen besluiten genomen worden die suboptimaal zijn
Effect of framing	De Expected Utility Theory (EUT) beschrijft hoe men besluiten moet nemen op basis van ratio, zonder cognitieve limitatie en emotie. Het tegenovergestelde gebeurt bij deze bias waarbij bij 2 stellingen het formuleren van het probleem de uitkomst bepaalt ondanks gelijk resultaat
General feeling of goodness or badness	Een algemeen gevoel van goed of slecht kan met bepaalde stimuli automatische associaties oproepen. Deze automatische reactie van het intuïtieve systeem kan oordelen genereren die wel of niet overruled kunnen worden door het rationele systeem

Tabel 3.3: Verschillende biases die voor kunnen komen in de acquisitiefase

Naast dat we (soms ten onrechte) vertrouwen op heuristieken en biases speelt ook de manier waarop we nalaten informatie te verzamelen om complexe besluiten te versimpelen een belangrijke rol in besluitvorming. In de literatuur wordt dit 'Bounded Awareness' genoemd. Bounded awareness verhindert dat relevante data wordt opgemerkt en gebruikt en valt uiteen in drie categorieën:

1. *Inattentional blindness*

Het falen in het zien van iets waar je niet naar op zoek bent, ook al kijk je er direct naar (als voorbeeld telefonerend in de auto zitten en niet opmerken dat het licht op groen verandert).

2. *Change blindness*

Het falen in het opmerken van duidelijke veranderingen in de context (als voorbeeld een kikker die in water wordt gedompeld wat langzaam gaat koken).

3. Focalism

De neiging om besluiten te nemen op basis van slechts een klein aantal onderdelen van beschikbare informatie.

Bounded awareness kan een grote rol spelen in acquisitie, omdat het ons belet om bruikbare, zichtbare en relevante data te zien en gebruiken (Bazerman & Moore, 2017). De belangrijkste missers zijn het niet op waarde inschatten van beslissingen van anderen en de regels waarbinnen het besluit genomen moet worden. Zo demonstreerden Moore, Oesch & Zietsma (2007) dat ondernemers meer op zichzelf gefocust zijn en hun eigen sterke en zwakke punten, dan die van de concurrentie. Deze zelffocus zorgt ervoor dat ze gretig deelnemen aan ‘simpele’ competities (waar veel anderen aan deelnemen), maar complexe competities links laten liggen (waar weinig concurrentie is).

3.4 Biasreductie

Eerder is al gesteld dat heuristieken vaak goed werken. Allereerst beschermt het ons voor te veel prikkels en werk. Er zijn echter ook negatieve kanten aan heuristieken en de daaruit vloeiende biases gekoppeld, zoals in hoofdstuk 3.3 is uiteengezet. Het vermijden of beperken van biases wordt in de literatuur *debiasing* genoemd. Debiasing verwijst naar een procedure voor het verminderen of elimineren van vooroordelen (biases) uit de cognitieve strategieën van de beslisser (Bazerman & Moore, 2017). Naast debiasing is er de techniek *nudging*. In de besluitvorming in acquisities in projectontwikkeling kunnen debiasing en nudging een rol spelen bij het voorkomen van bias.

Debiasing

Debiasing is de kunst van het reduceren van biases in het menselijk denken – en handelen. Dit kan door een variëteit van handige bias-reducerende technieken aan te leren – en ze te gebruiken. Naast de denkfouten die gemaakt kunnen worden, speelt ook de gemoedstoestand van de besluitnemer een rol, zoals in 3.1 omschreven als het “klaar zijn voor beslissingen”.

Arkes (1991) stelt dat er een klein aantal onderliggende oorzaken is voor een brede range van biases. Begrip van deze oorzaken helpt bij het vaststellen van welke debiasing-strategieën effectief zijn. De eerste twee categorieën zijn fouten die zijn toe te schrijven aan onbewuste, automatische System 1-processen (Kahneman, 2003; Kahneman & Frederick, 2002; Stanovich, 1999). De derde categorie zijn fouten die kunnen worden toegeschreven aan meer bewuste en beraadslagen System 2-strategieën (naar Larrick, 2004):

1. Psychofysisch-gebaseerde fouten (Systeem 1)

Deze categorie bevat fouten die geproduceerd worden door een non-lineaire vertaling van stimuli in oordeel en evaluatie (bijv. conjunction fallacy);

2. Associatie-gebaseerde fouten (Systeem 1)

Deze categorie bestaat uit fouten die worden veroorzaakt door automatische processen door de toegankelijkheid en beschikbaarheid van informatie uit het geheugen (zoals bijv. confirmation bias);

3. Strategie-gebaseerde fouten (Systeem 2)

De laatste categorie bevat fouten door gebruik van inferieure strategieën of beslisregels. Men kiest niet optimaal de beste strategie – soms heeft men daar het vermogen simpelweg niet toe. Hierdoor kan onder- of overcorrectie ontstaan in de besluitvorming.

Er zijn volgens Fischhoff (1982) vier stappen die men besluitnemers moet aanleren om tot wijzere besluiten te komen:

1. Waarschuw voor de mogelijke biases;
2. Beschrijf de richting van de bias;
3. Geef feedback;

4. Bied een uitgebreid programma of training aan met feedback, coaching, etc. om tot betere besluiten te komen.

Bazerman & Moore (2017) vertalen dit in een eigen model: *unfreezing*, *change* en *refreezing*. Kort gezegd betekent dit dat men gewezen moet worden op het vastgeroeste patroon of gedrag dat men vertoont en de wil dit te veranderen (*unfreezing*). Vervolgens moet (1) het bestaan van specifieke oordeelsvormende tekortkomingen verduidelijkt worden, (2) de tekortkomingen verklaard worden en (3) uitgelegd worden dat deze tekortkomingen geen fout zijn, maar een afwijking. Deze stappen zijn van belang om de persoon bewust te maken van het feit dat het besluitvormingsproces gewijzigd moet worden (*change*). Als laatste moeten de nieuwe strategieën en patronen een vast onderdeel van de routine worden, en moet men niet terugvallen in oude gewoonten (*refreezing*).

Larrick (2004) geeft aan dat de beste debiasing-strategieën vaak context- en bias specifiek zijn. Het moet daarbij nauw gelinkt zijn aan het moment waarop de besluitvorming plaatsvindt. Hij groepeerde de technieken in drie categorieën: motivatie, cognitief en technologische strategieën. Onderstaande tabel is een uitkomst van Larrick (2004) en Soll et al. (2013).

Categorie	Onderdeel	Omschrijving
Motivatieve strategie		
Modify the environment. Economic levers: - Incentives - Accountability - New information - Social norms	<i>Incentives</i>	Incentives kunnen ervoor zorgen dat mensen beter hun best doen en meer tijd investeren, maar zonder de juiste tools zullen ze 'harder hun best doen' in de verkeerde richting. Incentives kunnen worden gebruikt om te motiveren bij saaie of repetitieve taken, en om het korte termijn oefenen van bruikbare vaardigheden te motiveren.
	<i>Accountability</i>	Maatschappelijke verantwoordelijkheid zorgt voor een sterk verlangen om er consistent uit te zien voor anderen. Hierdoor kunnen we ook vatbaar worden om te redeneren naar wat anderen willen. Daardoor kunnen we (betere) alternatieven negeren.
Cognitieve strategie		
Modify the person: - Generating alternatives - Dealing with optimism - Improving judgmental accuracy - Assessing uncertainty	<i>Consider the opposite</i>	Deze strategie vestigt aandacht op tegenbewijs, wat normaliter wellicht niet bekeken zou worden. Te veel tijd besteden aan deze strategie zou ook averechts kunnen werken.
	<i>Training in rules</i>	Het aanleveren van betere denkgeregels in specifieke situaties, daardoor strategieën vanuit systeem 2 naar systeem 1 brengen.
	<i>Training in representations</i>	Men kan beter beredeneren vanuit frequenties dan vanuit waarschijnlijkheden. Dit kan getraind worden.
	<i>Training in biases</i>	Behavioral Decision Theory (BDT) biedt bewustzijn van de denkfouten die gemaakt worden.
Technologische strategie		
	<i>Group decision making</i>	Groepen die elkaar controleren (error-checking) en waardoor mogelijk synergie ontstaat. Daarnaast de steekproefomvang vergroten.
Modify the person: - Quantitative models; - Checklists	<i>Linear models, multiattribute utility analysis, and decision analysis</i>	Kwantificeren van het besluit middels modellen en op basis daarvan besluiten.
	<i>Decision Support Systems (DSS)</i>	Toevoegen van algoritmes, gevoeligheidsanalyses en kansberekeningen bij te nemen besluiten.

Tabel 3.4: Biasreducerende technieken

Uit onderzoek is weinig positief bewijs te vinden van de werking van motivatiestrategieën. De cognitieve strategieën lijken positieve invloed te hebben op het beperken van biases zoals overconfidence, hindsight en anchoring. Bij de technologische strategieën zijn vooral voor de DDS veelbelovende resultaten te zien.

Belangrijke conclusie uit bovenstaande is dat al deze strategieën een gemeenschappelijke implicatie hebben: voor debiasing is tijdige feedback vereist. Daarbij is het van belang dat het onderscheid tussen proces en resultaat duidelijk is, we voldoende reflecteren op onszelf en processen en we open staan om onze denkpatronen te wijzigen. Larrick (2004) stelt dat technieken worden geadopteerd wanneer ze voldoen aan de volgende voorwaarden:

- **Simpel** boven complex: we vergeten of negeren wat complex is. We gebruiken en herinneren dingen die simpel zijn;
- **Domein specifiek** in plaats van generalistisch: iets leren voor een specifieke situatie is makkelijker dan een vage, algemene regel leren die 'altijd gebruikt kan worden';
- **Sociaal** boven individueel: leren in groepen is vaak effectiever dan leren in je eentje;
- **Bottom-up** in plaats van top-down: dit is vooral merkbaar in organisaties die besluitvormingsmethoden en technieken van bovenaf willen implementeren.

Keuzearchitectuur en nudging

Keuzearchitectuur ontstond toen onderzoekers cognitieve eigenaardigheden in menselijke besluitvorming ontdekten. Er is een wijde focus op afwijkingen in menselijke besluitvorming in de bandbreedte van Simon's (1957) *bounded rationality* en Tversky en Kahneman's (1974) heuristieken en biases tot de meer moderne behavioral economics van Camerer, Loewenstein, & Rabin (2004) en Kahneman (2016). Keuzearchitectuur is verder ontwikkeld naar aanleiding van Thaler en Sunstein (2015), die suggereren dat onderzoek gedaan moet worden naar hoe voorspelbare afwijkingen van rationeel gedrag, kunnen worden gebruikt om mensen in sociaal wenselijke richtingen te duwen (*nudging*), bijvoorbeeld om hun gezondheid of financiële positie te verbeteren.

In kort onderscheiden Münscher, Vetter en Scheuerle (2015) drie basiscategorieën voor keuze-architectuur interventietechnieken: *besluitvormingsinformatie*, *besluitvormingsstructuur* en *besluitvormingsassistentie*.

Informatie kan zodanig gepresenteerd worden dat het de interpretatie daarvan beïnvloedt. Dit heet framing en is tegenwoordig alom zichtbaar in de media. In de *besluitvormingsstructuur* wordt vaak uitgegaan van de idee dat besluitnemers alternatieven vergelijken. In de keuzearchitectuur wordt op dit onderdeel informatie beter geordend en formats gemaakt om tot een besluit te komen. Keuzearchitectuur kan ook technieken gebruiken om besluitnemers van *besluitvormingsassistentie* te voorzien.

Met keuze-architectuur kan de besluitnemer geholpen worden. Door de technieken toe te passen krijgt men een duwtje in de goede richting; een *nudge*. Thaler en Sunstein (2015) beargumenteren dat we (regelmatige) menselijke fouten kunnen anticiperen en vervolgens systemen kunnen creëren die deze fouten corrigeren op een manier die hen een duwtje in de juiste richting geeft met betrekking tot het maken van betere en meer ethische beslissingen. Een nudge is daardoor elk aspect van de keuzearchitectuur dat het gedrag van mensen verandert op een voorspelbare manier, zonder opties te verbieden en/of financiële prikkels significant te veranderen. Een klassiek voorbeeld is het plaatsen van een nepvlieg in een mannenurinoir zodat men niet meer naast de pot plast.

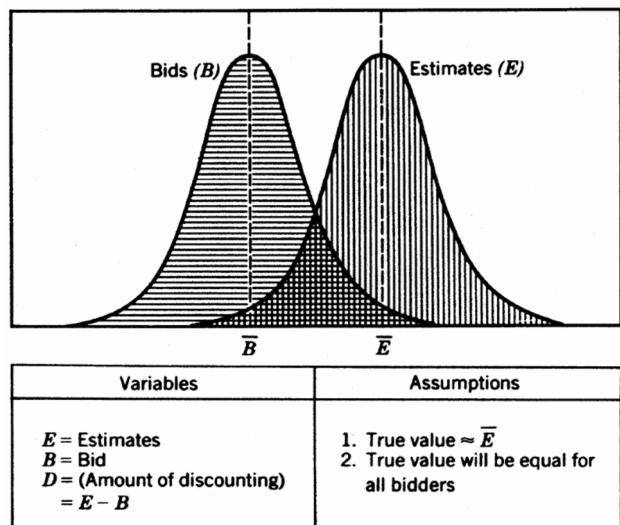
3.5 Biases in acquisitie

Vanuit het literatuuronderzoek kan gesteld worden dat, net als in elk besluitvormingsproces, in de acquisitiefase bij projectontwikkeling biases (kunnen) optreden. Enerzijds door de context waarin het bedrijf meedoet aan een ontwikkelcompetitie (de acquisitiedoelstellingen moeten gehaald worden,

het bouwbedrijf heeft productie nodig, er is woningtekort en een flinke huurderswachtlisjt, de acquisitie bevindt zich op een gevoelige locatie, etc.), anderzijds door de wijze waarop het besluitvormingsproces is vormgegeven (er is onderzoek uitgevoerd dat geïnterpreteerd moet worden, kansen worden ingeschat op toekomstig verloop van het project, etc.).

In hoofdstuk 2 werd gevonden dat in projectontwikkeling het ‘omgaan met risico’s’ een cruciaal onderdeel van het werk is, met name omdat in de acquisitiefase het niveau van informatie en kennis laag is. Vanuit de uiteenzetting in hoofdstuk 3.3 lijken de bounded awareness en biases als *overconfidence* en *optimism* hierbij van invloed. Omdat men denkt beter te zijn dan de competitie, doet men mee aan (bijvoorbeeld) tenders of ontwikkelcompetities. Daarbij denkt men (onterecht) terug te kunnen vallen op ervaringen uit het verleden. Tevens is deze fase uitermate vatbaar voor het willen verkopen van dromen, de visuele verleiding door artist impressions, de ‘legacy building’ van het

bedrijf of de bestuurder, strategische kostenonderschatting of opbrengstenoverschatting en bestuurlijke overmoed (Verheul & Bokhorst, 2021). Eerder in dit onderzoek is gesteld dat dit de *winner’s curse* tot gevolg kan hebben. De *winner’s curse* (Thaler, 1988) is een concept dat uitgaat van een bepaalde waarde van een object, dat vervolgens wordt aangeboden aan de hoogste bidder. Alleen de huidige eigenaar weet de exacte waarde, omdat die over alle informatie omtrent het object beschikt. Elke bidder zal de waarde zelf (laten) bepalen aan de hand van de beschikbare informatie. Het gaat dan om de *inschatting* van de waarde door een expert. Zelfs als het bedrijf lager biedt, dan de expert



Figuur 3.2: The Winner's curse (Thaler, 1998)

de waarde inschat, zal het zo zijn dat het bedrijf wiens expert de hoogste waarde inschat, de bieding wint. De hoogste bidder wint, maar verliest tegelijkertijd. De ‘curse’ van de winst is namelijk dat ofwel het winnende bod hoger is dan de waarde (het bedrijf verliest geld), ofwel de waarde van het object is lager dan de inschatting van de expert, dus is het bedrijf teleurgesteld. Het acquirerende bedrijf denkt de waarde beter te kunnen inschatten dan de markt (Thaler, 1988; Roll, 1986). Figuur 3.2 laat dit zien: curve E geeft de verdeling weer van de biedersschattingen voor de waarde van het object. Curve B laat de verdeling van de biedingen zien. De afbeelding veronderstelt dat (1) het gemiddelde van de verdeling gelijk is aan de werkelijke waarde van het object – dat er in totaal geen onder- of overschatting wordt verwacht; en (2) bidders hun schattingen met een vast bedrag verdisconteren bij een bieding, waardoor de verschuiving naar links van de verdeling wordt verklaard. De figuur suggereert dat een winnend bod (aan de rechterkant van de verdeling) waarschijnlijk de werkelijke waarde van het object overschrijdt. De hoogste bidder is waarschijnlijk ook één van de hoogste schatters geweest; tenzij ze reden hadden om aan te nemen dat ze betere informatie hadden dan de andere bidders, is te veel betaald.

Dit laat perfect zien wat gebeurt bij een acquisitie in projectontwikkeling als de waarde van een opstal of stuk grond ingeschat dient te worden, waarbij tevens een inschatting wordt gemaakt van de waarde in de toekomst bij (her)ontwikkeling. De Winner’s curse komt voort uit bounded awareness en wordt beïnvloed door de biases overconfidence en optimism, aangezien een bandbreedte voor de schatting wordt aangehouden met een bepaald betrouwbaarheidsinterval.

Bounded awareness

Bounded awareness gaat uit van het idee dat we falen in het 'zien' en gebruiken van beschikbare en waarneembare informatie terwijl we andere informatie zien en gebruiken. Bazerman en Chugh (2007) stellen dat veel informatie die we missen, niet visueel is. Dat wil zeggen, men faalt in het opmerken van cruciale informatie die nodig is om een goed besluit te nemen terwijl ze tegelijkertijd uitgaan van de data die voor ze ligt. Daarbij faalt men in het herkennen van andere opties om te overwegen, en in het opmerken van kritieke rollen die andere partijen spelen in het besluitvormingsproces (Bazerman, 2014; Bazerman & Sezer, 2016). Focalisme is een andere vorm van bounded awareness. Het houdt in dat te veel wordt gefocust op een specifieke gebeurtenis (de focale gebeurtenis) en te weinig op andere belangrijke gebeurtenissen. Dit kan ook een rol spelen in de acquisitiefase, aangezien gefocust wordt op een 'soortgelijk' project of op de noodzaak om projecten te acquireren om voldoende toekomstige omzet te creëren bijvoorbeeld. Het grotere plaatje (draagt het project wel bij aan de doelstellingen, werkgelegenheid, levert het wel wat op?) wordt daarbij over het hoofd gezien. In een ontwikkelcompetitie zijn twee type informatie kritiek: de besluiten van anderen en de voorwaarden of regels van de competitie. Vaak wordt deze informatie gemist door de bounded awareness (Bazerman & Chugh, 2007). Dit leidt tot de 'winners curse' zoals eerder uiteengezet.

Overconfidence

In de praktijk is er een dunne scheidslijn tussen de biases *overconfidence* en *optimism*. Vrijwel altijd zijn ze gezamenlijk aanwezig (M.J. van den Assem, persoonlijke communicatie, 24 september 2020). In kort worden overmoedige mensen vaak verrast en optimistische mensen vaak teleurgesteld.

Overconfidence (overmoed) is een bias waarbij de subjectieve zelfverzekerdheid in een oordeel groter is dan haar objectieve nauwkeurigheid. Ongeacht hoeveel we weten, overschatten we hoe goed we onze grenzen kennen (Bazerman & Moore, 2017). Ben-David, Graham & Harvey (2013) bevestigen in hun onderzoek dat zelfs de meest doorgewinterde bestuurders last hebben van overconfidence. Bij acquisities kunnen bestuurders bij uitstek problemen ervaren met overconfidence. In een acquisitie is de hoeveelheid informatie beperkt en zal voor een aantal onderdelen een inschatting gemaakt moeten worden (concurrentie, toekomstige prijsontwikkelingen in opbrengsten en kosten, ruimtelijke procedures en eventuele bezwaren, programmatische marktbehoefte). Dit werkt het overschatten van het eigen kunnen in de hand. Bazerman & Moore (2017) stellen dat de effecten van overmoed enkele van de meest krachtige, doordringende en verderfelijke effecten van alle biases zijn. Daarnaast faciliteert overmoed vele andere biases. Wanneer we immers nederiger zouden zijn over de inschatting van de kwaliteit van onze besluiten, zouden we ook gemakkelijker onze mening kunnen controleren en corrigeren. In plaats daarvan blijven we geloven dat onze opvattingen en oordelen juist zijn, ondanks het overvloedige bewijs van onze eigen feilbaarheid (Pronin, et al., 2004; Schulz, 2010).

Bazerman & Moore (2017) onderscheiden drie soorten overconfidence, namelijk: *overprecision*, *overestimation* en *overplacement*. Bij *overprecision* denken we te zeker te zijn dat we de waarheid kennen. *Overestimation* gaat over het overschatten van jezelf op alle fronten. *Overplacement* betekent dat men zichzelf beter acht dan de competitie. Al deze onderdelen kunnen een rol spelen in het acquisitieproces: men denkt juiste informatie op te halen, is (te) zeker van haar eigen handelen en besluiten en denkt beter te zijn dan de concurrentie.

In de literatuur zijn verschillende oorzaken te vinden voor overconfidence en overprecisie (Russo & Schoemaker, 1992; Bazerman & Moore, 2017; Kahneman & Tversky, 1977):

- *Hindsight*. Men weet de uitkomst en denkt daardoor dat ze vooraf goed een goede voorspelling zouden maken;
- *Availability*. Men heeft moeite om zich verschillende scenario's voor te stellen;
- *Anchoring*. Men vindt het moeilijk om initiële gedachtes bij te stellen;

- *Confirmation*. Men is eerder geneigd bevestigend bewijs te zoeken en accepteren, dan negatief bewijs;
- *Insensitivity*. Men is niet voldoende gevoelig voor bepaalde factoren die de kwaliteit, de hoeveelheid en de betrouwbaarheid van de beschikbare informatie bepalen, en spreken vaak een groot vertrouwen uit in voorspellingen die zijn gebaseerd op kleine steekproeven van onbetrouwbare gegevens;
- *Oversensitivity*. Men haalt meer vertrouwen uit een kleine steekproef met consistente data, dan uit een grote steekproef met minder consistente data. Hierdoor worden patronen gezien die niet bestaan, data geïnterpreteerd die de consistentie doet toenemen en bewijs genegeerd die niet past bij de eigen mening.
- *Internal dissonance*. De wens om een interne staat van spanning met betrekking tot de juiste beslissing of manier van handelen te verlichten;
- *Certainty*. Het zeker laten voelen van anderen over ons, ook wel externe zelfrechtvaardiging genoemd (Staw, 1981).

Ook binnen groepen kan overconfidence optreden. Groepen (of directies) kunnen betere besluiten nemen dan individuen, maar niet altijd (Russo & Schoemaker, 1992). Dit kan tevens versterkt worden door het verschijnsel '*groupthink*': tunnelvisie die ontstaat door een te eenzijdige groepsblik, mede als gevolg van een eenzijdige groepssamenstelling (Janis, 1972; 't Hart, 1990).

Concluderend uit de literatuur stellen Bazerman & Moore (2017) dat men bij het nemen van beslissingen moet streven naar een goede afstemming. Dat wil zeggen, je zou moeten proberen om je persoonlijke overtuigingen in overeenstemming te brengen met de werkelijkheid. Dit basisrecept is verrassend moeilijk te bereiken. De wijze waarop de bias onderzocht kan worden, is eensluidend uit de onderzochte literatuur: door middel van betrouwbaarheidsintervallen. Deze methode gaat ook op binnen het acquisitietraject, waarbij voor bepaalde factoren voor de bieding ook een inschatting gemaakt moet worden van mogelijke (toekomstige) uitkomsten. Dit kan door het toepassen van scenario-analyses.

Biasreductie voor overconfidence

In hoofdstuk 3.4 zijn al verschillende vormen van biasreductie genoemd. Specifiek voor de bias overconfidence zijn er de volgende manieren om de bias te reduceren (Fischhoff, 1981; Russo & Schoemaker, 1992; Bazerman & Moore, 2017; Kahneman & Tversky, 1977):

- Het hebben van meer en betere informatie;
- Kennis geven van de voorwaardelijke verdeling van de uitkomsten (bijvoorbeeld bij het 'schatten' welk weer het wordt en men op de hoogte is van de weersvoorspellingen van eerdere dagen). De proportie 'surprises' wordt verkleind door het repetitieve karakter van de situatie.
- Snel, goede feedback geven zodat er gelijk bijgesteld kan worden;
- Tegenargumenten aanbrengen zodat de stelling gerelativeerd kan worden;
- Meer stappen in een beslisboom aanbrengen, zodat ook de negatieve kanten belicht en onderzocht worden;
- Scenario's geven inzicht in welke mogelijke uitkomsten er zijn;
- Opleiding en het inzetten van experts;
- Bewustzijn of -wording betekent dat op een andere manier besluiten worden benaderd.

Optimism

Optimism (optimisme) is een bias waarbij de waarschijnlijkheid van de positieve uitkomst van onze acties wordt overschat en de waarschijnlijkheid van negatieve uitkomsten wordt onderschat. Vanuit Bazerman & Moore (2017) zijn de volgende 2 vormen van belang:

- Overschatting van de eigen prestatie;
- Overplaatsing van de eigen prestatie ten opzichte van anderen (beter dan gemiddelde).

Een mogelijke oorzaak van de optimism-bias is de self-serving of self-attribution bias. Dit geeft de neiging weer dat we succes toeschrijven aan (interne) persoonlijke factoren en ons falen aan (externe) situationele factoren buiten onze controle. Sommige onderzoekers stellen ook dat de optimism bias voort komt uit de representativiteitsheuristiek, aangezien we onze prestatie vergelijken met voorbeelden die we kennen uit eigen ervaring.

Overschatting en overplaatsing zijn bij uitstek kenmerken die aanwezig zijn bij acquisities en tenders. Het gaat namelijk uit van de idee dat men denkt beter te zijn dan men eigenlijk is – en dat de eigen prestaties beter zijn dan die van een ander. Een dergelijke mindset is in de regel altijd aanwezig wanneer het om competities gaat (Bazerman & Moore, 2017). In hoofdstuk 3.3 zijn biases genoemd, waarvan de volgende passen bij ‘overschatting’:

- *Self-enhancement*: we overschatten onze eigen prestaties, capaciteiten en talenten. Daarnaast vinden we het belangrijker dat we onszelf positief zien in tegenstelling tot nauwkeurig;
- *The illusion of control*: we denken vaak meer controle te hebben, dan we ook daadwerkelijk hebben. Daarnaast houden we ons vast aan bijgeloof over prestaties en competitief succes;
- *The planning fallacy*: deze bias beschrijft de tendens de snelheid waarmee we dingen doen te overschatten. Daarbij onderschatten we kosten en uitvoeringsduur van zaken.

Optimisme speelt een rol in tenders in de zin dat het overschatten van onze eigen capaciteiten, het onderschatten van kosten en planning (vaak belangrijke factoren in de beoordeling van een tender) en de illusie van het ‘alles onder controle hebben’ van deze factoren, van cruciaal belang zijn bij de indiening. Daarbij speelt ook het menselijk optimisme ‘alles komt goed’ een rol.

Als laatste speelt ook overplaatsing van de eigen prestaties ten opzichte van anderen een rol in de optimism-bias. Bedrijven die meedoen aan tenders denken dat ze meer capabel zijn dan hun (potentiële) concurrentie, ongeacht of ze markt kennen. Dat komt mede doordat we concurreren op onderdelen waarvan we denken dat we er goed in zijn (Bazerman & Moore, 2017). We vergeten daarbij vaak de referentiegroep waar we onszelf tegen af moeten zetten. Het falen in herkennen van de referentiegroep laat ons verkeerde conclusies trekken over ons eigen kunnen.

Biasreductie voor optimism

Biasreductie voor optimism kan volgens Kahneman (2013) door:

- Neem de blik van een buitenstaander aan: kijk naar de eigen assumpties alsof we naar andermans ideeën en kansen kijken;
- Gebruik de ‘premortem’ benadering, waarbij men voorspelt hoe het project kan falen en vervolgens vanaf dat punt terugwerkt om deze mogelijke risico’s te voorkomen.

3.6 Conclusie

Er is onderzoek gedaan naar het cognitieve besluitvormingsproces bij mensen. De oordeelsvorming van een mens - en in het bijzonder een beslisser bij projectontwikkeling in het acquisitietraject – is aan allerlei cognitief psychologische processen onderhevig. Dit worden heuristieken en biases genoemd. Een uiteenzetting van verschillende biases en heuristieken is gegeven. Er is een aantal biasreducerende maatregelen gegeven, waarbij de reductie van de meest voorkomende biases in meer detail is beschreven. Een toespitsing van biases die voor kunnen komen in het besluitvormingsproces bij acquisities geeft vervolgens input voor het empirische deel van het onderzoek.

In dit hoofdstuk zijn deelvragen 3 en 4 behandeld:

3. *In hoeverre kunnen biases een rol spelen in acquisitieprocessen? (T)*
4. *Welke besluitvormingsmechanismen kunnen van invloed zijn op de ontwikkelaar in een acquisitieproces? (T)*

Biases spelen een rol in acquisitieprocessen, omdat dit besluitvormingsprocessen zijn waarbij informatie verzameld - en een besluit genomen dient te worden. De meest voorkomende biases en heuristieken die van invloed kunnen zijn op de ontwikkelaar in het acquisitieproces zijn nader toegelicht en worden in het empirisch onderzoek getoetst op aanwezigheid.

4. Kwalitatief onderzoek

In hoofdstukken 2 en 3 is een kader geschetst op basis van de literatuur over projectontwikkeling en Behavioral Finance. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de uitvoering van het kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd onder vijf verschillende ontwikkelbedrijven. De bedrijven zijn geselecteerd op basis van verschillende kernmerken (heterogene groep). Per bedrijf zijn één of twee verschillende respondenten geïnterviewd. Dit hoofdstuk geeft toelichting op de onderzoeksopzet.

4.1 Methode

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke besluitvormingsmechanismen spelen een rol in het acquisitie- en besluitvormingsproces van projectontwikkelaars en hoe kunnen de negatieve effecten hiervan voorkomen of beperkt worden?

Er is nog niet eerder onderzoek gedaan naar biases in acquisitiebesluiten bij projectontwikkelaars. Huidig onderzoek betreft daarom een verkennend of explorerend onderzoek, aangezien met het antwoord gepoogd wordt te duiden wat de rol en invloed van besluitvormingsmechanismen op de besluitvorming in de acquisitiefase is. Het betreft een kwalitatief onderzoek. Dit is volgens Boeije (2014) een aangewezen methode als een veld van onderzoek dient te worden verkend ofwel geëxploreerd. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit het afnemen van interviews. De interviews worden per ontwikkelbedrijf in twee stappen uitgevoerd, waarbij de respondent kan veranderen tussen het eerste en tweede interview. De ontwikkelbedrijven verschillen van elkaar in bloedgroep, waarover later meer.

Er vindt een lineaire opbouw van de interviews plaats. Het doel van het eerste interview is om het interne proces rondom een acquisitie helder te krijgen. Hierbij is gebruik gemaakt van een ongestructureerd interview, welke wordt uitgevoerd in een 'conversational style' (Bryman, 2012). Omdat men zich vaak niet bewust is van eventuele denkfouten die gemaakt kunnen worden bij besluitvorming, is in de gehele opzet van het interview getracht te vermijden wat precies het doel van het gesprek was. In de uitvraag voor het eerste interview is gesteld dat het onderzoek toeziet op het in kaart brengen van de besluitvormingsprocessen bij projectontwikkelaars om mogelijke risico's en omissies in het proces bloot te leggen. Door de 'conversational style' te hanteren wordt getracht de geïnterviewde op zijn/haar gemak te laten voelen waardoor een open gesprek kan ontstaan.

De uitkomsten van het eerste interview worden geanalyseerd om te bezien op welke momenten in het proces biases invloed kunnen hebben. Vervolgens wordt vanuit de literatuur getracht de biases te koppelen aan de momenten in het proces waarop het plaats kan vinden. Dit vormt de input voor het tweede interview.

In het tweede interview wordt de beslisser middels een semigestructureerd interview gevraagd naar de onderwerpen en onderdelen die opvallen in de analyse uit het eerste gesprek. Er wordt gebruik gemaakt van een semigestructureerd methode om zo de ruimte te hebben om in te haken op antwoorden die gegeven worden, aangezien die wellicht nieuwe inzichten verschaffen in de besluitvormingsmechanismen en de biases die op (kunnen) treden. Daardoor kan het gesprek meebewegen met de sfeer, waarbij zo veel mogelijk vermeden moet worden dat de geïnterviewde voelt dat hij of zij 'beoordeeld' wordt op zijn of haar gedrag.

De resultaten van het tweede interview worden vervolgens geanalyseerd. De theorie uit hoofdstuk 3 wordt hierbij gebruikt om vast te stellen of bias plaatsvindt in het besluitvormingsproces.

4.2 Opzet

De interviews kunnen uitlokken dat mensen zich anders gedragen of voordoen dan ze gebruikelijk zouden doen. Het is van belang sociaal wenselijk gedrag zo veel mogelijk te vermijden. Voornamelijk omdat juist het daadwerkelijke gedrag of de routine van de geïnterviewde in op een bepaald moment in een bepaald proces in kaart gebracht dient te worden. Bij de uitnodiging voor de interviews is tevens aangegeven wat het uiteindelijke doel van het onderzoek is: namelijk het verbeteren van – en het ontwerpen van een feedback-loop voor het besluitvormingsproces. Dit is aangegeven om een positieve stimulans te vormen voor het oprecht en eerlijk participeren in de interviews.

In het eerste gesprek wordt gedetailleerd de besluitvorming per partij in kaart gebracht. Dit wordt gedaan aan de hand van enkele hulpvragen die bij het gesprek gehouden wordt. De hoofdopzet van het gesprek is de vraag naar de wijze waarop het interne proces in een acquisitietraject is ingericht. Het eerste interview dat plaatsvond was het interview met Synchron. Aangezien de onderzoeker zelf werkzaam is bij Synchron en daardoor het besluitvormingsproces zelf kent, kon daarmee getoetst worden of de hulpvragen die waren opgesteld bij het ongestructureerde interview, ook daadwerkelijk de juiste informatie naar boven konden halen. Het bood daarnaast de kans de mate waarop de onderzoeker als medewerker van het bedrijf biased was te onderzoeken en bepalen. Na dit interview zijn de hulpvragen verder aangescherpt en is een opzet gemaakt van de parameters van de analyse. Dit heeft geholpen bij de verdere interviews, zodat zoveel mogelijk gelijklopende informatie opgehaald kon worden.

Op basis van het literatuuronderzoek wordt de besluitvorming geanalyseerd. De momenten en onderdelen waarbij bias en heuristieken een rol kunnen spelen worden gedestilleerd.

4.3 Keuze voor respondenten

Projectontwikkelaars zijn ontstaan vanuit verschillende disciplines en er is een scheiding aan te brengen tussen onafhankelijke ontwikkelaars en gelieerde ontwikkelaars. De visie en strategie kan per ontwikkelaar verschillen. De verschillen laten zich met name zien in de achtergrond en motivatie van de ontwikkelaar. In het kort onderscheidt Fokkema (2010) vijf bloedgroepen. Hierna volgt een beschrijving van vier van de vijf bloedgroepen, inclusief voorbeelden. De bedrijven zijn niet gerangschikt maar op willekeurige volgorde geplaatst. In het empirisch onderzoek is elk van de bloedgroepen vertegenwoordigd door één of meer bedrijven. De vijfde bloedgroep wordt buiten beschouwing gehouden in dit onderzoek, aangezien dit de groep ontwikkelaars betreft die onderdeel zijn van bedrijven met een andere core business. Dit zijn bedrijven als NS die een grote vastgoedafdeling hebben, maar die met die afdeling niet mee zullen doen aan acquisities waar ook andere partijen bij betrokken zijn.

A. De projectontwikkelingsmaatschappijen die zijn voortgekomen uit bouwbedrijven

Dit zijn de ontwikkelende bouwers of ontwikkelaars die onderdeel uitmaken van een bouwconcern. Deze partijen zijn minder afhankelijk van het ontwikkelresultaat. Het bouwrisico wordt hier doorgaans beperkt door de interne binding (verplichte winkelnering) met het bouwbedrijf. Voorbeelden zijn Dura Vermeer, AM, Janssen de Jong, Van Wijnen en VolkerWessels Vastgoed.

B. Zelfstandige projectontwikkelaars

Projectontwikkelaars pur sang. Door de grote risico's die (vooral in het verleden) worden gelopen, zijn deze partijen volledig afhankelijk van het ontwikkelresultaat (rendement) van de eigen ontwikkelingen. Zelfstandige ontwikkelaars onderscheiden zich vaak van gelieerde ontwikkelaars door creatieve, eigenzinnige manieren van (concept)ontwikkeling. Voorbeelden zijn Synchron, Lingotto, Blauwhoed en EDGE.

C. Projectontwikkelaars die gelieerd zijn aan institutionele beleggers

Ontwikkelaars die primair voor de eigen vastgoedportefeuille ontwikkelen. Hieronder worden ook ontwikkelende woningcorporaties geschaard. Deze partijen ontwikkelen, omdat ze vanaf de start inbreng hebben in het product dat ze uiteindelijk exploiteren. Het rendement op de ontwikkeling zelf is voor deze partijen minder relevant dan het (lange termijn)rendement in de exploitatiefase. Het verkooprisico voor deze ontwikkelaars is nihil. Voorbeelden van dit soort ontwikkelaars zijn Amvest, Syntrus Achmea, en allerlei woningcorporaties zoals Ymere, Vestia, Portaal, etc.

D. Projectontwikkelaars die zijn voortgekomen uit financiële instellingen

Ontwikkelaars die zijn voortgekomen uit of - overgenomen door financiële instellingen. Deze partijen gebruiken projectontwikkeling om de financieringsactiviteiten uit te breiden. Het risico op aantrekken van vermogen is bij deze partijen zeer beperkt. Voorbeelden zijn BPD en ASR Vastgoed.

Uit deze vier verschillende groepen is op te maken dat de intentie van een acquisitie of ontwikkeling al heel verschillend kan zijn per partij. Zo wordt verwacht dat een ontwikkelaar die gelieerd is aan een institutionele belegger (zoals Amvest) genoeg neemt met een lagere rendementseis bij het ontwikkelen van vastgoed dan een zelfstandige ontwikkelaar, omdat het vastgoed langjarig wordt geëxploiteerd in en voor de eigen portefeuille. Zelfstandige ontwikkelaars zullen in de regel een hogere winstmarge aanhouden, omdat zij ook het volledige ontwikkelrisico lopen. Er zijn uit het verleden voorbeelden van ontwikkelaars die onderdeel uitmaakten van een bouwbedrijf die projecten ontwikkelden tegen kostprijs, om het bouwbedrijf aan het werk te houden.

De respondenten in het onderzoek zijn ontwikkelaars en/of directeuren bij ontwikkelbedrijven uit de 'top 10' van Nederland. Naast het feit dat alle bloedgroepen gepresenteerd worden, is ook gekeken naar bedrijfsomvang met daarbij behorende cultuur. De verwachting is dat kleinere bedrijven (omvang in FTE's) snellere procedures doorlopen bij het nemen van besluiten doordat er geen tot een minimaal aantal managementlagen tussen zitten.

Om het besluitvormingsproces bij een acquisitie in beeld te brengen zijn zowel ontwikkelaars als directeuren gevraagd een omschrijving te geven van het gehele proces vanaf binnenkomst van de lead tot het besluitdocument. Dit betrof het eerste interview. Het tweede interview werd uitsluitend met directeuren gedaan. In dit interview werd namelijk door gegaan op de momenten waarop bias kan optreden in het proces en de rol van de beslisser daarin. De gebruikte procedure voor keuze van de respondenten is de *sneeuwbalsteekproeftrekking* (Boeije, 2014). Een groot deel wordt namelijk gekozen uit het directe netwerk van de onderzoeker. Onderstaand zijn de functies van de respondenten weergegeven:

Partij	Respondent eerste interview	Respondent tweede interview
1	Projectontwikkelaar	Directeur
2	Directeur Projecten	Directeur Projecten
3	Ontwikkelingsmanager	Directeur
4	Directeur Ontwikkeling	Directeur
5	Directeur	Directeur

Tabel 4.1: Overzicht respondenten

4.4 Inhoud van het onderzoek

Het empirisch onderzoek bestaat uit vier onderdelen: het eerste interview, de analyse van het eerste interview, het tweede interview en de analyse daarvan.

Onderdeel 1: Het intake-interview

Het doel van het eerste interview is het gehele besluitvormingsproces in kaart brengen. Dit wordt gedaan op basis van een ongestructureerd interview, waarbij wel enkele vragen achter de hand gehouden worden welke eventueel structuur kunnen aanbrengen in het gesprek om de juiste informatie op te kunnen halen.

- Hoe ziet het besluitvormingsproces er bij een acquisitie uit? Gedetailleerd in kaart brengen van het proces.
- Hoe wordt het project/de locatie van de acquisitie bepaald?
- Aandacht bepaalt universum bij beleggers. Werkt dat ook zo bij acquisitie bij ontwikkelaars? Dus het toeval van sociale netwerken, nieuws of media, bepaalt keuzes die je maakt?
- Wat zijn de verschillende parameters waaraan de acquisitie moet voldoen?
- Is dat anders bij een initiatiefplan of koude acquisitie ten opzichte van een tender?
- Wat zijn belangrijke drijvers voor een besluit; welke onderwerpen spelen een rol naast financieel?
- Hoe wordt in het proces informatie vergaard?
 - Indien informatie intern wordt opgehaald; wie controleert de output?
 - Indien informatie extern wordt opgehaald, wie controleert de output?
- Welke rol heeft het directieteam naast het beoordelen van het acquisitiebesluit?
- Welke doelen worden gesteld in de acquisitiebesluiten? Wat zijn elementen (betekenisvol zijn) die extra aandacht krijgen in de acquisitie en welke rol speelt dat in het besluit?
- Hoeveel procent zit er nog in de blind in de tenders?

Tabel 4.2: Vragen ter bevordering van het eerste interview

Tijdens de gesprekken bleek de professionaliteit van de geïnterviewden ervoor te zorgen dat met de vraag: ‘Hoe zit het acquisitieproces in elkaar’ voldoende informatie werd opgehaald en bovenstaande vragen slechts op onderdelen nog ingezet hoefden te worden om zodoende dieper op de materie in te gaan.

Onderdeel 2: Analyse van het acquisitieproces

Het doel van de analyse is het inzichtelijk krijgen van de besluitvormingsprocessen bij de verschillende ontwikkelaars. Dit wordt gedaan door het proces op te knippen in verschillende stadia en onderdelen. Vervolgens wordt het literatuuronderzoek gebruikt om te analyseren op welke momenten en in welke onderdelen van het proces heuristieken en biases kunnen voorkomen en welke rol ze kunnen spelen in het besluitvormingsproces. Als laatste is gekeken naar maatregelen om bias te voorkomen.

Onderdeel 3: Het verdiepende interview

De analyse levert de input voor het verdiepende interview. Door te identificeren op welke momenten en onderdelen biases voor kunnen komen die invloed kunnen hebben op het besluit, kan in de verdiepende interviews onderzocht worden of de beslissers deze mogelijke risico's (h)erkennen. De vragen dienen niet concreet gesteld worden om te voorkomen dat de geïnterviewde voelt dat sociaal wenselijk geantwoord moet worden. Er wordt daarom indirect doorggevraagd naar de toepassing van biases. Om een goed beeld te kunnen vormen is het van belang dat de vragen zodanig zijn opgesteld dat het antwoord altijd helpt bij het begrijpen van het proces.

Er zal een aantal vragen zijn die bij elke partij gesteld kan worden. Daarnaast zullen, afhankelijk van de analyse, partij-specifieke vragen gesteld worden over bias die alleen bij hen voorkomt. Ook maatregelen om bias te reduceren worden besproken. Het interview wordt vormgegeven als semigestructureerd. De vragen die daarbij als leidraad zijn gebruikt zijn terug te vinden in Bijlage 2.

Onderdeel 4: Analyse van besluitvormingsmechanismen van de beslisser

Nadat het tweede, verdiepende interview heeft plaatsgevonden, worden de uitkomsten van deze interviews geanalyseerd. Dit wordt gedaan door uit de antwoorden te herleiden of de geïnterviewde, de beslisser, zich bewust is van de biases die voor kunnen komen binnen het primaire proces van het bedrijf. De uitkomst zal zijn dat een aantal biases onopgemerkt zullen blijven, welke in de resultaten genoemd zullen worden.

4.5 Uitvoering en data-analyse

Bij veel bedrijven is het besluitvormingsproces vastgelegd in documenten. Door sommige respondenten zijn deze documenten toegestuurd, zodat de uitkomsten uit het interview gecontroleerd konden worden aan de formele procesbeschrijving.

Bij de werving van geïnterviewden is – zoals reeds onderbouwd - geen melding gemaakt van het daadwerkelijke doel van het interview: het in kaart brengen van biases in de besluitvorming bij acquisities. Daarentegen is in de uitvraag juist aangegeven dat het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een feedback loop om het besluitvormingsproces te verbeteren. Dit gaf een positieve incentive voor de respondenten om mee te werken. Dit voorkomt sociaal wenselijke antwoorden. Enkele respondenten zijn benaderd via contacten van studiegenoten van de onderzoeker. De studiegenoten waren op de hoogte van de werkelijke onderzoeksvraag, maar hebben omwille van het onderzoek, dit niet aan hun collega's gemeld.

Voor de data-analyse is een lichte vorm van de gefundeerde theoriebenadering (*grounded theory approach*) gebruikt. Deze theoriebenadering kenmerkt zich door de voortdurende afwisseling van gegevensverzameling en –analyse, welke iteratief plaatsvindt. In huidig onderzoek betekent dit dat de onderzoeker na de analyse van de intake-interviews, aanvullende gegevens vergaard door een tweede verdiepend interview. Deze methode past goed bij een verkennend onderzoek en heeft als doel te komen tot een theorie of om een theorie of veronderstelling(en) meer of minder aannemelijk te maken (Boeije, 2014; Baarda, 2013). De analyse van de interviews heeft plaatsgevonden door het interpreteren en verwerken van de verzamelde data. Op basis van vooraf geformuleerde onderdelen is vervolgens per onderdeel invulling gegeven vanuit de interviews. De analyseresultaten zijn zo gecombineerd op onderdeel en vergelijkbaar gemaakt.

Met een deel van de respondenten heeft een fysiek interview plaatsgevonden, maar met het merendeel heeft het interview via Teams plaatsgevonden. De interviews zijn opgenomen met een dictafoon (fysiek) of met de opnamefunctie van Teams. Hiervoor is vooraf goedkeuring gevraagd aan de respondenten. Alle interviews zijn als letterlijk uitgewerkte transcripties gebruikt voor de analyse. De analyse betrof het coderen, verwerken en interpreteren van de verzamelde data, afgezet tegen de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Alle interviews vonden plaats van juli tot en met november 2021.

5. Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van het uitgevoerde empirische onderzoek. Dit deel bestaat uit de afgenomen interviews met de respondenten. Daarbij wordt een koppeling gelegd tussen de theorie van hoofdstukken 2 en 3 en de uitkomsten van de interviews (de praktijk). Aangezien het een verkennend en nieuw onderzoek betreft, worden de resultaten zelfstandig geïnterpreteerd. In het empirisch onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

5. Hoe ziet het besluitvormingsproces rond acquisities eruit bij verschillende bloedgroepen ontwikkelaars? (P)
6. Welke biases en heuristieken kunnen in de praktijk optreden in het acquisitie- en besluitvormingsproces? (P)
7. In hoeverre passen beslissers biasreducerende maatregelen toe op informatie uit het acquisitieproces? (P)
8. Welke maatregelen kan een ontwikkelaar treffen om bias te beperken? (A)

5.1 Analyse van het acquisitieproces

In deze paragraaf wordt een analyse van het acquisitieproces gemaakt. De interviews zijn geordend in de verschillende stadia die in een acquisitie doorlopen worden: van lead tot informatieverzameling tot het uiteindelijke besluitdocument of investeringsvoorstel. De data is geanalyseerd om de processen inzichtelijk te maken en om zo elementen van biases en heuristieken waar te nemen of te toetsen. De eerder opgestelde lijst van biases wordt gebruikt om een koppeling te maken met de interviews. Op deze wijze zijn de topics vooraf bepaald en zijn de interviews op deductieve wijze geanalyseerd. De antwoorden van de verschillende partijen zijn te herleiden door de P# achter elke uitspraak.

Resultaten eerste 'intake' interviews

De respondenten hebben wat betreft acquisitiestrategie een duidelijke voorkeur voor 1 op 1 acquisities, het ontwikkelen van eigen grondposities of de aankoop van strategische grond- of opstalposities. De partijen geven aan niet enthousiast te worden van tenders, vanwege de stapeling van ambities, de zware weging die de financiële bieding heeft en de investering in tijd en geld die gevraagd wordt. Partijen geven aan dat bij tenders allereerst een analyse wordt gemaakt van de tendervoorwaarden (beoordeling, weging, puntdeling) en concurrentie. Dit zijn goede maatregelen tegen de bounded awareness. Ondanks dat tenders niet de voorkeur hebben, wordt erkend dat het informatieniveau in een tender hoger is, de complexiteit over het algemeen overzichtelijker door heldere kaders en het voor de korte termijn portefeuille interessant kan zijn deel te nemen. Dit staat in die zin haaks op de bevindingen in hoofdstuk 2. Daarnaast zit er een stuk ontwikkeling van het bedrijf en personeel in de tender ingesloten: *“Paar jaar geleden hebben wij ook een aantal grote tenders juist wel heel erg gebruikt om onze productontwikkeling aan te jagen. Om anders te denken, om onze innovatieve ideeën ook echt daardoor een versnelling te geven [P2]”*.

De processen zijn voor alle vormen van acquisities grotendeels gelijk. Uit de eerste interviews valt op dat er in die processen twee lijnen te ontdekken zijn: een formele en informele lijn. De formele lijn betreft het geschreven proces tot aan directiebesluit: het primaire proces. De informele lijn is hoe de lead wordt beoordeeld tot aan het 'masseren' van de directie, zoals één van de deelnemers het noemde, om het besluit in behandeling te nemen. Het informele proces betreft de politiek binnen het bedrijf. Hierin zijn verschillen per partij te zien, afhankelijk van bedrijfsomvang. Bij grotere partijen, met meerdere managementlagen, is eerder en meer sprake van een politiek proces.

In beide lijnen geldt dat de wijze waarop informatie wordt verzameld – en beoordeeld – van belang is voor het opstellen van het besluit. Dit vormt de laatste pijler van de eerste resultaten. De partijen verschillen in de mate waarin ze informatie intern of extern verzamelen. Over het algemeen zijn de primaire processen bij de verschillende bedrijven gelijk, ondanks de bloedgroep van het bedrijf. In de voorwaarden om tijd en geld te investeren in een acquisitie zijn per partij verschillen op te merken. Daarentegen is er ook veel overlap: omvang van het project, capaciteit in de organisatie en de

bestaande orderportefeuille zijn de belangrijkste voorwaarden om wel of niet te investeren. Hierna volgt voor de drie onderdelen een analyse op de biases die voor kunnen komen.

1. De formele lijn

De formele lijn betreft het 'standaard' of formele proces. Dit start bij het besluit of de lead in behandeling wordt genomen. De propositie wordt beoordeeld ten opzichte van de orderportefeuille. Indien de propositie interessant genoeg lijkt - ten opzichte van de omzetverwachting op termijn - wordt het besluit genomen tijd en geld te investeren in de acquisitie. De formele lijn ziet vervolgens toe op het standaard proces dat gevolgd wordt om tot een investeringsbesluit te komen. Bij vrijwel alle partijen bestaat het besluitdocument uit een vaste set parameters waarvoor informatie verzameld dient te worden. Deze parameters bestaan in ieder geval uit een beknopte omschrijving van de locatie (ligging/bereikbaarheid/huidige en toekomstige bestemming), een risicoanalyse (markt, juridisch, RO, planning, veiligheid, financieel), marktanalyses (doelgroep, prijssegment, huidig marktaanbod, kansen/bedreigingen), vastgoedexploitatie (VEX) en grondexploitatie (GREX).

Hieronder volgt een overzicht van biases die in de formele lijn op kunnen treden, inclusief het moment waarop dat kan gebeuren. Dit wordt bij wijlen aangevuld met quotes van geïnterviewden ter onderbouwing en illustratie.

Bias	Moment van optreden en omschrijving bias
Imaginability	Er wordt op basis van ervaring of gevoel een inschatting gemaakt van kansen waarop iets kan optreden. Dit kan voorkomen bij bepaalde parameters van het besluit; onderdelen worden niet werkelijk onderzocht maar op basis van kengetallen of ervaring ingeschat. Bijvoorbeeld bij het bepalen van de bouwkosten. Dit kan tot gevolg hebben dat er fouten worden gemaakt. Sommige partijen sluiten dit daarom nadrukkelijk uit: <i>“Maar als er geen capaciteit is of we vinden het te spannend of we hebben zelf die ervaring onvoldoende met hele specifieke projecten, dan doe je (bouwkosten berekening, red.) dat wel extern [P3]”</i> .
Overconfidence	Een directie kan afwijken van het biedingsvoorstel uit het besluitdocument. Zo wordt in één van de gesprekken het volgende voorbeeld aangehaald: <i>“Wij hebben een prachtig mooie kans ergens en wij denken met wat scenario's dat de waardering ligt tussen de 10 en 12 mio. En dat je dan nog een aanwijzing krijgt vanuit de RVB van: 'nee jongens dit willen we heel graag hebben dus ga nou 12,5 mio bieden, want dan heb je nog meer kans om te winnen [P3]”</i> . Deze vorm van overschatting kan leiden tot winst, maar tevens direct een (financieel) probleem.
Illusion of validity	Bij bepaalde partijen is geen vast format beschikbaar voor het acquisitiebesluit in termen van de hoeveelheid informatie die noodzakelijk is voor het nemen van het besluit. Hierdoor kan op basis van weinig informatie een besluit genomen worden (onder andere op kosten en opbrengsten). Een andere partij geeft aan dat bij langjarige projecten ook de bouwafdeling mee moet kijken naar bouwkosten, terwijl het project pas over enkele jaren gerealiseerd wordt <i>“Ik vind dat erg onhandig, want zeker bij gebiedsontwikkelingen hoef je niet een calculator te consulteren of ie tijd heeft. Dat slaat ook nergens op. Dat zit een beetje ingebakken in ons interne systeem [P4]”</i> .
Retrievability of instances	Voor het inschatten van (bouw)kosten worden vaak andere projecten als voorbeeld genomen. Dit kan er voor zorgen dat het besluit op onvolledige of niet te vergelijken/gebruiken informatie genomen wordt.
Regret avoidance	Dit wordt vooral in de uiteindelijke afweging bij een bieding of tender gezien. <i>“Gecondoleerd met een tender winnen [P2]”</i> . Geen enkele partij zal, bij een spannend project, te diep willen gaan: <i>“Nou, we vinden het allemaal wel erg spannend. Jij zegt 10-12 mio, maar ik vind 10 mio. Hoger moet je niet gaan want ik vind dit al spannend zat [P3]”</i> . Dit om spijt bij het winnen van de tender tegen te gaan. Dit houdt nauw samen met de Winners curse. In feite is in de praktijk bekend dat het winnen van een tender betekent dat je (te) diep bent gegaan.

Tabel 5.1: Resultaten interviews ronde 1 op de formele lijn

Vrijwel alle partijen hebben een vaststaand format voor besluitdocumenten of investeringsvoorstellen. Dit is veelal een statisch document. Eén van de partijen geeft aan dat dit format continu aangepast en verbeterd wordt op basis van opgedane kennis en ervaring uit projecten. Het hebben van meer en betere informatie, feedback geven en extra stappen in de beslisboom aanbrengen zijn maatregelen om de bias *overconfidence* te minimaliseren. Dat lijkt daarmee te worden bereikt. Het kan echter onterecht de indruk wekken dat een weloverwogen, goed onderbouwd besluit genomen wordt: de hoeveelheid ingewonnen informatie kan nog steeds minimaal zijn, maar door veel kopjes te gebruiken en de informatie meerdere malen te (her)gebruiken kan de *illusion of validity* optreden. Er zijn partijen die geen vast framework hebben voor het besluit. Zij organiseren per project een op maat gemaakt proces op basis van de dan beschikbare mankracht en resources. Zonder omkaderd besluitdocument kan dit willekeur in de hand werken.

Als laatste valt op dat de acquisities vrijwel altijd in teamverband worden uitgevoerd. Op één partij na is dat altijd een interne aangelegenheid, buiten de externe adviseurs als architecten, stedenbouwkundigen en onderzoeks-/adviesbureaus. Deze teams bestaan uit conceptontwikkelaars, verkoopmanagers, projectontwikkelaar en een betrokken directielid. Groepen worden geacht in staat te zijn betere besluiten te kunnen nemen dan individuen (Janis, 1972; 't Hart, 1990). Slechts bij één partij werd aangegeven dat acquisities soms volledig door de beslisser worden gedaan - en besloten.

2. De informele lijn

Dit is de zachtere kant van het proces. De informele lijn start al bij binnenkomst van de lead. Bij alle bedrijven wordt de propositie afgezet tegen de kernwaarden en ambities van het bedrijf. Indien hier (grotendeels) een match is, wordt tijd en geld geïnvesteerd in het proces. Het informele proces betreft het politieke spel binnen het bedrijf. Enerzijds tussen ontwikkelmanager en (regio)directie en anderzijds tussen directie en RVB. Het is bedoeld om de mensen binnen de organisatie warm te maken voor de acquisitie, ze te enthousiasmeren en zo nodig overtuigen dat het bedrijf actief met de acquisitie aan de slag moet.

In de informele lijn kunnen de volgende biases optreden:

Bias	Moment van optreden en beschrijving van toepassing
Deliberate manipulation / General feeling of goodness or badness	De acquisitie begint bij de ontwikkelaar. Als die het niet ziet zitten, komt het niet bij de directie terecht. <i>“Dus: we hebben ook wel, het is ook wel vaak een gevoel van: ja dit, hier worden we super enthousiast van. Ja dit zou toch fantastisch zijn. En dan opeens begin je natuurlijk alles door een roze bril te bekijken en dan ga je misschien ergens voor terwijl je in een op papier vergelijkbaar geval elders misschien minder enthousiast over was geweest [P2]”</i> . Hier is dus op in te spelen door de acquireur: als die in staat is zijn leidinggevenden te overtuigen kan in theorie in elk project tijd en energie gestopt worden. Hetzelfde geldt voor acquisitie in nieuwe of ‘gewilde’ gebieden: <i>“We doen wel eens ergens mee met een tendertje bijvoorbeeld om ergens binnen te komen. Dan zou bijvoorbeeld in een stad een project worden aangeboden wat eigenlijk te klein is, dan zou dat wel een reden kunnen zijn om het toch te doen om dan na al die jaren eindelijk eens een keer een entree in die stad te kunnen maken [P5]”</i> . Ook deze achterliggende beweegredenen kunnen invloed hebben op de business case van de specifieke acquisitie.
Gambler’s fallacy	Of de gambler’s fallacy voorkomt in de manier waarop de literatuur het omschrijft, is de vraag. Desalniettemin wordt in de interviews aangegeven door de respondenten dat hitrates van het winnen van tenders of binnenhalen van acquisities wordt bijgehouden en dat dit ervoor kan zorgen dat steeds risicovoller geacteerd wordt bij het verliezen van een aantal acquisities. <i>“Want eigenlijk is de filosofie; als je meedoet moet je je helemaal stretchen tot het einde anders win je ‘m nooit. Dat is best wel eens lastig, dat ultiem stretchen. Als je 3 tenders gedaan hebt en 3x gemist, dan ga je er vol in bij nummer 4. Dan ontstaat het risico dat je een aantal risico’s door vingers ziet. Van: ‘Nou komt later wel [P4]”</i> .

Ease of recall	Bij de binnenkomst van de lead kan een mogelijke link gemaakt worden met een soortgelijk project in portefeuille dat al ontwikkeld/uitgevoerd is. Hierdoor kan gedacht worden dat er al een bepaalde mate van voorkennis is over het project dan wel proces. Negatieve informatie kan grote impact hebben op de business case. Zo stelt één van de respondenten: <i>“Wij zijn zo grondig in die afweging ‘moet je het wel of niet doen’, waardoor we sommige risico’s zien en dan zeggen: ‘Nou, oei het wordt wel erg spannend’. En een partij die uiteindelijk met die positie ervan door gaat, die heeft misschien die risico’s niet gezien, maar heeft de positie wel. En heeft er uiteindelijk ook nog een goed project aan [P3]”</i> .
Optimism	<i>“Iedere ontwikkelaar is opportunist en gaat er voor en ziet vooral de positieve kant aan zo’n acquisitie [P3]”</i> . De waarschijnlijkheid van positieve uitkomsten van acties (in dit geval het werken aan een acquisitie en het willen binnenhalen ervan) wordt overschat en de waarschijnlijkheid van negatieve uitkomsten wordt onderschat. Dit kan doorwerken in de gehele business case: de kansen worden uitvergroot en de risico’s afgezwakt. Overplaatsing van de prestaties (het om kunnen gaan met de mogelijke risico’s bijvoorbeeld) ligt daarbij op de loer. <i>“Nou op papier moet het allemaal sluitend zijn. En in de praktijk moet het dat ook zijn. Ik kan me voorstellen dat er wel wat gevoel bij zit. En dat dat ook de risicoperceptie beïnvloed [P1]”</i> .
Overconfidence	Alle partijen geven aan dat zij dé ontwikkelaar zijn om complexe opgaven op te lossen. Dat is de reden dat ze aan acquisities meedoen. Het kan niet zo zijn dat elke partij ‘het beste’ is. Daarom speelt overconfidence altijd een rol.

Tabel 5.2: Resultaten interviews ronde 1 op de informele lijn

Bij alle partijen is het acquisitieproces een nauw samenspel tussen directie en acquireur. Er wordt veelvuldig afgestemd, soms zelfs dagelijks, over de strategie en business case. Dit zou de bias overconfidence moeten reduceren, omdat er snel feedback gegeven kan worden.

De ontwikkelaar moet met de acquisitie de verkopende partij verleiden. *“Ja anders win je niet. Als je niet dat ultieme eindplaatje hebt waar iedereen van loopt te kwijlen en renders laat maken van 10-15k met filmpje erbij, dan win je ‘m niet. Iedereen gaat steeds gekkere dingen opschrijven [P4]”*. Maar niet alleen de verkopende partij moet verleid worden, ook intern wordt er via het informele traject verleid: *“De mensen die er over gaan, dat zijn ook in dit geval grotendeels mannen, zijn ook gewoon trotse kerels. Die willen ook gewoon een mooie render zien en verleid worden. En tuurlijk moet het hele verhaal kloppen [...]. Maar als je daar een heel saai grijs gebouw laat zien zeggen ze: ja moeten we dit wel doen tegen dit rendement? Maar als je laat zien dat je iets heel bijzonders en tofs doet denken ze: ‘goh gaaf man’ [P1]”*. Prestige speelt hierbij een rol, maar deliberate manipulation ook: intern kan men gemanipuleerd worden met mooie, smaakmakende beelden.

3. Interne en externe informatieverzameling

De wijze waarop informatie wordt verzameld en gevalideerd is van belang voor de betrouwbaarheid van het besluitdocument. De manier van informatie verzamelen verschilt per partij. De verschillen zitten met name in de herkomst van de informatie: enkele partijen zijn grotendeels afhankelijk van externe informatievoorziening, andere hebben alles in-house en verzamelen derhalve intern de informatie. Er zijn partijen die intern verzamelde informatie extern laten valideren. Dit zou in feite bias moeten reduceren, er van uitgaande dat de externe partij zich vrij voelt om objectief te adviseren. Als dat niet het geval is kunnen de confirmation trap en anchoring bias versterkt worden.

Bias	Moment van optreden en beschrijving van toepassing
Illusory correlation	De informatie die beschikbaar is vanuit de acquisitie, kan bepaalde verbanden suggereren met andere (bekende) projecten. Dit kan het besluit vertroebelen met de acquisitie aan de slag te gaan en ook het verdere besluitvormingsproces beïnvloeden.
Retrievability of instances	Bepaalde informatie die beschikbaar is of gemakkelijk toegankelijk kan leiden tot conclusies die niet passend zijn. De zekerheden die je uit referentieproject A gebruikt als input voor

acquisitieproject B kunnen een vertekend beeld geven en derhalve een schijnwaarheid creëren. Dit geldt met name voor het inschatten van grondexploitatie- en bouwkosten. Zeker als de hoeveelheid informatie niet afdoende is. *“En de kosteninschattingen die doen we eigenlijk altijd zelf. Dan zoek je naar recente referentiegetallen met vergelijkbare projecten, eventueel opgehoogd met nog wat locatie specifieke risico’s als het gaat om fundering of geluid en dat soort zaken [P5]”*. Als niet alle informatie beschikbaar is van de acquisitie kan de berekening zo op verkeerde uitgangspunten gestoeld zijn.

Biased search en the confirmation trap	De zoektocht naar bewijs dat de business case sterker maakt. Dit kan onbewust of bewust gebeuren. Daarbij geldt een bevooroordeelde interpretatie van bewijs; positief bewijs wordt aangenomen, negatief bewijs kritisch geëvalueerd. Zo noemt één van de respondenten: <i>“Die willen we dan echt wel hebben, dus dan gaan we alles uit de kast halen om op papier op te schrijven wat er moet staan, maar in de praktijk moeten we dan alle zeilen bijzetten om heel scherp te gaan zitten [P1]”</i> . In feite is dit bewust gebruik maken van de confirmation trap om de business case ‘sluitend’ te krijgen.
Illusion of validity en Optimism	Bij het ophalen van informatie, zowel intern als extern, wordt op onderdelen te veel vertrouwen gevestigd op de bron. Zo stelt één van de respondenten: <i>“We gaan alles in houtbouw tekenen, terwijl we pas een paar huisjes hebben gebouwd, maar nog niet een flat van 5 of 7 hoog of hoger. En we schrijven het gewoon vrolijk op. En alles beloven in hout en duurzaam en grasdaken en energieneutraal en later in de uitwerking dan rij je jezelf wel eens een paar keer klem [P4]”</i> . Ook hier speelt optimisme een rol; men weet van tevoren dat iets niet of moeilijk haalbaar is, maar doet het toch. <i>“Als je ‘m gewonnen hebt, hebben we dingen beloofd die in de nadere uitwerking gewoon allemaal niet passen. De energieprestatie klopt niet met dat groene dak. Ja, dan krijg je zonnepanelen op dat groene dak [P4]”</i> .

Tabel 5.3: Resultaten interviews ronde 1 op de interne en externe informatieverzameling

Bounded awareness

De Bounded awareness werd vooraf als risico gezien in de besluitvorming in acquisities. Vanuit de interviews met de acquireurs lijkt dit echter een kleinere rol te spelen dan gedacht. Alle partijen geven aan dat ze voorafgaand aan het deelnemen aan een tender of inzetten op een acquisitie, een analyse maken van de (mogelijke) concurrentie. Gezien het relatief overzichtelijke concurrentieveld binnen projectontwikkeling, is vaak vrij snel een goede inschatting te maken van welke partijen meedoen. Naarmate de tender vordert is vaak duidelijk wie de concurrentie is. Daarnaast geven alle partijen aan dat ze kritisch zijn op de achtergrond en selectiecriteria van de tender. De uitschrijvende partij en de score-onderdelen worden vooraf beoordeeld. Alle partijen geven aan alleen tenders te willen doen waarbij kwaliteit het belangrijkste selectie criterium is. Daarmee lijkt de bounded awareness geen grote rol te spelen.

5.2 Analyse van de besluitvormingsmechanismen van de besliser

De analyse van het eerste interview maakt inzichtelijk waar in het acquisitieproces momenten zijn waarop heuristieken en biases op kunnen treden. Er zijn algemene conclusies te trekken voor momenten die bij alle partijen voorkomen, maar er zijn ook partij specifieke momenten. Voor het tweede interview is gebruik gemaakt van semigestructureerd interview, waarbij van tevoren een vragenlijst is opgesteld. De vragenlijst gaat in op de algemene en partij specifieke momenten waarop bias voor kan komen. De vragen zijn geformuleerd naar aanleiding van de uitkomsten van het eerste interview waarbij inzicht is verkregen in het acquisitiebesluitvormingsproces.

Resultaten tweede ‘verdiepende’ interviews

In de tweede ronde interviews, gehouden met directieleden van ontwikkelbedrijven uit de top 10 van Nederland, is een aantal parallellen te trekken met de resultaten uit de eerste ronde interviews. Vanuit de gesprekken met de directies valt een aantal onderwerpen op: i) het beoordelen van informatie, ii) de betrokkenheid van de directie gedurende de acquisitiefase, iii) de invloed van de strategie en ambities van het bedrijf op het beoordelen van de rendementseis en het risicoprofiel, iv) vergelijken

van de acquisitie met soortgelijke projecten en/of kengetallen en v) de cultuur en omvang van het bedrijf. Op deze vijf onderdelen wordt hierna nader ingegaan.

1. Beoordeling informatie

De ontwikkelaar stelt een investeringsvoorstel op waarin antwoord gegeven wordt op de vraag of het verantwoord is om (verder) te investeren in een project gezien de bedrijfsstrategie van de organisatie. De informatie wordt bij alle partijen zowel intern als extern verzameld. Alle partijen geven aan dat ze voor zowel kosten (m.n. bouwkosten) als opbrengsten intern data beschikbaar hebben. Enerzijds door markt- en bouwkostenafdelingen. Anderzijds door een database die gevoed wordt door de eigen projecten. Alle partijen maken ook gebruik van externe informatie. De onderdelen en hoeveelheid van informatie is echter verschillend per partij:

	Partij 1	Partij 2	Partij 3	Partij 4	Partij 5
Bouwkosten	intern, extern valideren	intern + extern	intern	intern	intern + extern
Milieu	extern	extern	intern	extern	extern
Juridisch	intern	extern	intern	intern + extern	intern + extern
Opbrengsten	intern, extern valideren	intern (huur) + extern (koop)	intern	intern (koop) + extern (huur)	intern + extern
Fiscaliteit	intern	extern	intern	extern	intern

Tabel 5.4: Beoordeling van de partijen op verschillende parameters

2. Betrokkenheid directie gedurende acquisitieproces

De directie voelt zich in alle gevallen zeer betrokken bij het acquisitieproces. Dat gaat van tussentijds sparren over de hoofdlijnen tot inhoudelijke betrokkenheid. Het feit dat in de eerste ronde interviews de 'informele lijn' naar boven kwam en dit werd gezien als een politiek spel, wordt deels bevestigd en deels ontkend door de directeuren in de tweede interviews.

Alle partijen stellen dat de verantwoordelijkheid volledig bij de ontwikkelmanager ligt. Tevens wordt gesteld dat vrijwel alle acquisities starten bij de ontwikkelmanager. De ontwikkelmanager geniet in alle gevallen veel vertrouwen van het managementteam. Als de ontwikkelmanager niet enthousiast is, heeft het geen zin tijd en energie in de acquisitie te stoppen, zo stellen de verschillende directies. Het beoordelen van de kans is daarom in eerste instantie een taak van de ontwikkelaar, maar vrij snel zijn de verschillende directies betrokken bij het bepalen of de kans ook kansrijk is. In enkele gevallen moet de directie de acquireur temperen. *“Wij zijn wel van de early kills. Anders ga je die organisaties, die enthousiast zijn en het liefst alles willen kopen, ook frustreren [P4]”* en *“Die acquireurs zijn zodanig eager dat wij meestal moeten zeggen van nou dit zie ik niet zitten [P5]”*. Het is daarom van belang dat er goede afstemming is tussen acquireur en directie. Dat gebeurt in brainstormsessies, reguliere overleggen, acquisitieoverleggen en MT vergaderingen. Tijdens deze overleggen wordt gespard tussen acquireur en MT over kansrijke acquisities. De directie voelt zich onderdeel van het team en is waardevol door het inbrengen van expertise, kennis en ervaring. Ze is daarbij tevens bewaker van kwaliteit en let op of de propositie past binnen de randvoorwaarden en ambities van het bedrijf. Het andere voordeel is dat de directie inhoudelijk op de hoogte is van de business case, de inhoud en het programma kent en daardoor ook de financiële parameters kan beoordelen. In bepaalde gevallen dient de directie de acquireur te enthousiasmeren. *“Sommige mensen zijn heel behoudend in hun beoordeling. Dus die moet je wat omhoog trekken. En sommige mensen moet je een beetje afremmen. Vaak is het zo dat we hen meer uit moeten dagen. Dus het is meer uitdagen en over de streep trekken en ruimte bieden van kijk er met een iets zonniger bril tegen aan [P3]”*.

Alle partijen geven aan dat bij heel complexe en risicovolle projecten er door de directie vroegtijdig afgestemd wordt met de RVB.

3. Invloed strategie en ambities op beoordeling rendementseis en risicoprofiel

Net als bij de ontwikkelaars geven ook de directies aan liever geen tenders te doen. Zij het dat enkele partijen aangeven de tenders wel te gebruiken om scherp te op te doen in de markt, nieuwe innovatieve concepten te ontwikkelen en de korte termijn portefeuille te vullen. Het feit dat via een tender een nieuw gebied, nieuwe gemeente of samenwerking met nieuwe partner benaderd kan worden, is voor partijen een belangrijk criterium om mee te doen. Dat geldt overigens ook voor het bepalen van de rendementseis of het risicoprofiel bij een 'normale' acquisitie. De partijen geven aan dat deze criteria er voor kunnen zorgen dat een lager aanvangsrendement wordt gehanteerd: *“Op het moment dat je een acquisitie pleegt dan zijn er meerdere redenen om dat te doen. Eén zou inderdaad kunnen zijn: ik vind het interessant om in dit gebied wat actiever te worden. [...] Het commerciële belang om een keer iets anders te doen dan dat we op basis puur van het gewone criteria zouden opereren. Dat zou kunnen [P1]”* en *“Ja soms ga je natuurlijk nog wel een klein beetje scherper omdat je denkt anders is alles voor niks geweest. Of hier willen we heel graag zitten. Of de concurrent is misschien wel dat en dat van plan [P2]”* en *“Als het onderdeel van je strategie is om in een nieuwe markt in te treden, dan hoort daar ook iets scherpere randvoorwaarden bij. Dat doet weldegelijk mee [P3]”*.

Voor het managen van risico's geven twee van de vijf respondenten aan dat hun systeem, waarbij de acquireur tot en met verkoop betrokken blijft, zorgt voor een conservatieve blik op de business case en daardoor een sterke risicoperceptie. *“Voordeel wat wij hebben is dat heel veel mensen al heel lang werken. Dus ze ontwikkelen hun eigen acquisities. Dus zij hebben zelf ook wel een positief kritische instelling. Dus bij hen zelf zit ook al die controle [P3]”*. Het gescheiden systeem (acquireur geeft de acquisitie na het binnen halen over aan een ontwikkelaar) zorgt voor het plaatsen van de juiste mensen op de juiste plaats. Tegelijkertijd maakt dit het risicomangement diffuser: informatie kan in de overdracht verloren gaan als het niet goed gedocumenteerd is.

Vrijwel alle partijen werken in het bepalen van de rendementseis en het risicoprofiel met scenario's. De vertaling van de uitkomsten van die scenario's voor het bepalen van het rendement of risico verschilt per partij. Waarbij sommigen het puur gebruiken voor bewustwording bij de acquireur en/of directie, kunnen anderen het risicoprofiel er daadwerkelijk op afstemmen.

4. Vergelijking met projecten en kengetallen

Alle partijen geven aan dat er een standaard proces is dat gevolgd wordt voor acquisitie. Daarbij is het format van het besluitdocument of investeringsvoorstel vast. Wel stellen alle respondenten dat, naarmate het project complexer wordt, meer of uitgebreidere informatie gevraagd wordt. De belangrijkste parameters in het besluit zijn voor alle partijen gelijk: de financiën en risicoparagraaf (met kansen/bedreigingen) worden het zwaarst gewogen. Het liquiditeitsbeslag wordt door enkele respondenten genoemd als onderdeel waar ze extra scherp op zijn.

De directies zien vrijwel wekelijks één of meerdere acquisitiebesluiten langskomen (bij één van de respondenten zelfs ca. 200 besluiten op jaarbasis). Daardoor is er binnen de bedrijven een enorme hoeveelheid aan informatie beschikbaar. Zowel vanuit de acquisitiefase, als uit projecten die in verkoop gaan en/of gebouwd worden. Bij enkele bedrijven is die data breed beschikbaar binnen het bedrijf via een ICT-systeem dat zich steeds voedt met nieuwe informatie uit projecten. Zo kan voor een nieuw investeringsvoorstel actuele informatie worden gebruikt die binnen het bedrijf beschikbaar is.

5. Cultuur en bedrijfsomvang

De acquireur geniet veel vertrouwen en verantwoordelijkheid van de directie. De cultuur in het bedrijf dient daar naar te zijn: de acquireur moet de vrijheid krijgen, binnen de randvoorwaarden en ambities die gezamenlijk opgesteld zijn, te acteren en ondernemen. Veel bedrijven stellen intern data op. Dit geeft de directies een vorm van zekerheid met betrekking tot de kwaliteit van de data: *“Ik kijk niet naar de bouwkosten. Ja, ik kijk er wel naar maar ga niet zeggen wat zijn die bouwkosten hoog? Daar heb ik hele goede mensen voor lopen. Dus dat is geen discussie voor ons. We hebben eigen*

marktonderzoek, heel goed systeem met mensen [...]. Daar zijn we denk ik wel heel sterk in [...]. Daar hebben we goede mensen zitten [P4]” en “Voordeel wat wij hebben is dat heel veel mensen al heel lang werken. Dus ze ontwikkelen hun eigen acquisities. Dus zij hebben zelf ook wel een positief kritische instelling. Dus bij hen zelf zit ook al die controle [P3]”. Tegelijkertijd zijn er partijen die zelf kritisch naar de cijfers kijken. Niet vanwege wantrouwen, maar om de werknemer uit te dagen gedegen onderzoek te doen. Dit zorgt voor scherpte in de organisatie en een kritische houding t.a.v. de business case. “Hoe kom je hieraan [bijv. bouwkosten of opbrengstniveau, red]? En afwijkingen moet je motiveren. Stel dat de makelaar of adviesbureau een bedrag aan opbrengstenniveau heeft en jij zit daar ver boven. Waarom doe je dat? Wat is de reden dat het hoger is? [P1]”.

Ook de bedrijfsomvang wordt genoemd als belangrijk voor het functioneren van het besluitvormingsproces. “Maar wij kunnen sneller en het is veel overzichtelijker. We hebben gewoon goede collega’s die hun werk goed doen, vervolgens heb je korte lijntjes met directie, of soms pas in directievergadering en dan besluiten we gewoon [...] Ik vind qua risicomangement ook de bedrijfscultuur een van de belangrijkste dingen [P5]”.

Bij alle respondenten ligt het mandaat bij de Raad van Bestuur. Desalniettemin geven alle respondenten aan dat het oordeel dat zij vellen in de directie vrijwel altijd overgenomen wordt door de RVB. Dat betekent dat er enerzijds een hoge mate van vertrouwen en verantwoordelijkheid ligt bij de directies, anderzijds dat nog een extra check wordt uitgevoerd op het besluit door een ander orgaan. Een orgaan dat verder van de business case af zit en theoretisch objectiever kan oordelen.

	Partij 1	Partij 2	Partij 3	Partij 4	Partij 5
Betrokkenheid directie	Afstemming op hoofdlijnen	Inhoudelijk betrokken	Afstemming op hoofdlijnen	Inhoudelijk betrokken	Inhoudelijk betrokken
Strategie	Acquisiteur ontwikkelt	Acquisiteur ontwikkelt	Acquisiteur ontwikkelt	Scheiding acquisitie/ontwikkeling	Scheiding acquisitie/ontwikkeling
Parameters en vergelijk	Financien, risico’s, vergelijk data	Financien, risico’s, vergelijk data	Financien, risico’s, vergelijk data	Financien, risico’s, vergelijk data	Financien, risico’s, vergelijk data
Bedrijfsomvang	> 150	ca. 50	> 150	ca. 50	ca. 50
Cultuur	Meerdere lagen	Eén laag	Meerdere lagen	Twee lagen	Eén laag
Bloedgroep	Uit bouwbedrijf	Institutionele belegger	Financiële instelling	Uit bouwbedrijf	Zelfstandig

Tabel 5.5: Vergelijk tussen verschillende partijen

Analyse aanwezigheid biases uit eerste interviews

Hieronder volgt een beschrijving hoe de biases die in het eerste interview gevonden zijn, wel of niet terugkomen in het tweede interview. Daarnaast wordt een aantal andere mogelijke biases, of momenten in het proces waarop biases kunnen optreden, gevonden.

Bias	Toetsing op aanwezigheid/beschikbaarheid tijdens proces
Imaginability	Deze bias kan negatieve gevolgen hebben indien kansen ingeschat worden op basis van gevoel of ervaring, in plaats van een rekenkundige benadering. Veel partijen leunen volledig op de kennis, ervaring en capabiliteit van de werknemers (ontwikkelmanagers). Zo stelt één respondent: “Dus eigenlijk alle inhoudelijke besluiten die worden allemaal genomen in het project zelf door de betrokken ontwikkelingsmanagers en in samenspraak met de directeur die op het project zit [P2]”. Veel vertrouwen wordt zo bij de ontwikkelmanager, het acquisitieteam of een solitair directielid gelegd. Een andere respondent stelt juist dat informatie uit het besluit kritisch beoordeeld wordt: “Nou, daar gaan we ook wel eens de inhoud in. Als een makelaar iets roept dan pakken we het er ook wel eens bij: waar baseert hij dat op? Dan lees je zo’n rapport en daar zijn we dan ook wel eens kritisch op [P5]”. Een andere respondent stelt: “Ik

vind het wel interessant om dan juist de verschillende bronnen te raadplegen en daar wat van te vinden met elkaar. Hoe kom je hieraan? En afwijkingen moet je motiveren [P1]”.

Overconfidence Overconfidence wordt, vanuit de eerste interviews, gedefinieerd door het vermogen van directies om af te wijken van investeringsvoorstellen en doordat de ontwikkelaar zichzelf beter vindt dan de rest. Dit komt ook bij de directies terug in de antwoorden *“Die zeldzame keer dat we een envelop (bieding, red.) inleveren dan wegen we dat ook wel ja. Vinden we het risicovol? Dat we of iets meer bieden of iets minder. Dat komt voor [P5]”.* Een ander antwoordt op de vraag of de partij beter is dan de concurrentie: *“En ja je moet natuurlijk altijd als het een tender of een acquisitie in concurrentie is, dan moet je natuurlijk wel een klein beetje hier en daar nog eens een tikkie opportunistischer erin gaan zitten [...] Want we willen ‘m heel graag, we denken dat het wel goed komt [P2]”.*

Tegelijkertijd is er ook een respondent die zich hier terughoudender opstelt: *“Dus dat kan drie kanten opgaan. We houden het aan, het gaat naar boven of naar beneden. Het is wel de bedoeling om het besluit te nemen in termen van ja of nee. En probeer niet op de stoel van de ontwikkelaar te gaan zitten nog een keer [P1]”.*

In de tweede ronde wordt hier het afwijken van risicoprofielen en rendementseisen aan toegevoegd: *“Dat zou je eigenlijk wel moeten doen he. Een hoog risico vraagt ook een hoger aanvangsrendement of een hogere bruto winst. En andersom he, een laag rendement is misschien niet zo’n probleem maar dan moet het risico er ook wel bijna uit zijn. [...] In het algemeen blijkt dat toch heel moeilijk te zijn bij ons. Als je ergens in concurrentie ‘m toch graag wilt hebben. En je moet er scherp in want anders heeft het geen nut, kun je beter niet mee doen. Eigenlijk gebeurt dan precies het omgekeerde van wat de economie je zou leren [P2]”.*

Illusion of validity Alle respondenten geven aan dat zij met vaste formats werken voor een investeringsvoorstel. Bij één partij wordt nog wel eens een hybride proces gehanteerd als er binnen zeer korte tijd een bieding uitgebracht moet worden. Daarbij wordt het werk gedaan door een directielid die mandaat heeft het besluit te nemen *“Dan gaat het echt over grof laadvermogen en even checken wat staat er in het bestemmingsplan, even wat sonderen bij de gemeente bijvoorbeeld, maar dat zijn vaak trajecten die gaan dan heel snel en dat is vaak een 1 op 1 traject en moet je heel snel een bieding doen en heb je het of heb je het niet. Dus dat gaat een beetje quick en dirty op die manier. En dan is ook het MT van het ontwikkelbedrijf daar soms niet eens enorm bij betrokken [P2]”.* Bij de overige respondenten wordt altijd hetzelfde proces doorlopen met hetzelfde format, dat in de tijd geüpdatet en bijgesteld wordt.

Retrievability of instances en Illusory correlation Deze bias heeft met name betrekking op het vergelijken van de voorliggende acquisitie met soortgelijke, in het verleden uitgevoerde projecten. Vrijwel alle partijen geven aan te vergelijken op basis van bekende informatie uit andere projecten. Partijen geven aan dat met name schaal van belang is voor het vergelijken van parameters in een besluit. Met name de bouwkosten en algemene kosten voor adviseurs, notaris, makelaars, etc. worden vergeleken. Dat ziet dan met name toe op de bouwkosten en opbrengsten. Eén van de partijen geeft de toegevoegde waarde van het vergelijken weer als volgt: *“Nee, ik vind het eigenlijk wel heel prettig dat ik kan vergelijken. Ik zie inderdaad alle projecten [...] Dus je bent ook een soort kennisbaken eigenlijk. Opbrengsten is locatie gebonden. Die ga ik niet vergelijken. Maar bouwkosten, daar kunnen wel regionale verschillen zijn en gemotiveerd, maar soms kun je ook zeggen nou ik vind het wel bijzonder dat jij met een heel andere bouw prijs werkt terwijl we het een vergelijkbaar product vinden [P1]”.*

Een ander stelt het tegenovergestelde: *“Maar goed je moet natuurlijk een inschatting doen van bouwkosten. Ja daar doen we natuurlijk heel veel met referenties. Maar ja, jij weet ook hoe het tegenwoordig buiten gaat. Het gaat nu echt alle kanten uit. Op dit moment, in deze precieze tijd is het heel erg moeilijk om bij een acquisitie een inschatting te doen van de verwachte bouwkosten. Ja wat moeten we daar nou van zeggen als het buiten bij lopende projecten al alle kanten uit vliegt. Dus dat is soms lastig [P2]”.*

Regret avoidance Het downsizen van de kans die de acquisitie is, kan helpen bij het reduceren van het gevoel tot spijt als de acquisitie niet doorgaat. Sommige respondenten geven aan dat dit, vanwege hun conservatieve grondhouding, wel eens tegen kan werken: *“Gevaar is dat die kengetallen altijd jou doen besluiten om iets niet te doen. Dat spel moet je met elkaar wel even opzoeken [P3]”* en *“Ik hou niet van risico. Dat is natuurlijk niet heel handig als je vastgoed ontwikkelt.*

Want daar zit risico in. Maar daar hou ik niet zo van [P4]". Deze grondhouding kan resulteren in een suboptimale business case.

Deliberate manipulation / General feeling of goodness or badness

Dit speelt in op het gevoel en de emotie die bij een acquisitie komt. In de interviews is dit op een aantal manieren terug gekomen. Eén daarvan is de kennis wie het besluit heeft opgesteld, en wat dat doet met de blik op het besluit: *"Ja. Dat (extra letten op bepaalde zaken bij sommige collega's, red.) heb ik ook wel gehad, waarom stel je mij die vraag en hem nooit? Hij creëert zijn eigen problemen en lost ze zelf op. Jou moet ik nog leren kennen [P3]"* en *"Wie heeft hier eigenlijk tijd voor en wat voor kwaliteit hebben we dan aan tafel en welke dingen schieten we dan bij wijze van alleen al vanwege het profiel van de mensen die tijd hebben schieten we tekort? En hoe kunnen we dat nog aanvullen? [P2]"*. Vanuit de gesprekken lijkt het erop dat dit juist extra scherpheid brengt in het proces; de andere kant is dat het bij de 'gevestigde orde' tot een wat meer laksere houding ten opzichte van het investeringsvoorstel kan leiden.

Gambler's fallacy

Op de vraag of bij tenders wel eens verder wordt gegaan dan de business case aankan, wordt door de respondenten aangegeven dat dit altijd binnen de grenzen van het haalbare gebeurt: *"We benaderen het professioneel vanuit onze uitgangspunten met onze mensen en dan kijken we er naar en natuurlijk bij een tender waar prijs belangrijk is gaan we echt wel kijken waar kunnen we nog wel wat scherper? Dat we onvoorzien wat aftrimmen. Maar dat is 'm dan [P4]"*. Eén respondent geeft aan dat dit vroeger wel speelde: *"Die ouderwetse tenders van vroeger, als je er 3 gemist had dan had je zoiets van ja voor het moraal van de troepen doen we er nog een schepje bovenop, die willen we niet verliezen [P5]"*. Binnen de huidige opzet en manier van besluitvorming lijkt het bij alle partijen echter niet meer zo te zijn dat er besluiten genomen worden die niet passen.

Ease of recall

De Ease of recall heeft gelijkenis met de retrievability of instances, zij het dat hier specifiek gekeken wordt naar de negatieve kanten: *"Gevaar is dat die kengetallen altijd jou doen besluiten om iets niet te doen. Dat spel moet je met elkaar wel even opzoeken [P3]"*.

Optimism

Zonder optimisme kan een ontwikkelaar niet leven. In de tweede interviews wordt de roze bril iets minder specifiek genoemd, maar toch zijn er partijen die aangeven dat in besluiten soms een dosis optimisme zit om het (op papier) haalbaar te maken. *"Nou dan vind ik het nog wel verantwoord om eigenlijk meer te bieden dan je anders zou doen. Want we willen 'm heel graag, we denken dat het wel goed komt [P2]"*. Vaak wordt dat bewust gedaan: *"Als we met een corporatie willen samenwerken en je wil een nieuwe gemeente of relatie, dan ga je daar verder in. Dan calculeer je dat in. Dan zet je 1-2 stappen extra. Dat maakt uit. Als het onderdeel van je strategie is om in een nieuwe markt in te treden, dan hoort daar ook iets scherpere randvoorwaarden bij. Dat doet weldegelijk mee [P3]"* en *"We hebben ook op een ander plan waarbij we zeggen: dit is de stad, dat moet op termijn meer op andere binnensteden gaan lijken. Het prijsniveau vinden we nog best laag. En dan zijn we dus wat hoger gaan zitten dan het advies. Omdat wij denken dat de stad zich verder ontwikkelt en dat die appartementenprijzen meer gaan lijken op Rotterdam of omliggende steden. Waar het nu al veel hoger ligt en waar wij niet zo begrijpen waarom het in die stad blijft hangen. Dan zijn we dus opportunistischer dan de lokale makelaar. Maar een beetje opportuniste soms in deze markt is wel nodig [P5]"*.

Ondanks dat optimisme bij CEO's kan leiden tot hoge kosten en slechte aankopen, lijkt in alle gevallen bij de respondenten hier niet direct sprake van.

Biased search and the Confirmation trap

Alle partijen gebruiken voor de bouwkosten hun interne apparaat, eventueel aangevuld of gevalideerd door een extern advies. De opbrengsten (marktadvies) wordt door sommige partijen intern gedaan, anderen benaderen altijd een externe partij (ter validatie of ter advisering). De partijen geven aan dat de beoordeling van die informatie door de ontwikkelaar (eventueel in combinatie met de verantwoordelijk directeur) gebeurt. Eén van de partijen geeft aan dat zij in het MT geen oordeel meer vellen over de informatie. Anderen geven aan dat daar juist het zwaartepunt van hun oordeel in zit: *"Feiten en fictie uit elkaar halen als iemand iets opschrijft. En dat is meestal niet in de cijfers, dat is het probleem niet. Maar de contour van wat je aantreft, en risico's en kansen en hoe je denkt die kansen te benutten en de risico's te elimineren, daar worden vaak hele mooie volzinnen aan gewijd. Hoe lees je daar door heen? Dat is de kunst. Wat staat er tussen de regels in? En als de eerste drie vragen niet*

beantwoord kunnen worden, dan weet ik al genoeg [P3]” en “Nou, daar gaan we ook wel eens de inhoud in. Als een makelaar iets roept dan pakken we het er ook wel eens bij: waar baseert hij dat op? Dan lees je zo’n rapport en daar zijn we dan ook wel eens kritisch op [P5]”. Er zijn dus diverse mechanismes om de kwaliteit van de input te controleren en beoordelen zodat de negatieve uitwerking van de confirmation trap gereduceerd of vermeden wordt.

Tabel 5.6: Analyse resultaten interviews ronde 2 op resultaten interviews ronde 1

5.3 Biasreductie

In hoofdstuk 3 is weergegeven op welke manier bias gereduceerd of zelfs vermeden kan worden door het toepassen van de concepten debiasing en nudging. De gevonden biases in de praktijk van het acquisitieproces worden hierna besproken inclusief de mogelijkheden tot reduceren van de negatieve effecten hiervan.

Debiasing

Naar aanleiding van onderzoek van Fischhoff (1982) en Bazerman & Moore (2017) kan een aantal stappen worden geformuleerd die in algemene zin kunnen helpen bij het proces tot bewustwording bij besluitnemers en ze kan aanleren tot wijzere besluiten te komen. Voor de gevonden biases in onderhavig onderzoek kan de *unfreezing*, *change* en *refreezing* techniek gebruikt worden.

In de uitnodiging tot deelname aan de interviews is geen melding gemaakt van het onderzoek naar bias bij de respondenten. De uitkomsten van onderhavig onderzoek worden teruggekoppeld aan de respondenten. Een kopie van dit onderzoek wordt namelijk met hen gedeeld. In het begeleidend schrijven zal nader uiteengezet worden dat hun antwoorden gebruikt zijn om gedrag bij ontwikkelaars en besluitnemers in het besluitvormingsproces in kaart te brengen. Dit kan een eerste stap zijn tot inzicht in het concept van de bias en de invloed op het gedrag. Bij veel partijen en respondenten is dit inzicht er al, blijkt uit de gesprekken. Middels onderhavig onderzoek kan bij de respondenten het bestaan van specifieke oordeelsvormende tekortkomingen verduidelijkt en verklaard worden, en wordt uitgelegd dat deze tekortkomingen geen fout zijn, maar een afwijking. In die zin voorziet het onderzoek niet in de *change*, maar kan in de nabeschouwing op dit onderzoek dit nog wel komen. Op deze manier wordt de persoon zich bewust van het feit dat het besluitvormingsproces gewijzigd moet worden. Nieuwe strategieën en patronen dienen een nieuw vast onderdeel van de routine te worden. Dit kan door gebruik te maken van een feedback-loop die helpt het proces minder vatbaar te maken voor (negatieve effecten van) bias. Wanneer gekeken wordt naar op welke wijze bias beperkt wordt door de respondenten een aantal methoden aangegeven. Hieronder worden de methoden gekoppeld aan de theorie van Larrick (2004).

Praktijk	Categorie	Strategie
Interne en externe informatieverzameling en het motiveren wat als uitgangspunt gehanteerd wordt	Cognitieve strategie	<i>Consider the opposite</i>
Waarmaken wat je belooft	Motivatie	<i>Accountability</i>
Voldoende tijd nemen voor het besluit, het voor aankondigen van acquisities	Motivatie	<i>Incentives</i>
Besluiten nemen in MT op basis van unanimiteit	Technologische strategie	<i>Group decision making</i>
Goede data en data-analyses	Technologische strategie	<i>Decision Support Systems</i>
Goede opleidingen	Cognitieve strategie	<i>Training in rules</i>
Ervaring, marktgevoel, kennis en kunde	Cognitieve strategie	<i>Training in rules</i>

Tabel 5.7: Strategieën toegepast op de praktijk

Vanuit de gesprekken blijkt dat de respondenten (on)bewust al enkele strategieën van Larrick toepassen in hun werk. Ervaring en marktgevoel worden, net als goede opleidingen waar de partijen in investeren voor hun werknemers, onder ‘training in rules’ geschaard. Voor ervaring en marktgevoel is een zekere mate van training nodig. Bij ‘Voldoende tijd nemen’ wordt aangenomen dat een het opstellen van een business case tijd kost, gezien de formats van de besluitdocumenten, en dat de input

zorgvuldig wordt afgewogen. De databases (of warehouses) die partijen aan het inrichten zijn, helpen als decision support system. Het werken in teams, zoals een MT doet, voorkomt negatieve effecten van bias. Daarnaast lijken cognitieve strategieën positieve invloed te hebben op het beperken van biases zoals overconfidence. Aangezien debiasing strategieën geen onderdeel uitmaakten van de vragenlijst, betreft bovenstaande tabel een interpretatie van de onderzoeker.

Debiasing werkt indien tijdig feedback gegeven wordt. Binnen groepen, zoals de MT's in de onderzochte bedrijven, worden over het algemeen betere besluiten genomen (Russo & Schoemaker, 1992). Het is daarom zaak dat in het MT een cultuur bestaat waarin men elkaar durft aan te spreken op gedrag en patronen. Onderscheid tussen proces en resultaat, zelfreflectie en reflectie als team en open staan voor een ander denkpatroon is van belang. Het lijkt dat deze ingrediënten aanwezig zijn binnen de geïnterviewde partijen.

Keuzearchitectuur en nudging

Vanuit de literatuur over keuzearchitectuur kan interventie plaatsvinden op drie categorieën: *besluitvormingsinformatie*, *besluitvormingsstructuur* en *besluitvormingsassistentie*. Om framing van informatie te voorkomen werken alle partijen met een vast format waarin altijd input op dezelfde set parameters wordt gevraagd. De huidige processen binnen ontwikkelbedrijven, waarin een steeds grotere rol is weg gelegd voor ICT als het gaat om het opslaan van informatie en zorgen voor vergelijkingsmateriaal zodat de besluitvormingsstructuur duidelijker is. In die zin is er in de bestaande processen bij ontwikkelbedrijven al aandacht voor keuzearchitectuur. De ICT systemen met databases vol informatie uit andere projecten en systemen om opbrengsten en bouwkosten te toetsen helpen als nudge voor de besluitnemers. Het helpt ze immers besluiten op de juiste informatie en parameters te beoordelen, net als de vlieg in het mannenurinoir helpt om in de pot te plassen.

Biasreductie voor overconfidence en optimism

Bij alle partijen zijn overconfidence en optimism twee biases die altijd optreden binnen het acquisitie- en besluitvormingsproces. Dit stemt overeen met onderzoek van Bazerman & Moore (2017). Zoals uit de interviews naar voren kwam is enthousiasme en (zelf)vertrouwen bij de acquireur het belangrijkste criterium (na strategische afwegingen of de acquisitie past binnen de visie en ambities van het bedrijf) om over te gaan tot investeringen in het proces. Deze biases dienen op de juiste manier ingezet te worden om een proces verder te krijgen. Er zijn echter handvatten beschikbaar om deze biases te reduceren. Hieronder worden de methoden voor biasreductie uit hoofdstuk 3.5 toegepast op de resultaten uit de interviews.

Praktijk	Bias	Biasreducerende methode
Het ontwikkelen van databases voor informatie en referenties van kengetallen	<i>Overconfidence</i>	Het hebben van meer en betere informatie
Deelnemen van directeur/MT in ontwikkelproces	<i>Overconfidence</i>	Snel, goede feedback geven zodat er gelijk bijgesteld kan worden
Interne en externe informatieverzameling en het toetsen van motivatie en argumentatie van keuzes	<i>Overconfidence</i>	Tegenargumenten aanbrengen zodat de stelling gerelativeerd kan worden
Het format van het investeringsvoorstel is uitgebreid, scenario's zijn onderdeel	<i>Overconfidence</i>	Meer stappen in een beslisboom aanbrengen, zodat ook de negatieve kanten belicht en onderzocht worden
Toepassen van scenario's in de besluitvorming	<i>Overconfidence</i>	Scenario's
Partijen geven aan dat concurrentieanalyse onderdeel van de besluitvorming is (in tenders)	<i>Optimism</i>	Neem de blik van een buitenstaander aan
De downside van een ontwikkeling wordt in kaart gebracht	<i>Optimism</i>	De 'premortem' benadering

Tabel 5.8: Biasreducerende methoden toegepast op de praktijk

5.4 Conclusie

De resultaten van het uitgevoerde onderzoek laten zien dat er verschillende biases aanwezig zijn in het acquisitie- en besluitvormingsproces. Met de gevonden resultaten kan antwoord gegeven worden op onderzoeksvragen 5 t/m 8:

5. *Hoe ziet het besluitvormingsproces rond acquisities eruit bij verschillende bloedgroepen ontwikkelaars? (P)*

De interviews in de eerste ronde laten een gelijk beeld zien bij de verschillende partijen in hoe het besluitvormingsproces eruit ziet. Vanaf aanleiding tot de afweging tijd en middelen te investeren tot aan het moment dat het investeringsvoorstel bij het beslissingsbevoegd orgaan terecht komt zijn duidelijke parallellen te trekken tussen de verschillende partijen. De bloedgroep bepaalt voornamelijk de eerste stap (waar wordt tijd en energie in gestopt) en de ambities die in het project een plek krijgen.

6. *Welke biases en heuristieken kunnen in de praktijk optreden in het acquisitie- en besluitvormingsproces? (P)*

Een bandbreedte aan biases die in meer of mindere mate voorkomen in de praktijk is opgesomd in hoofdstukken 5.1 en 5.2.

7. *In hoeverre kunnen beslissers op de hoogte zijn van de bias die opgetreden heeft in het acquisitieproces? (P)*

Beslissers proberen vroegtijdig in het proces betrokken te raken bij de conceptontwikkeling en de uitgangspunten van de ambities, programma, product en markt. Zo kan de beslisser ook de nadruk leggen op de kritische factoren in het proces of project en daar de nadruk op leggen bij de besluitvorming.

8. *Welke maatregelen kan een ontwikkelaar treffen om bias te beperken? (A)*

Er is een aantal maatregelen die de ontwikkelaar – of het ontwikkelbedrijf – kan treffen om bias te beperken. Zoals eerder in hoofdstuk 3 al gesteld is er een legio aan biasreducerende maatregelen. Vanuit huidig onderzoek is dat verder toegespitst op een aantal biases die voorkomt in het acquisitie- en besluitvormingsproces.

6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

Deze scriptie betreft een verkennend onderzoek naar de aanwezigheid van biases in de besluitvorming bij acquisities van projectontwikkelaars. Allereerst wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de centrale vraag. Vervolgens wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en tenslotte wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Welke besluitvormingsmechanismen spelen een rol in het acquisitie- en besluitvormingsproces van projectontwikkelaars en hoe kunnen de negatieve effecten hiervan voorkomen of beperkt worden?

Het theoretisch kader in combinatie met de resultaten uit het empirisch onderzoek stellen vast dat er bepaalde besluitvormingsmechanismen uit de leer van de Behavioral Finance ten grondslag liggen aan het besluitvormingsproces. In totaal zijn tien concepten uit de theorie van de Behavioral Finance waargenomen die invloed (kunnen) hebben op de besluitvorming.

Het werken met vaste formats voor investeringsvoorstellen kan de *illusion of validity* in de hand werken. Door de formats eens in de zoveel tijd te updaten, blijft het een levend document en beweegt het mee met het informatievoorzieningsniveau dat nodig is om een gedegen besluit te nemen. Doordat partijen besluiten nemen op intern opgehaalde of opgestelde informatie en bepaalde informatie vergeleken wordt met, of verkregen wordt uit, vergelijkbare projecten, kunnen de biases *imaginability*, *retrievability of instances*, *ease of recall* en *confirmation trap* een rol spelen. Alle respondenten lijken echter blij te geven van de wetenschap hiervan en het negatieve effect dat het kan hebben op het handelen. Aangezien de vastgoedmarkt uitermate heterogeen van aard is en continu in beweging, zijn partijen zich terdege bewust van de vergankelijkheid van toepasbaarheid van data. Bovengenoemde biases blijven daarom een risico voor de besluitvorming, maar er kan niet geconcludeerd worden dat zij een aantoonbaar negatief effect hebben op het proces of besluit.

Vanuit het theoretisch kader was de verwachting dat *overconfidence* en *optimism*, de twee biases gelieerd aan de *Winners curse*, nadrukkelijk aanwezig zouden zijn in de processen. Door diverse opmerkingen van respondenten is op te maken dat alle respondenten en partijen lijden aan een (beperkte) vorm van *overconfidence*. Vanuit de theorie was de verwachting dat deze bias een grote(re) rol zou spelen in de processen. De professionalisering van de vastgoedsector door middel van scenario-analyses, een kritische houding tegenover informatie(verzameling) en afspraken en een goede weging van de downside van het project zorgen voor het verkleinen van deze bias.

De bias *optimism* is duidelijk aanwezig in het proces. De besturingsparadox leert dat besluiten genomen worden op een geringe hoeveelheid informatie. De bijbehorende risico's dienen afgedekt te worden door een bepaald rendementsniveau. Dit dwingt de ontwikkelaar tot een bepaalde vorm van opportunisme. Enkele respondenten stellen dat ze soms bewust afwijken van een rendementseis of risicoprofiel, omdat ze overtuigd zijn dat het project later alsnog zal voldoen aan de eisen. Het feit dat dit in sommige gevallen bewust gebeurt, doet speculeren of deze bias onbewust niet een (nog grotere) rol speelt in besluiten.

De tenderdrift die enkele jaren geleden in de markt heerste kende een aantal winnaars, maar nog veel meer verliezers. Deze geschiedenis speelt een rol in de *regret avoidance* die partijen nu ten toon spreiden. Het feit dat men niet graag deelneemt aan tenders heeft hier deels mee te maken. Daarnaast kan deze bias geworteld zitten in de cultuur van het bedrijf en haar werknemers. Er kan daardoor (te) conservatief naar een acquisitiekans gekeken worden. Dit kan echter als positieve bias ingezet worden. De *deliberate manipulation*, waar het politieke spel aan gekoppeld wordt, is een bias die als anomalie gezien kan worden. In de eerste interviews is het politieke spel een duidelijk onderdeel van het proces.

Beslissers van bedrijven met meerdere managementlagen herkennen dit niet direct als zodanig. Zij zien hun eigen betrokkenheid in het acquisitieproces slechts als manier om kennis en ervaring te delen in het project. Er wordt deels erkend dat het politieke lobbytraject waar de acquireur het over heeft, bestaat. De *gambler's fallacy* is niet of beperkt waargenomen.

In tegenstelling tot de verwachting vanuit het theoretisch kader, speelt het concept van de *bounded awareness* geen noemenswaardige rol in het besluitvormingsproces. De tijd dat de ontwikkelaars over elkaar heen duikelden bij een tender lijkt voorbij. In de huidige hoogconjunctuur, waarin de prijzen in de woningmarkt tot ongekende recordhoogtes zijn gestegen, is bij geen enkele partij gebrek aan werk. Men is daarom kritisch op waar tijd en energie in gestopt worden. Capaciteit is momenteel het belangrijkste criterium om een acquisitie aan te gaan.

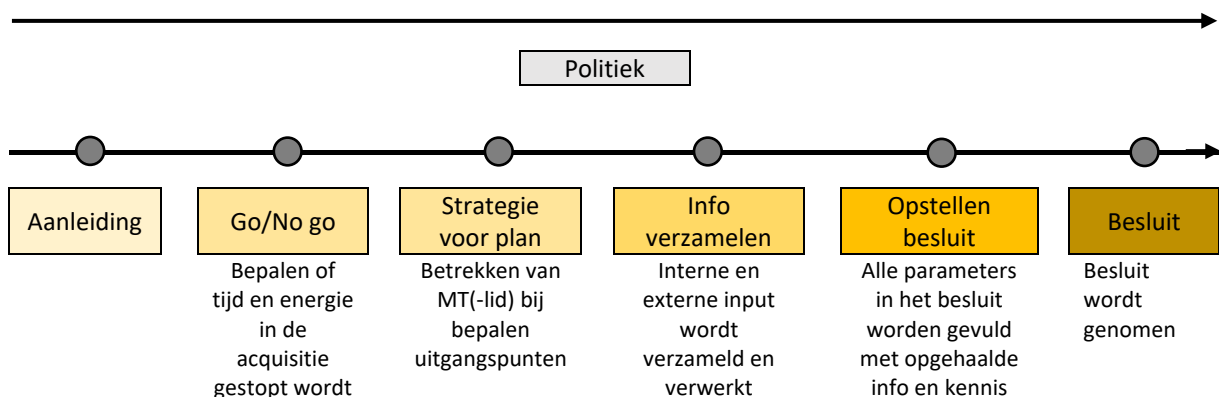
Concluderend kan gesteld worden dat diverse biases een rol spelen in het acquisitie- en besluitvormingsproces. De bloedgroep, omvang en cultuur van het bedrijf kunnen hier een rol in spelen. De bloedgroep – en daarmee samenhangende ambities – van het bedrijf speelt een rol in hoe acquisities en besluitvorming daaromtrent benaderd worden: als men de ambitie heeft in een bepaald gebied actief te willen zijn, kan afgeweken worden van de minimale rendementseis om het project binnen te halen. Dit werkt *optimism* in de hand. Wanneer een bedrijf meerdere managementlagen (omvang) kent, speelt het informele proces een belangrijkere rol dan wanneer het bedrijf 'plat' georganiseerd is. In dit informele proces komen biases voor. Als laatste is de cultuur van het bedrijf belangrijk voor bijvoorbeeld het vertrouwen dat er is in de acquireur en (interne of externe) specialismen en adviezen. Ook hier kunnen biases bij optreden.

Wat betreft de maatregelen ter beperking van eventuele biases wordt geconcludeerd dat er in de huidige systemen reeds gebruik wordt gemaakt van reducerende maatregelen. Niet duidelijk is of deze maatregelen doelbewust vanuit biasreductie ingezet worden. Daarnaast is er voor een deel van de geconstateerde biases geen adequate reducerende methode actief. Wel duidelijk is dat sommige beslissers, ondanks dat zij rationaliteit en transparantie nastreven in de besluitvorming, zich terdege bewust zijn van het feit dat besluiten beïnvloed worden door biases en emotioneel handelen.

6.2 Management aanbeveling

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek geprojecteerd op de processen binnen Synchron. Resultante is een feedback-loop die gedurende het proces gebruikt kan worden om de negatieve effecten van biases in het proces te verkleinen, zo niet vermijden. Niet alle biases treden (momenteel) op binnen Synchron, maar worden wel gevonden bij andere partijen. Het is daarom van belang ook deze biases in het proces nauwlettend te monitoren.

Vanuit het empirisch onderzoek kan het acquisitieproces als volgt gedefinieerd worden:



Figuur 6.1: Het acquisitie- en besluitvormingsproces bij ontwikkelbedrijven

De omvang van Synchron zorgt voor korte lijnen, waarbij vertrouwen en verantwoordelijkheid bij de acquireur worden gelegd. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat dit biases kan reduceren. Maar het hangt samen met de kwaliteit van zowel de acquireur als beslisser. Het optreden van biases in het acquisitie- en besluitvormingsproces is niet per definitie een negatief gegeven: zo lang men zich bewust is van het (mogelijk) optreden van bias in het proces, kan de bias ook positief ingezet worden.

Hieronder volgt een feedback-loop die gebruikt kan worden gedurende het acquisitie- en besluitvormingsproces. Het biedt inzicht in welke biases op verschillende momenten in het proces op kunnen treden en welke methoden ingezet kunnen worden ter voorkoming of beperking daarvan. Voor het proces wordt figuur 6.1 aangehouden.

Aanleiding	<p>Voorkomende biases</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ease of recall</i>: vanwege het feit dat een kans op een soortgelijk project kan lijken; - <i>Illusory correlation</i>: beschikbare informatie kan bepaalde verbanden leggen naar referenties; - <i>Retrievability of instances</i>: beperkte informatie kan leiden tot conclusies die niet passend zijn in casu; - <i>Imaginability</i>: het gevoel bij de ontwikkelaar dat de acquisitie kansrijk is; - <i>Overconfidence</i>: de gedachte dat de eigen partij het beste geschikt is voor de opgave; - <i>Optimism</i>: de zekerheid dat de acquisitie binnen gehaald wordt. <p>Biasreducerende maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Group decision making</i>: zodat individuele overmoed of prestige voorkomen wordt; - <i>Consider the opposite</i>: tegenargumenten aanbrengen zodat de kans gerelativeerd kan worden; - <i>De blik als buitenstaander</i> aannemen om objectiever naar de propositie te kijken; - <i>De premortem-benadering</i> om de mogelijke risico's en bedreigingen vanaf de start inzichtelijk te hebben.
Go/No go en het bepalen van de strategie	<p>Voorkomende biases</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ease of recall</i>: het teruggrijpen op eerdere succesvolle, soortgelijke projecten; - <i>Optimism</i>: de gedachte dat de acquisitie positief wordt afgerond; - <i>Overconfidence</i>: de neiging te rooskleurig de business case in te schatten <p>Biasreducerende maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het hebben van meer en betere informatie al aan het begin van het traject; - <i>Feedback en tegenargumenten</i>: vroegtijdig gezamenlijk de acquisitie beoordelen en voors- en tegens bespreken; - <i>Bewustwording</i>: van de context, competitie, (interne en externe) capaciteit; - <i>De blik als buitenstaander</i> aannemen om objectiever naar de propositie te kijken; - <i>De premortem-benadering</i> om de mogelijke risico's en bedreigingen vanaf de start inzichtelijk te hebben.
Informatie verzamelen	<p>Voorkomende biases</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Biased search en the Confirmation trap</i>: er kan uitsluitend naar informatie of bewijs gezocht worden die de eigen gedachtegang en business case versterkt – en dit wordt als waarheid aangezien; - <i>Retrievability of instances</i>: beperkte informatie kan leiden tot conclusies die niet passend zijn in casu; - <i>Imaginability</i>: het inschatten van kosten en/of opbrengsten op eigen gevoel. <p>Biasreducerende maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Training in biases</i>: om de acquireur bewust te maken van het eigen gedrag; - <i>Training in rules</i>: om goed opgeleide mensen het werk te laten doen; - <i>Incentives</i>: waarbij beloond wordt voor de kwaliteit van het investeringsvoorstel; - <i>Accountability</i>: de acquireur verantwoordelijk maken voor besluit en ontwikkeling daarna; - <i>Consider the opposite</i>: voldoende focus op tegenbewijs.
	Voorkomende biases

Opstellen van het besluit	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Illusion of validity</i>: door een vaste set parameters kan de illusie gewekt worden dat de beantwoording van de vragen tot zekerheid leidt; - <i>Optimism</i>: de gedachte dat bepaalde risico's nog wel goed worden gemaakt in de toekomst en daarom gebagatelliseerd worden in het besluitdocument. <p>Biasreducerende maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Training in rules</i>: goed opgeleide mensen kunnen scherper het besluit opstellen; - <i>Accountability</i>: verantwoorden waar de input vandaan komt en motiveren waarom een bepaald uitgangspunt is gekozen; - <i>Consider the opposite</i>: goede en uitputtende kansen en risicolijst; - <i>Decision Support Systems</i>: data, gevoeligheidsanalyses en scenario's helpen bij het opstellen van het besluitdocument.
Nemen van het besluit	<p>Voorkomende biases</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Optimism</i>: de gedachte dat de acquisitie binnengehaald wordt - <i>Overconfidence</i>: ook wel gelinkt aan prestige, het laten zien wat je kunt als bedrijf aan de buitenwereld; - <i>Imaginability</i>: het inschatten van kengetallen uit het besluit op basis van eigen gevoel en ervaring; - <i>Regret avoidance</i>: een slecht gevoel bij een propositie en daarom het lager waarderen van de kans dan daadwerkelijk het geval is. <p>Biasreducerende maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Training in rules</i>: bij de besluitnemers is opleiding van belang zodat inhoud en proces overzien kunnen worden; - <i>Training in biases</i>: hier geldt dat de besluitnemers bewust moeten zijn van hun eigen gedrag; - <i>Group decision making</i>: groepen nemen over het algemeen betere besluiten, waarbij unanimiteit in de besluitvorming van belang is; - <i>Scenario's</i>: geven inzicht in de up- en downside van projecten en de mogelijke kansen en risico's; - <i>De blik als buitenstaander</i>: de eigen verantwoordelijkheden even loslaten en kijken alsof je nieuw bent in het project en proces geeft een objectieve blik op het voorliggend besluit; - <i>Premortem-benadering</i>: vanuit de downside beredeneren hoe de risico's en bedreigingen zoveel mogelijk verkleind kunnen worden; - <i>Decision Support Systems (DSS)</i>: data uit eerdere besluiten en actuele weerspiegelingen van de markt gebruiken in de besluitvorming.

Tabel 6.1: Feedback-loop

Op bepaalde momenten in het proces kan deze checklist gebruikt worden om bewustwording bij zowel acquisitieteam als directieteam van het eigen handelen te vergroten. Zo kan adequaat ingegrepen worden, mocht geconcludeerd worden dat het proces en/of de besluitvorming beïnvloed worden door biases. Van belang is om van dit toetsingskader geen 'vinkjeslijst' te maken, anders heeft de lijst een averechts effect en wordt schijnzekerheid gecreëerd.

6.3 Reflectie

Het doel van dit verkennend onderzoek was om te analyseren welke besluitvormingsmechanismen een rol spelen in het acquisitie- en besluitvormingsproces. Die besluitvormingsmechanismen zijn gedefinieerd als elementen (biases) uit de theorie van de Behavioral Finance. Na vaststellen van het aanwezig zijn (of niet) van deze elementen, was vervolgens de vraag of deze wijze van besluiten negatieve effecten kan hebben op de business case. De achterliggende gedachte was om bewustwording te creëren van het bestaan van deze effecten in het besluitvormingsproces. Vanuit de literatuur is voldoende onderzoek beschikbaar om de maatregelen ter voorkoming of beperking van de biases te implementeren in het proces. Middels onderhavig onderzoek is getracht bij te dragen aan de kennis die er is over biases in besluitvorming in de acquisitiefase bij projectontwikkelaars.

Aangezien het een verkennend onderzoek betreft die het handelen van mensen analyseert, is gekozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van interviews. Bij dergelijke onderzoeken is veel invloed gelegen bij de onderzoeker. De onderzoeker heeft de regie in handen als het gaat om het stellen van de vragen en het richting geven aan het interview. In de eerste fase is een ongestructureerd interview gehouden. Hierdoor zijn de afgenomen interviews soms moeilijk te vergelijken, ondanks vergelijkbare gespreksonderwerpen. De respondenten hebben de ruimte gehad het gesprek een eigen draai te geven. Aangezien het doel was een zo goed mogelijk beeld krijgen van het acquisitieproces en de besluitvorming daaromtrent is elke aanvulling van de respondent waardevol geacht om beeld te krijgen van het functioneren van de onderneming.

Daarbij is separaat zowel het acquisitieproces als het besluitvormingsproces onderzocht. De vragen voor de interviews werden gevoed vanuit het theoretisch kader. De interpretatie van de eerste interviews is weer gebruikt als input voor de tweede set interviews. Hierna volgde wederom een interpretatie van de interviews. Deze interpretatie op meerdere punten kan afbreuk doen aan de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten. Het maakt daarnaast de kans op gelijke resultaten bij herhaling van het onderzoek kleiner. De onderzoeker wordt gezien als expert op het gebied van Behavioral Finance, maar gezien de geringe hoeveelheid ervaring is er kans op misinterpretatie van de betekenis of omschrijving van de biases. Deze foutmarge is getracht zo veel mogelijk te beperken door de omschrijving van de bias op te nemen in onderhavig onderzoek, daarmee worden conclusies navolgbaar. Door te definiëren wat de bias inhoudt en dit te onderbouwen met quotes vanuit de interviews is getracht zo transparant mogelijk te zijn. De interviews zijn getranscribeerd en zijn derhalve een waarheidsgetrouwe afspiegeling van het gesprek. De respondenten worden daarbij wel gepakt op hun uitspraken. Een ongelukkige uitdrukking kan daarom tot verkeerde conclusies leiden. Nader onderzoek naar de biases in de vorm waarin ze gevonden zijn in onderhavig onderzoek is daarom nodig.

Door ontwikkelbedrijven uit verschillende bloedgroepen te bevragen is getracht de representativiteit van het onderzoek te waarborgen. Boeije (2014) stelt dat een onderzoek representatief is als de getrokken steekproef representatief is voor de gehele populatie waarover wordt verklaard.

Als laatste is de onderzoeker werkzaam bij één van de vijf onderzochte bedrijven. Dit betekent dat respondent voorkennis heeft van het acquisitieproces en de besluitvorming binnen de eigen organisatie. Daarnaast kan bij het interviewen van – en analyseren van de interviews met – zijn direct leidinggevende bias een rol gespeeld hebben. Ook bij de interviews met de vier andere partijen kan het werkzaam zijn van de onderzoeker bij één van de concullega's meegespeeld hebben in hoe open en transparant men is geweest bij het beantwoorden van de vragen. Alle partijen waren bereidwillig om mee te werken. Om te zorgen dat er kwalitatief hoogwaardige data uit de gesprekken gehaald kon worden, is de respondenten volledige anonimiteit gegarandeerd. Doordat de respondenten op basis van sneeuwbalproeftrekking zijn geselecteerd, is het aannemelijk dat de respondenten elkaar kennen. Ondanks het garanderen van anonimiteit is het daarom mogelijk dat de respondenten elkaar of elkaars bedrijf herkennen in dit onderzoek.

6.4 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van het uitgevoerde onderzoek, en de reflectie op het uitgevoerde onderzoeksproces, worden in deze paragraaf suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

De resultaten van dit verkennend onderzoek naar bias en heuristieken in de besluitvorming in acquisitieprocessen bij projectontwikkelaars geeft al bepaalde inzichten in de gedragskant van de acquireur en beslisser. Voor huidig onderzoek zijn slechts vijf partijen geïnterviewd en onderzocht. Ondanks dat deze vijf partijen verschillende bloedgroepen binnen de ontwikkelwereld hebben en ze bij de top 10 grootste ontwikkelaars van Nederland behoren, is meer onderzoek nodig en zijn meer

bedrijven en respondenten nodig om tot generieke conclusies te komen voor de gehele beroepsgroep. Aangezien de respondenten geen kennis hadden van de daadwerkelijke aanleiding van het interview (namelijk het in kaart brengen van bias in het proces), waren de interviews zodanig opgezet dat via een omweg de gewenste informatie werd verzameld. In een vervolgonderzoek zouden meerdere gesprekken gevoerd dienen te worden en tussentijds de resultaten teruggekoppeld moeten worden aan de respondenten om in een volgend gesprek dieper in te gaan op de uitspraken die bias doen vermoeden. Daarnaast is vooraf beperkt gekaderd op welke biases onderzocht zou worden. Dit geeft een breed scala aan bias die mogelijk optreedt in het proces. Het nadeel hiervan is dat niet op bepaalde bias, die meerdere keren voorkomen bij enkele of alle partijen, dieper ingezoomd kon worden. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om op 3 of 4 bias dieper in te gaan in de gesprekken.

In vervolgonderzoek zou de biasreductie een prominentere rol kunnen krijgen. In huidig onderzoek is getracht te achterhalen op welke manier de acquireur en besluitnemer omgaat met informatie en met beoordelen van situaties. De methoden uit de literatuur zouden duidelijker uitgevraagd kunnen worden. Dit levert meer inzicht op in welke vormen van biasreductie toegepast worden (bewust of onbewust).

De recente onderzoeken naar 'ruis' bij de besluitvorming (Kahneman, et al., 2021) en de gemoedstoestand van de beslissers bij het nemen van een besluit op het investeringsvoorstel zijn een interessante invalshoek om in vervolgonderzoek mee te nemen. De rol van prestige en emotie kan hierdoor beter geduid worden als onderdeel van de besluitvormingsmechanismen van de beslissers.

Op basis van het uitgevoerde onderzoek is een voorstel gedaan voor een feedback-loop om (negatieve effecten van) bias zoveel mogelijk uit te sluiten in het acquisitie- en besluitvormingsproces. Deze feedback-loop zou bij bedrijven ingebed moeten worden in het proces – en daarna. Want ook in de ontwikkelingsfase zullen bias optreden. Het is daarom van belang nader onderzoek te doen naar de rol van bias in het ontwikkelproces – en de doelmatigheid van de feedback-loop in het voortraject.

Literatuur

- Arkes, H. R. (1991). Costs and benefits of judgment errors: Implications for debiasing. *Psychological bulletin*, 110(3), 486. doi:10.1037/0033-2909.110.3.486
- Baarda, D. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Baarda, D., Goede, M. D., & Teunissen, J. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Bals, K. J. (2016) *Ratio én emotie?!* (Master thesis, Amsterdam School of Real Estate). Verkregen van https://nanopdf.com/download/ratio-en-emotie_pdf
- Bazerman, M. H. (2014). *The power of noticing: What the best leaders see*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Bazerman, M. H., & Chugh, D. (2007). *Bounded Awareness: What you fail to see can hurt you*. Cambridge, Engeland: Harvard University
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2017). *Judgment in managerial decision making* (8e ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bazerman, M. H., & Sezer, O. (2016). Bounded awareness: Implications for ethical decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 95–105. doi:10.1016/j.obhdp.2015.11.004
- Ben-David I., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2013). Managerial Miscalibration. *National Bureau of Economic Research*. Verkregen van https://faculty.fuqua.duke.edu/~charvey/Research/Published_Papers/P110_Management_miscalibration.pdf
- Bertijn, G. (2008). *Risicomanagement bij grondverwerving: Beheersmodel voor de acquisitiefase* (Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen). Verkregen van <https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/1408/1/gbertijn.pdf>
- Bílek, J., Nedoma, J., & Jirásek, M. (2018). *Representativeness heuristics: A literature review of its impact on the quality of decision-making*. Verkregen van: <https://www.proquest.com/openview/09ca004ee1af4ac6340b2b77938effcc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4413463>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford, Engeland: Oxford University Press.
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2004). *Advances in behavioral economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Croskerry, P., Singhal, G., & Mamede, S. (2013). Cognitive debiasing 1: Origins of bias and theory of debiasing. *BMJ Quality & Safety*, 22(2), 58-64. doi:10.1136/bmjqs-2012-001712

- De Architect (2015, 9 maart). Renderporno voor architecten. *De Architect*. Geraadpleegd op 23-12-2020 https://www.dearchitect.nl/architectuur/blog/2015/03/renderporno-voor-architecten-101102658?_ga=2.192102122.1919732275.1608567653-1452021172.1606332793
- Fife-Schaw, C., & Barnett, J. (2004). Measuring optimistic bias. In G. M. Breakwell (Ed.), *Doing Social Psychology Research* (pp. 54-74). Londen, Engeland: British Psychological Society.
- Fischhoff, B. (1982). Debiasing. In D. Kahneman, P. Slovic & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, Engeland: Cambridge University Press.
- Gehner, E. (2003). *Risico-analyse bij projectontwikkeling*. Amsterdam, Nederland: SUN.
- Gehner, E., Halman, J., & de Jonge, H. (2006). *Risk management in the Dutch real estate development sector: A survey*. (Paper presented at the 6th International Postgraduate Research Conference). Verkregen van https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB_DC27028.pdf
- Gehner, E. & de Jong, I. (2011). Risicomanagement vraagt om innovatie: De toepassing van risicomanagement bij huisvestingsprojecten. *Real Estate Magazine*, 75, 1-4. Verkregen van <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:41498d42-20f4-4d21-b230-9e5c2c509ad3/datastream/OBJ/download>
- Geltner, D., Miller, N. G., Clayton, J., & Eichholtz, P. M. A. (2013). *Commercial real estate analysis and investments* (3e ed.). Mason, OH: South-Western Educational
- Gijsbers, J. (2019). *De taxateur, mens of machine?* (Master thesis, Amsterdam School of Real Estate). Verkregen van <https://vastgoedbibliotheek.nl/#!/SingleDoc?find=BI:Gijsbers&hitnr=1>
- Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge, Engeland: Cambridge University Press
- Gool, P. van, Weisz, R. M., Theebe, M. & Jager, P. (2013). *Onroerend goed als belegging* (5e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Hardin, W. (1999). Behavioral research into heuristics and bias as an academic pursuit: Lessons from other disciplines and implications for real estate. *Journal of Property Investment & Finance*, 17(4), 333-352. doi:10.1108/14635789910271737
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton Mifflin
- Kahneman, D. (2003). A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720. doi:10.1037/0003-066x.58.9.697
- Kahneman, D. (2013). The marvels and the flaws of intuitive thinking. In J. Brockman (Ed.), *Thinking: The new science of decision-making, problem-solving, and prediction* (pp. 386-409). New York, NY: HarperCollins
- Kahneman, D. (2016). *Ons feilbare denken*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive

- judgment. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, 49, 81. doi:10.1017/cbo9780511808098.004
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515. doi:10.1017/cbo9780511808098.004
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), 17-31. doi:10.1287/mnsc.39.1.17
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. New York, NY: Hachette Book Group
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1977). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *Decisions and Designs Inc Mclean Va*. Verkregen van <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA047747.pdf>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory, an analysis of decision under risks. *Econometrica*, 47(2), 263-292. doi:10.2307/1914185
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability: A reply to Jonathan Cohen. *Cognition*, 7, 409-411. doi:10.1016/0010-0277(79)90024-6
- Keeris, W. G. (1997). *Vastgoedbeheer lexicon: Begrippen, omschrijving, toelichting*. Den Haag, Nederland: Ten Hagen & Stam
- Koehler, D. J., Brenner, L., & Griffin, D. (2002). The calibration of expert judgment: Heuristics and biases beyond the laboratory. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 686-715). Verkregen van <http://bear.warrington.ufl.edu/brenner/mar7588/Papers/koehlerbrennergriffin2002.pdf>
- Kynn, M. (2008). The 'heuristics and biases' bias in expert elicitation. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 171(1), 239-264. doi:10.1111/j.1467-985X.2007.00499.x
- Larrick, R. P. (2004). *Debiasing*. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 316-337). doi:10.1002/9780470752937.ch16
- Lesmeister, D.R. (1997). *Risico-analyse bij projectontwikkeling; het kwantificeren van risico's bij Investeringsbeslissingen (Master thesis, Amsterdam School of Real Estate)*. Verkregen van <https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MRE/1997/Lesmeister.pdf>
- Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Does Overconfidence Affect Corporate Investment? CEO Overconfidence Measures Revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649-659.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91. doi:10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x
- Moore, D. A., Oesch, J. M., & Zietsma, C. (2007). What competition? Myopic self-focus in market entry decisions. *Organization Science*, 18(3), 440-454. doi:10.1287/orsc.1060.0243
- Morewedge, C. K., & Kahneman, D. (2010). Associative processes in intuitive judgment. *Trends in cognitive sciences*, 14(10), 435-440. D oi:10.1016/j.tics.2010.07.004

- Mullainathan, S., & Thaler, R. H. (2000). *Behavioral economics* (NBER Working paper series Nr. 7948). Verkregen van National Bureau of Economic Research website: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w7948/w7948.pdf
- Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2015). A review and taxonomy of choice architecture techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29, 511-524. doi:10.1002/bdm.1897
- Nozeman, E. & Fokkema, J. (2008). *Handboek Projectontwikkeling*. Doetinchem, Nederland: Reed Business
- Peek, G. J., & Gehner, E. (2018). *Handboek Projectontwikkeling*. Rotterdam, Nederland: nai010.
- Prast, H. (2004). *Psychology in financial markets: An introduction to behavioural finance*. Amsterdam, Nederland: NIBE-SVV.
- Pronin, E., Gilovich, T., & Ross, L. (2004). Objectivity in the eye of the beholder: Divergent perceptions of bias in self versus others. *Psychological Review*, 111(3), 781- 799. doi:10.1037/0033-295X.111.3.781
- Ramselaar, A., & Keeris, W.G. (2011). Een beslissingsondersteunend model bij projectontwikkeling: Voor investeringsselectie, monitoring en evaluatie. *Real Estate Magazine*. 2011.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *The Journal of Business*, 59(2), 197-216. doi:10.1086/296325
- Ruhl, M. (2012). *De selectie van een ontwikkelstrategie bij vastgoedontwikkeling: Toetsing van een risicoprofiel aan een risicoattitude (Master thesis, Amsterdam School of Real Estate)*. Verkregen van <https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MRE/15/Ruhl.pdf>
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (1992). Managing overconfidence. *Sloan management review*, 33(2), 7-17. doi:10.1057/9781137294678.0505
- Salemi, A. (2010), Rekenen op vastgoed. In E. Nozeman, & J. Fokkema (Eds.), *Handboek Projectontwikkeling* (pp. 296-317). Doetinchem, Nederland: Reed Business
- Schulz, K. (2010). *Being wrong*. New York, NY: Ecco.
- Siegrist, M., & Sütterlin, B. (2014). Human and Nature-caused hazards: The affect heuristic causes biased decisions. *Risk Analysis*, 8, 1482-1494. doi:10.1111/risa.12179
- Simon, H. A. (1957). *Models of man*. New York, NY: Wiley.
- Soll, J. B., Milkman, K. L., Payne, J. W. (2013). A user's guide to debiasing. *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Verkregen van https://faculty.fuqua.duke.edu/~jpayne/ba525_articles/SSn1_4.pdf
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). Rational actors or rational fools: Implications of the affect heuristic for behavioral economics. *The Journal of Socio-Economics*, 31(4), 329-342. doi:10.1016/s1053-5357(02)00174-9

- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, 177 (3), 1333-1352. doi:10.1016/j.ejor.2005.04.006
- Stanovich, K. E. (1999). *Who is rational?: Studies of individual differences in reasoning*. Londen, Engeland: Psychology Press.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral & Brain Sciences*, 23, 645-665. doi:10.1017/s0140525x00003435
- Staw, R. (1981). The escalation of commitment in a course of action. *The Academy of Management Review*, 6(4), 577-587. doi:10.5465/amr.1981.4285694
- Thaler, R. (1988). "Anomalies: The Winner's Curse". *Journal of Economic Perspectives*, 2, 191–202. doi:10.1257/jep.2.1.191
- Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2015). *Nudge: naar betere beslissingen over gezondheid, geluk en welvaart* (5e ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- 't Hart, P. (1990). *Groupthink in government: A study of small groups and policy failure*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207-232. doi:10.1016/0010-0285(73)90033-9
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, vol. 185(4157), 1124-1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional Versus Intuitive Reasoning: The conjunction fallacy in probability Judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293-315.
- van Denzen, O. (2009). *Risico-rendement afweging bij acquisitie van ontwikkelposities in bestaand bebouwd gebied* (Master thesis, Amsterdam School of Real Estate). Verkregen van <https://adoc.pub/queue/risico-rendement-afweging-bij-acquisitie-van-ontwikkelpositi.html>
- van Dijk, J. C. (2006). *De gevolgen van marktrisico op resultaten uit projectontwikkeling van kantoren op regionale markten* (Master thesis, Universiteit Groningen). Verkregen van <https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/86/1/07010.pdf>
- Van Velzen, J. (2019). *Rendement én risico in projectontwikkeling: Een analyse van de historische theoretische risico-rendementsverhouding in projectontwikkeling en een verkenning naar de mogelijkheden om de risico-rendementsverhouding te optimaliseren* (Master thesis, Amsterdam School of Real Estate). Verkregen van https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MRE/19/Velzen_J.pdf
- Wamelink, J. W. F. (Ed.). (2009). *Inleiding Bouwmanagment*. Nederland: TU Delft, faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing.

Bijlage 1: transcripten interviews ronde 1

Uitwerking interview 1, partij 1 (P#1)

15-09-2021

Interview via Teams

Dirk = onderzoeker, R#1 = respondent

Dirk	<p>Ik doe onderzoek naar acquisities en besluitvorming daaromtrent, en dit eerste gesprek is met name bedoeld om te analyseren hoe een acquisitie werkt binnen jullie bedrijf. Hoe kom je op een lead, hoe verzamel je je informatie, welke mensen kijken er mee, welke partijen kijken mee, hoe zorg je dat er straks een pakketje bij directie komt? Het tweede gesprek is dan wat ik met de verschillende directies heb om ook aan hen te vragen hoe ze zo'n besluitdocument behandelen. Welke informatie heb je van tevoren al, wat is nieuw? Hoe kijk je ernaar en met welke pet op of met welke blik? Dat is bedoeld om te kijken of er in het handelen van mensen iets zit waardoor ze bijvoorbeeld bevooroordeeld zijn; iets heel graag willen? Je hebt je targets nog niet gehaald voor het jaar en er komt toch weer een interessante tender langs en je gaat het dan toch doen terwijl je het normaal zou laten liggen. Dat soort dingen. Dus dit is met name nu voor mij echt inzicht krijgen in hoe het proces werkt. Ook in het proces van informatie ophalen kun je natuurlijk bepaalde dingen wel willen zien en bepaalde niet. Daar zitten gevaren of risico's in, kijk uit dat je dit niet doet of dat.</p>
R#1	<p>Hoe komt een lead binnen: Tenders, 1 op 1 acquisities, via-via. Ik denk echt precies hetzelfde als bij andere vergelijkbare ontwikkelaars. Ik zal het besluitvormingsproces even toelichten en stel dan vooral verdiepende vragen.</p> <p>Binnen P#1, zoals binnen ieder bedrijf denk ik, zijn allemaal staffels voor wie tot welk bedrag gemachtigd is om iets te vinden. Met name bijvoorbeeld grondposities innemen dat gaat al heel snel boven zo'n bedrag uit en dan moet je een bepaalde goedkeuring ophalen. Binnen P#1 mag ik tot een bepaald bedrag beslissen, en vervolgens mag [NAAM] beslissen. Dus als je zegt we gaan een beetje onderzoeken of we iets gaan doen, als het een paar duizend euro onderzoeksbudget is dan doet [NAAM] dat gewoon. Maar als het serieuzer wordt dan moeten wij daar goedkeuring voor ophalen. Dat kan op 2 á 3 niveaus. 1 is directie P#1. Je hebt bij ons regiodirectie, algemene directie. Dat is tot een bepaald bedrag. Maar de meeste investeringen zitten daar wat boven of zijn, als het heel gangbaar is, als we een gebiedsontwikkeling hebben en gaan een volgende fase doen dan is het dat niveau. Maar als je een hele nieuwe ontwikkeling opstart is het vaak óf de investeringscommissie óf de vastgoedcommissie. De investeringscommissie is een clubje mensen, directieleden op posities binnen P#1. En de vastgoedcommissie, dat hangt echt onder de RVB. En is dus een trapje hoger weer. Bijvoorbeeld een PROJECT grondpositie, tig miljoen, moet naar de vastgoedcommissie. En een tender in Leidsche Rijn voor 100 woningen kan de investeringscommissie doen. Dat is beetje de orde grootte. Als we eenmaal hebben besloten om een project te pogen te acquireren of te acquireren of als we een start verkoop/bouw besluit indienen moet daar een investeringsvoorstel voor gemaakt worden. We hebben een aantal formele momenten en met name bijvoorbeeld bij start ontwikkeling of acquisities, moeten we een investeringsvoorstel maken. Eigenlijk het grote besluit aan de voorkant. Een investeringsvoorstel is bij ons best een lijvig document van ongeveer een pagina of 10 getikte tekst. Met als bijlage vooral nog even een ontwerp, een VEX, situatietekening, dat soort dingen. En die tekst gaat dan in op onder andere juridisch kader, financieel kader, kansen/risico's, programma, markt, dat zijn de belangrijkste.</p>
Dirk	<p>En zitten daar bijvoorbeeld ook nog scenario analyses in of dat je een doorkijkje maakt van nou he hoe is de laatste jaren de markt geweest? Doen jullie dan ook verschillende</p>

	scenario's schetsen of is dat het scenario meer alleen in tijd. Het kan zo lang duren of zo lang duren.
R#1	Ehm, nou we gaan uit van 1 basisscenario. En op basis daarvan schrijf je dan ook het document. De real case als het ware. In het financiële model zitten wel een 7-tal scenario's die je standaard bijvoegt. Wat gebeurt er als de – we rekenen trouwens met indexen, zowel kosten als opbrengsten indexeren we tot toekomst naar verwacht prijspeil. Dus die 7 scenario's die zijn inderdaad: stel dat het 1 of 2 jaar uitschuift, stel dat opbrengsten 1 of 2 % meer stijgen, kosten 1 of 2% meer stijgen. En nog eentje volgens mij. Voor de meeste en meest gangbare ontwikkelingen is dat er wel. Voor de wat grotere of complexere ontwikkelingen of wat risicovol wordt geacht zoals bijvoorbeeld een PROJECT wordt dan vaak nog wel gevraagd van: 'he stel nou dat dit gebeurt of die afspraak niet rond komt. Hoe ziet de business case er dan uit?' Dus als voorbeeld voor PROJECT hebben we in de acquisitie ook een scenario gemaakt van: 'he stel nou dat het 200 woningen meer of minder worden op onze grondpositie. Hoe ziet het er dan uit?' In basisscenario's is het puur even rekenkundig 1 knopje indrukken en er volgen wat getalletjes uit en die plak je als tabel erin. In complexe ontwikkelingen wordt soms gevraagd wat gebeurt er als dit gebeurt en dan voegen we dat bij.
Dirk	Je hebt in die fase waarschijnlijk een architect, stedenbouwkundige om plan te maken. Doen jullie de opbrengsten en kosten en dat soort zaken intern of laat je dat extern toetsen?
R#1	Ook weer heel projectafhankelijk. Wisselt heel erg. Opbrengsten van koopwoningen hebben wij een intern marktonderzoeksafdeling voor. Dus koopwoningen met name in de acquisitie doen we meestal intern en niet een second opinion extern. Tegen start verkoop wel, dan is een makelaar betrokken en die mag er ook iets van vinden. En is ook heel waardevol want wie weet komt er iets anders uit. Kosten: ja, soms de grote, als we echt afwijkende dingen verwachten vragen we nog wel eens offertes op voor adviseurs bijvoorbeeld maar meestal niet. Je aansluitkosten, legeskosten kun je allemaal wel vinden. De bouwkosten: de meeste projecten laten we wel bij de acquisitie al een bouwkostentoets doen. Of door een bouwer of door een bouwkostenadviseur.
Dirk	Is dat dan de gelieerde bouwer of laat je dat ook nog door een ander doen? Bouwen jullie altijd met de gelieerde bouwer of ook wel met andere partijen?
R#1	We doen ook wel eens met andere partijen. In ontwikkelcombinaties, stel ik doe iets met Synchron en Synchron zegt ik wil absoluut niet met GELIEERDE BOUWER bouwen, dan doen we het met iemand anders. Dus dan komt het voor met een andere partij. Ik heb een keer een tender gedaan een half jaar geleden en dat waren 100 woningen en toen zeiden we ja jongens met GELIEERDE BOUWER gaan we deze tender nooit winnen. Met deze schaal zijn ze niet de juiste partij. Sommige projecten met 100 woningen zijn ze wel goed maar dit specifieke project ging dat niet werken. En dan is het ook prima om een ander te vragen. En bijvoorbeeld voor die tender hebben we ook die andere partij gewoon een raming laten maken en die hebben we overgenomen. Soms laten we het GELIEERDE BOUWER doen want ik denk de helft van onze projecten wel naar GELIEERDE BOUWER gaan en dan laten we het GELIEERDE BOUWER doen. Je hebt ook tenders of 1 op 1's waar je 2 weken later een bod moet neerleggen. Dat werkt meestal niet met een bouwer, dan vragen we een kostenbureau die even heel high-level met wat kengetallen wat bepaalt.

Dirk	Ja want ik kan me voorstellen dat dat best nog een afweging is ook, zeker in een tender, of je dat met de GELIEERDE BOUWER doet of niet. Ook gewoon qua hoe zij zich dan indekken waarschijnlijk in kosten en in onvoorzien en als je dat dan extern laat doen dat je daar misschien wat scherper mee voor de dag komt.
R#1	Ja, heel afhankelijk van het project. Er zijn gewoon type projecten die GELIEERDE BOUWER heel goed en heel betaalbaar kan doen. Maar hele recht toe recht aan projecten soms minder.
Dirk	Is dat dan ook nog een afweging, dat is misschien ook meer op strategisch niveau, om aan een tender mee te doen met GELIEERDE BOUWER omdat zij bijvoorbeeld bouwproductie nodig hebben?
R#1	Nee dat niet zo zeer. Ik denk dat P#1 bepaalt of wij aan ontwikkeltenders mee doen of niet. En of dat met GELIEERDE BOUWER is of niet. Als het niet met GELIEERDE BOUWER is en we zitten zonder ontwikkelpartner dan moeten we het wel verantwoorden waarom we het niet met GELIEERDE BOUWER doen, maar als we goede redenen hebben dan kan dat. Maar het wordt niet gedreven vanuit bouwproductie van GELIEERDE BOUWER. Binnen P#1 wordt wel best wel op aantallen en op omzet per jaar gestuurd. Dus als wij bijvoorbeeld op en gegeven moment zien van he over 2 jaar hebben wij in dit gebied te weinig omzet dan kan dat wel een reden zijn om daar aan meer acquisities mee te doen die we normaal misschien zouden laten liggen. Of scherper erin te gaan. Dus dat zijn wel overwegingen die ook wel meespelen.
Dirk	Merk je dat dan ook in de marges waar ze genoeg mee nemen of is het dan meer gewoon: we hebben wat meer risico's of we zien dat de kosten misschien wat meer kunnen stijgen of de opbrengsten minder hard maar we gaan het toch gewoon doen?
R#1	Nou op papier moet het allemaal sluitend zijn. En in de praktijk moet het dat ook zijn. Ik kan me voorstellen dat er wel wat gevoel bij zit. En dat dat ook de risicoperceptie beïnvloedt. Maar feitelijk moet het gewoon voldoen aan de vereiste rendementen en profielen per project.
Dirk	Die zijn gewoon overal hetzelfde?
R#1	Ja
Dirk	En dat geldt dus ook voor de hoeveelheid informatie die je aanlevert? Dus dat format is altijd hetzelfde, maakt niet uit welke tender of acquisitie het om gaat? Dus je moet altijd wel hetzelfde op zien te halen?
R#1	Ja in grote lijnen wel. Maar een heel recht toe recht aan projectje van hier is een tender en bouw even 50 rijwoningen en je krijgt grond bouwrijp aangeleverd en je hoeft pas te betalen bij transporten, ja dan kan ik dat formulier wel op 3 pagina's vullen. En voor een PROJECT acquisitie ben je 20 pagina's kwijt. Dus afhankelijk van de risico's die erin zitten moet je meer opschrijven, meer verantwoorden als het ware.
Dirk	Bij de acquisities en plannen die je maakt, merk je dan ook veel dat gestuurd wordt vanuit de kernwaarden van P#1? Jullie belangrijke punten met gezondheid, duurzaamheid... eigenlijk wat jullie marketing ook is, daar wordt ook extra op gestuurd in acquisities dat je daar aan voldoet of aan bepaalde voorwaarden voldoet?

R#1	<p>Ja. Dus deels is het aan voorwaarden voldoen, maar ook weer niet helemaal. Stel dat een gemeente een positie tendert en die zeggen: wij willen 50 rijwoningen hebben en we maken ze gewoon BENG en that's it. Dan – en we hebben volle orderportefeuille – dan kan dat reden zijn dat we zeggen: ja jongens: én we zijn niet de juiste partij hiervoor, we zijn beter in complexe projecten met hoge ambities dus kan een ander, een ontwikkelende aannemer niet beter? Moeten we hier überhaupt een poging voor doen? En het voldoet niet aan onze ambities dus we kunnen ons niet profileren met deze projecten, dit willen we niet zijn. Maar tegelijkertijd denk ik ook: dat is zo'n voorbeeld van die orderportefeuille. Als we echt omzet nodig zouden hebben kan ik me voorstellen dat we zeggen: 'Ja dit is niet helemaal wat we zoeken, maar het is wel een prima projectje en laten we het maar doen'. Dus ik denk dat ie daar misschien meer in zit. Dus het zit niet in een harde voorwaarde. De rendementseis is wel een harde voorwaarde (allerlei verschillende eisen) maar dit is een nice to have of niet. Gaan we ook niet per se scherper door schrijven denk ik. Op papier gaan we niet scherper schrijven maar een bajeskwartier die als tender voorbij kwam. Die willen we dan echt wel hebben dus dan gaan we alles uit de kast halen om op papier op te schrijven wat er moet staan, maar in de praktijk gaan we alle zeilen bijzetten om heel scherp te gaan zitten.</p>
Dirk	<p>Ja dat lijkt me ook wel gewoon passen denk ik. Het is natuurlijk ook een stukje prestige wat je naar binnen haalt en marketing en branding doet het ook een hoop.</p>
R#1	<p>Ja, we hebben intern wel die voorwaarden die je noemde over die ambities. Dus we hebben 5 kernthema's, op die thema's hebben we echt wel een aantal voorwaarden intern. Bijvoorbeeld nieuwe projecten moeten minstens energieneutraal zijn. In alle ontwikkelingen moeten we een mobiliteitshub maken. Maar het is wel allemaal met een tenzij erachter. Dus we proberen het wel echt en ook eigen grondposities of ook tenders waar het niet wordt voorgeschreven denken we: 'ja laten we het toch maar gewoon doen'. Maar ja als je zegt energieneutraal en de gemeente zegt je mag hier woningen maken die moeten 3 ton kosten, ze moeten 100 meter zijn en van ons is BENG voldoende dan moeten wij het niet energieneutraal maken want dan gaat het niet lukken. Maar als er ergens een beetje ruimte is om dat toch te doen dan proberen we het wel ja.</p>
Dirk	<p>De acquisitiefase: je werkt dan veel met jullie markt bureau samen en misschien ook nog wel met andere afdelingen. Hoe ziet zo'n intern team eruit? En als je extern de output krijgt hoe wordt dat gecontroleerd?</p>
R#1	<p>Ook weer afhankelijk van grootte ontwikkeling en type acquisitie. Maar meestal is het inderdaad iemand van een afdeling en een ontwikkelaar/ontwikkelmanager. En heel soms een verkoopmanager erbij. Bij huurwoningen sowieso niet. Bij koopwoningen soms een beetje meekijken. In inspanning zijn de ontwikkelaar en de conceptontwikkelaar by far het drukst ermee. Markt bureau geeft een paar keer een advies. De verkoopmanager geeft een keer advies en that's it. De regiodirectie moet het uiteindelijk goedkeuren. Die moet je op de hoogte houden en die moeten er iets van vinden, maar degenen die het werk verzetten zijn de ontwikkelaar en de conceptontwikkelaar.</p>
Dirk	<p>Heb je dan tussentijds afstemming met de regiodirectie? Zijn zij op de hoogte en meegenomen voordat er besluit op bureau ligt?</p>
R#1	<p>Zeker, en die kijken aan de voorkant samen mee naar de strategie. En afhankelijk van hoe lang zo'n proces is (je hebt ook tenders van 2 jaar, dan hoeft je niet elke week bij te</p>

	<p>praten). Als we in 3 weken iets binnen willen halen bel je elkaar wel 2x per week. Uiteindelijk de projectverantwoordelijke is de ontwikkelaar. De conceptontwikkelaar, Marktbureau en verkoopmanager zijn adviseurs van de ontwikkelaar. Dus hij moet ook het investeringsvoorstel tekenen samen met de regiodirecteur. En afhankelijk van type contract dat er onder hangt moet ook de jurist nog even meekijken.</p>
Dirk	<p>Is het dan ook zo dat die regiodirectie het boetseert bij de algemene directie en het een keer laat vallen dat het eraan komt? Of is het per week kijken van wat staat er op de agenda en dan zien ze ineens een tender of acquisitie staan.</p>
R#1	<p>Nee die moeten het inderdaad wel masseren. Vaak bij een tender hebben we zelfs al dat we aan de voorkant een kleine startnotitie maken die ook naar die investeringscommissie gaat waarin we zeggen we gaan deze tender doen. Als jullie nu aan de voorkant zeggen dat moet je absoluut niet doen dan horen we dat graag. Dus we hebben laatst die GEBOUW in PLAATS gekocht. Dat was een tender, best een langlopend traject en bestaande bouw, er komen totaal maar enkele tientallen woningen bij, lang proces, is niet helemaal profiel P#1 dus dat is dan wel echt zo'n ding dat je aan de voorkant even wilt afstemmen: is het goed als wij hier heel veel tijd in gaan stoppen en zeg even 2 ton aan advieskosten uitgeven? Dus daarvoor is die startnotitie dus die doe je eigenlijk altijd. En is wel nodig om wat meer te boetseren en masseren. Als je zegt er is een tender voor een torentje 200 woningen Leidsche Rijn: ja obvious dat we meedoen. Dan is het even laten vallen dat het gebeurt maar dat is meer een formaliteit.</p>
Dirk	<p>Wat is dan de beweegreden om toch mee te doen aan zo'n Wolvenplein. Als er maar paar woninkjes komen is het financieel gezien misschien niet de meest interessante.</p>
R#1	<p>Nee PROJECT is financieel niet de meest interessante. Wel die thema's die we hebben willen we op inzetten. Gezond stedelijk leven, inclusieve stad doet het heel goed op. Mix van verschillende woningen en cultuurfuncties. Mixed use willen we ons op profileren als binnenstedelijke ontwikkelaar. Dus dat is er zeker 1 waar naar een bepaald getal toe is gerekend en wat niet het project is, ook vanwege die grootte, waar je ook niet een organisatie als P#1 AK dekkend mee krijgt. Maar het is gewoon een hele goede om je als ontwikkelaar te profileren.</p>
Dirk	<p>Dus het is meer voor jezelf als case studie en ook richting gemeente en omgeving laten zien: dit kunnen we ook en dit doen we ook. Die zachte kanten</p>
R#1	<p>Ja. Het werkt een hele boel kanten op. Ook een PROJECT, dat is wel van formaat dus daar kun je in theorie nog wel wat aan verdienen. Maar om die binnen te halen moet je super scherp gaan zitten en er lagen al hele hoge doelen en eisen en die hebben we zelf nog wat aangescherpt. Met name op gebied van circulariteit bijvoorbeeld. Maar doordat je zo'n project hebt, laat je aan binnen- en buitenland zien: 'he P#1 is een van de prominente ontwikkelaars'. Naar de investeerders, ontwikkelaars en beleggers. Maar ook bijvoorbeeld naar werknemers. Er zijn echt wel mensen die bij P#1 hebben gesolliciteerd omdat P#1 de PROJECT doet. Dat ze denken: 'yo wat een vette club daar wil ik bij zitten'. En dat is op dit moment ook best een ding om de juiste mensen aan je te binden. En dat geldt ook voor PROJECT. Ik woon zelf op 300m van PROJECT. Ik vind het wel cool dat we dat doen.</p>
Dirk	<p>Ja kan ik me voorstellen, dus het is ook voor je eigen werknemers en mensen wel echt een prestigieuze ding eigenlijk als je het heel plat slaat.</p>

R#1	Ja. En we gaan geen dingen doen waar we op moeten inleggen. Het moet nog steeds kloppen. Het is niet een project waar je er te veel van moet hebben. Bij de niet recht toe recht aan projecten moet veel geboetseerd worden bij ons. Daar werkt het politieke gebeuren ook. En masseren, ja, de mensen die er over gaan, dat zijn ook in dit geval grotendeels mannen, zijn ook gewoon trotse kerels. Die willen ook gewoon een mooie render zien en verleid worden. En tuurlijk moet het hele verhaal kloppen en de risico's en de business case, juridisch noem maar op. Maar als je daar een heel saai grijs gebouw laat zien zeggen ze: ja moeten we dit wel doen tegen dit rendement? Maar als je laat zien dat je iets heel bijzonders en tofs doet denken ze: 'goh gaaf man'. Masseren en verleiden zit er wel in hoor.
Dirk	Dat is ook heel menselijk denk ik. Wat je zegt: je vindt het zelf ook gaaf om aan mooie projecten te werken. Dat is toch wat stoerder dan dat je weer 12 eengezinswoningen in Bodegraven oplevert.
R#1	Mee eens, mee eens.

Uitwerking interview 1, partij 2 (P#2)

08-10-2021

Interview via Teams

Dirk = onderzoeker, R#2 = respondent

Dirk	<p>Ik doe onderzoek naar de acquisitieprocessen bij ontwikkelaars. Verschillende ontwikkelaars. Ik deel het onderzoek in twee delen op, aan de ene kant, het eerste gesprek is met name het inzichtelijk krijgen van het proces. Dat heb ik nu bij verschillende partijen gedaan. Dus jullie zijn de laatste daarin. Het tweede gesprek is dan om met een beslisser, een directeur of een directie het gesprek aan te gaan van he als ik dan een analyse gemaakt heb van hoe zit het proces in elkaar en vanuit de theorie, zitten daar dan momenten in waarop je dingen over het hoofd kan zien, fouten kan maken of risico's verkeerd in kan schatten of niet goed kan beoordelen. Die dan ook invloed hebben op het besluit en dus op het verdere verloop van het project. Dat komt met name door: enerzijds de tenders die vaak gedaan worden waar prachtige plannen voor gemaakt worden en waar het dan jaren duurt voordat dat dan ook haalbaar blijkt te zijn. En anderzijds door ook wel te kijken van hoe leren organisaties van hun eigen processen? De fouten die ze in het ene project maken, zien ze die ook bij het volgende projecten of wordt dan aan de kant geschoven? Dus ja in die zin het eerste gesprek met name voor mij om inzicht te krijgen in jullie processen als het gaat van hoe komt een acquisitie binnen tot aan het moment dat een directiebesluit wordt ingediend. Dat in stapjes in grote lijnen duidelijk te krijgen.</p>
R#2	<p>Ehm, ja dat is best een diverse toestand denk ik. Dus acquisities is heel breed. Dat kan van alles zijn. En wat denk ik kenmerkend voor P#2 is, dat wij een belegger en ontwikkelaar in één zijn. En wij hebben daardoor eigenlijk twee takken van sport. Dus eigenlijk de investment management divisie en we hebben de projectontwikkeldivisie. En het is bij ons zo georganiseerd, maar dat is misschien een klein beetje, dat zal bij andere organisaties ook wel zo zijn, op de mensen die er zijn ook wel deels afgestemd. Dat is een beetje een structuurdiscussie, maar ook een beetje een menseninvulling. En vanuit die rol kijk je eigenlijk over de schutting van ontwikkeling en investment management. Dat zijn eigenlijk echt twee verschillende dingen he, er wordt ook wel eens over de Chinese Walls gesproken. Dus de twintig andere mede-eigenaren van het woningfonds willen natuurlijk wel zeker weten dat als we van het ontwikkelfonds kopen, ook echt marktconform is. Nou daar zijn ook allerlei regels over, vanuit de sector en vanuit accountancy, die er ook op toezien dat dat marktconforme projecten zijn. Nou daarvoor zijn we tot op zekere hoogte Chinese walls in de organisatie nodig om ook de schijn te vermijden dat we elkaar de bal toespelen. Zodat misschien aan de ene kant het fonds te veel betaalt of aan de andere kant de ontwikkelaar te weinig krijgt. Dat zijn niet dezelfde belangen omdat daar niet op de zelfde manier dezelfde aandeelhouders in zitten.</p>
Dirk	<p>Is het dan ook zo dat je altijd ontwikkelt voor de investment kant of zou dat ook koop of andere woningen kunnen zijn?</p>
R#2	<p>Ja dus we ontwikkelen hele woongebieden waar naast huurwoningen ook koopwoningen in zitten. Ook speciale huurwoningen in zitten, corporatiewoningen. Maar soms ook retail of leisure of kantoor. Dus de opgave aan de ontwikkelkant is heel erg breed en we bieden alleen de huur, vrije sector huurwoning of midden huurwoningen aan onze fondsen aan.</p>
Dirk	<p>En dat is een soort eerste recht op koop dat zij krijgen?</p>

R#2	Exact. Dat is ook formeel geregeld op die manier. Maar die fondsen hebben een right of first refusal van alles wat we ze aanbieden, maar ze kopen ook, het ene jaar is dat meer dan het andere jaar, ze kopen ook van andere ontwikkelaars. Dus ze kopen ook bestaande portefeuilles soms, soms treden enkele aandeelhouders toe die ook een portefeuille meenemen. Dus dat is een heel divers acquisitiebeleid. En dat heeft dus eigenlijk weer z'n eigen dynamiek. Staat een beetje los van hoe we als ontwikkelaar naar acquisities en tenders kijken. Dus best wel een diverse wereld.
R#2	Ja en in die zin stuurt toch ook het feit dat wij uiteindelijk die belegger zijn, ook wel onze acquisitiedoelstelling vanuit het ontwikkelbedrijf. Ondanks dat wij in projecten stappen waar er veel meer te doen is dan alleen vrije sector huurwoningen produceren, gaan wij altijd met die bril naar een acquisitie kijken. Dus willen onze fondsen hier zitten? Er moet nog heel veel gebeuren, er is nog helemaal geen concrete aanbieding die we kunnen doen, zij kunnen ook nog helemaal nergens ja of nee tegen zeggen, maar zijn ze op voorhand überhaupt geïnteresseerd als de voorwaarden allemaal kloppen om in dit gebied op deze plek in deze stad te zitten. Als daar op voorhand het antwoord nee is, gaan wij als ontwikkelbedrijf daar niet eens acquireren. Dus dat is al een hele belangrijke die anders is dan bij een pur sang projectontwikkelaar, die hoeven niet rekening te houden met de voorkeuren van zijn preferred afnemer.
Dirk	Dat zal ook de rendementseis per project dan ook bepalen, of is dat overal hetzelfde?
R#2	Ja nou in eerste instantie gaat het dus puur over: willen wij hier zitten als belegger? Past dit in de acquisitiestrategie van onze belegger? Zij hebben een portfolioplan en daar moet het wel een beetje in passen want anders zijn we heel druk met het ontwikkelbedrijf met misschien een project dat winstgevend is en hartstikke interessant, maar dan wordt toch vanuit onze aandeelhouders gezegd: moet je luisteren, jullie zijn er toch vooral om onze fondsen aan producten te helpen. Als je heel veel energie en mensen in gaat zetten op projecten waar we sowieso geen projecten zouden willen hebben zijn we niet helemaal efficiënt bezig. Geldt dus ook als het een project is, dus eigenlijk misschien wel op de juiste plek staat, maar waar we met geen mogelijkheid huurwoningen in kunnen krijgen, ja dan gaat het eigenlijk ook in de basis voorbij. Dan willen we daar niet op instappen. Want ja waar ben je dan mee bezig? Je hebt schaarse middelen en die ga je dan niet inzetten op projecten waar 100% koop op zit want dat slaat nergens op. Ook al is het voor het ontwikkelbedrijf een heel goed project omdat we ook onze eigen mensen, winst & risico en AK dekkingsdoelstellingen hebben. Dus die zijn er ook, we moeten onze eigen broek kunnen ophouden. Het is niet zo dat wij met 0 euro marge mogen opereren. Dat moet an sich elke keer een gezonde business case zijn, maar toch is het zo dat we dan niet pur sang koopprojecten doen, omdat dat nou eenmaal zo lekker zou scoren.
Dirk	Dus ook al zou het een financieel slechter jaar kunnen zijn, het zou echt nodig moeten zijn om een project te pakken waar goed rendement op valt te maken en dat is dan toevallig puur koopwoningen, dan moet je 'm laten gaan? Dat is best wel lastig?
R#2	Ja, er komen wel eens projecten in onze ontwikkelportefeuille voor waar het 100% koop is maar daar zit dan altijd een bepaald verhaal achter waarom het dan toch niet gelukt is om daar huur in te stoppen, maar dat is altijd vanaf het begin wel de intentie en daar moeten we ons ook wel op blijven richten. Dus dat maakt ons acquisitiebeleid vanuit ontwikkeling wel echt anders. En dan is er meer het soort waterscheiding tussen: kun je 1 op 1 ergens positie innemen, of ga je aan prijsvragen en tenders meedoen? Dus daar tussenin zit een beetje het biedingencircus he. Je moet wel een plan maken maar dan zou je een bieding

	<p>kunnen doen in concurrentie. Daar doen wij natuurlijk ook in al die vormen wel bezig. Maar, omdat we dus vanaf het begin al met een echt een fors percentage huur in projecten willen rekenen zijn projecten waar je ook 100% koop zou mogen realiseren voor ons natuurlijk nooit interessant. Dan leggen we het altijd af tegen de concurrent die zegt: ja 100% koop is voor mij prima. Die afslag die huur tot gevolg heeft, zeker nu met al die middenhuurregels, ja die maakt het dan voor ons dan onhaalbaar om daaraan mee te doen en een winkans te hebben. Dus dat maakt dat een heleboel projecten van ons ook al sowieso al niet interessant genoeg zijn om überhaupt aan mee te willen doen. Nou, dus we hebben eigenlijk al 2 dingen: wil ons fonds er zitten, past het in hun portfoliostrategie? Als dat nee is doen we eigenlijk al niet mee. Zit er eigenlijk veel te weinig huur in of mag je het ook 100% in de koop doen? Nou dan haken we meestal ook al af, omdat we dan weten: we kunnen nooit de hoogste prijs bieden want wij willen wel altijd een substantieel deel in de huur doen. En substantieel is zo maar 40-50% dus dat gaat best hard. Nou en dan daarna komt een soort criterium van: heeft het een beetje schaal? Dus als het wel past in het portfolioplan en er zit bijvoorbeeld al een voorwaarde in van de gemeente dat er 50% tot dure huur in moet zitten: nou dan zou je zeggen: die poortjes zijn we gepasseerd. En dan gaat het er ook een beetje over: is het een project van 30/40 woningen? Ja nou ja, het schiet niet echt op. Dus dan gaat schaal ook wel een rol spelen. En natuurlijk een eerste haalbaarheidsberekening. Dus er zijn natuurlijk ook genoeg projecten of locaties, acquisities mogelijk in de markt waarbij weliswaar heel veel huur wordt voorgeschreven maar waarbij als je eraan gaat rekenen zegt: ja dat kan eigenlijk nooit uit. Dus dan kan het ook zijn dat een concurrent die ook die huur gaat maken, naar een belegger stapt die gewoon een veel lagere BAR hanteert.</p>
Dirk	Ja want ken je die rendementseisen, die ken je al van de investmentkant?
R#2	<p>Ja die staan in het portfolio. En het kan dus best zijn, dat is ook op het moment zo, dat ons fonds minder scherp inkoopt dan andere beleggers. Ja, als Heimstaden langskomt of Patrizia een paar jaar geleden en die willen gewoon positie en zij bieden gewoon een half proces of een procent lagere BAR. Ja weet je, dan heeft het ook niet zo heel veel zin. Dat weet je soms van te voren al een beetje, kan je het al een beetje inschatten maar soms ook helemaal niet. Dus ja dat is ook iets waar je dan natuurlijk de gok wilt doen. Maar er zijn wel eens gevallen dat wij zeggen nou daar weten we nu al daar is, daar kunnen wij niet scherp genoeg in zijn omdat zo'n belegger daar een te hoge rendementseis hanteert. Dus dat telt ook. En dan komt een beetje in beeld van hoe graag wil je ergens zitten. Dus: we hebben ook wel, het is ook wel vaak een gevoel van: ja dit, hier worden we super enthousiast van. Ja dit zou toch fantastisch zijn. En dan opeens begin je natuurlijk alles door een roze bril te bekijken en dan ga je misschien ergens voor terwijl je dat in een vergelijkbaar, op papier vergelijkbaar geval elders misschien minder enthousiast over was geweest. Daar komen dat soort argumenten. En niet onbelangrijk: hebben we überhaupt capaciteit? Dus, onze ontwikkelbedrijf zijn we met ongeveer 35 mensen. Ja we hebben volgens mij 10.000 woningen in de pijplijn in onze ontwikkelprojecten alleen al. Ja, hoeveel kun je er nog bij doen? Dus zo'n tender is natuurlijk alweer een stuk arbeidsintensiever dan een bieding doen. Dus biedingen, dit jaar is het een beetje langzaam, maar we hebben afgelopen jaren nou ik denk misschien wel 1x per week een bieding uit gedaan. Soms vanuit het fonds, als belegger bieden op een aanbidding. Soms vanuit het ontwikkelbedrijf op een locatie. Ja, dat is even een snelle rekenactie, een goeie brief opstellen en kijken wat er gebeurt. Maar een tender, ja daar gaat zo ongelofelijk veel energie en ook geld in zitten, daar moet je echt wel de menskracht voor vrij kunnen maken en dat is gewoon op dit moment ook heel erg lastig. We hebben zoveel ook geacquireerd in de afgelopen jaren, dat we gewoon moeite hebben om onze eigen ontwikkelportefeuille op volle kracht uit te ontwikkelen. En dan voelt het heel lastig om dan</p>

	<p>ook nog eens een keer een tender op te pakken. Ja waar haal je de tijd vandaan he? Dus, we zijn best wel kritisch op dat soort tenders, vanuit capaciteit, maar ook wat jij net ook al een beetje zei: dat zijn toch ook vaak de projecten waar je, puur terugkijkend, van moet concluderen dat die heel lastig zijn om uiteindelijk haalbaar te krijgen. Je gaat heel ver in dat soort tenders. En dat kan ook op zich wel, alleen ja, als je daarna in een marktsituatie komt waarbij de bouwkosten harder stijgen dan de VON-prijzen, en je zit eigenlijk al helemaal gestretcht omdat je heel graag wilt winnen en een fantastische dingen hebt bedacht en eigenlijk al een beetje verder gaat dan je misschien had moeten doen, ja dan zijn dat niet de makkelijkste projecten en dan zeker niet de cashcows, dus daarvan zie je denk ik, ik denk dat je dat misschien bij de andere ook wel hebt gehoord, ook wel een soort golfbeweging. Soms zijn er in de markt als geheel of per bedrijf van die fases waarin iedereen er weer zin in heeft, van kom we gaan nu weer eens wat moois verzinnen. Dus opeens heeft iedereen er weer oren naar om zo'n traject mee te doen. Hebben wij een paar jaar geleden gehad. Een aantal van die grote tenders gedaan. En dan is er weer een periode waarin iedereen een beetje sceptischer wordt of omdat je een paar heel grote hebt verloren en dat je denkt nou ik ben er wel een beetje klaar mee. Of omdat je ze hebt gewonnen en je denkt: zo nou moet ik daar nou wel blij mee zijn? Gecondoleerd met een tender winnen. Dus dat is denk ik ook bij andere ontwikkelaars wel herkenbaar.</p>
Dirk	<p>Zie je dat dan ook vanuit de ontwikkeltak, vanuit je omzet per jaar? Dat je op een gegeven moment ook mee moet doen aan een tender of acquisitie die je anders dan zou laten lopen?</p>
R#2	<p>Nee. Nee. Wij hebben eigenlijk nu al een aantal jaren zo'n enorme projecten portfolio opgebouwd binnen ontwikkeling, dat we eigenlijk erachter zijn gekomen dat we te weinig mensen hebben om wat we al op de plank hebben liggen, op het gewenste tempo op te pakken. Dus er is ook in die zin bij ons ook niet een hele grote acquisitienoodzaak. Maar ook omdat wij vanuit dat beleggingsperspectief wat meer naar de wereld kijken, denken wij wel van oké het is nu een hele bulk, maar hebben we genoeg in de pijplijn voor bijvoorbeeld 5 of 6,7 jaar in de toekomst? Moeten we niet nu ook al een beetje gaan voorsorteren om te zorgen dat als we een aantal van die grote locaties die we nu op de plank hebben liggen hebben uitontwikkeld, dat we wel ook gesteld staan voor die volgende fase. Dus dat gaat ook wel over: hebben we voldoende strategische grondposities ingenomen? Dus we kijken ook in die zin wel naar wat meer korte, middellange en langere termijn.</p>
Dirk	<p>Al die punten die je net opnoemt voordat je echt een acquisitie zou kunnen doen: dat zijn een beetje de harde voorwaarden eigenlijk he, maar ik kan me voorstellen dat jullie ook op gebied van duurzaamheid, klimaatadaptatie, ik zeg maar wat he, ook ambities hebben. Hoe weegt dat dan nog mee in zo'n acquisitie?</p>
R#2	<p>Op zich kun je die ambities in je bestaande ontwikkelprojecten stoppen. Dus dat is wat je vaak nu ziet in nieuwe locaties, dat vanuit de gemeente wel heel erg veel eisen worden gestapeld. Dus én de hoofdprijs aan het grondbedrijf afrekenen, maar vervolgens moeten we én iconische architectuur, én 100X duurzamer dan bouwbesluit en nog eens een keertje 15% middenhuur waar echt een negatieve grondwaarde onder zit. Ja, nou ja, dat is leuk maar dan voel je je niet echt getriggerd om uit te pakken want dan wordt je eigenlijk op voorhand al gedwongen in een hoek waar eigenlijk geen eens een haalbare business case te beginnen is. Dus dat is wel een beetje hoe het nu erg vaak gaat. Dat je al denkt: nou ja, hoe moet daar ooit op voorhand al, dan ben je nog niet eens begonnen met je goede ideeën, dus dat is het rupsje nooit genoeg gevoel bij gemeentes overheerst wel denk ik. Paar jaar geleden, hebben wij ook een aantal grote tenders juist wel heel erg gebruikt om ons</p>

	<p>productontwikkeling aan te jagen. Om anders te denken, om onze innovatieve ideeën ook echt daardoor een versnelling te geven. Het is jammer dat [PROJECT] nog niet door de hobbel heen is, dat ligt aan een hele boel dingen, maar volgens mij niet per se aan de leuke ideeën die we er destijds in hebben gestopt, die overigens ook voor een heel groot deel alweer mainstream zijn geworden. Zo snel gaat het. Maar het heeft ons ook heel erg geholpen een aantal dingen een stap verder te helpen die we toen een beetje opportunistisch in een tender alvast eens riepen. Om een voorbeeld te geven, een paar jaar geleden: parkeernorm 0, nou dat is nogal wat. In 2016 was dat helemaal zo van: huh? Wat? Kan dat? Nou dat was daar geen keuze he, dus wil je dat doen dan moet je dat accepteren en daar hebben we eigenlijk best wel op doorgedacht van wat voor mensen zijn dat dan? En hoe past dat op zich wel bij deze plek, wat voor leefstijl kun je daarbij verzinnen? En daar hebben we op doorgedacht dat betekent dat ook dat we een heleboel services in dat gebouw moeten zijn. Dat zijn mensen die op een andere manier in het leven staan, die op een andere manier wonen als een service eigenlijk benaderen. En dan is een deelauto een prima oplossing, samen met goed fiets parkeren maar dan moet er bijvoorbeeld ook iets meer dan een huismeester zijn, dan moet er een communitymanager in het gebouw zitten. En die hotelkamertjes zijn voor als jij familie op bezoek hebt vanuit het buitenland. Dit zijn mensen die hebben hiervoor in Oslo gewoond en die wonen 3 jaar hier en gaan daarna naar Geneve, ik noem maar wat, ja die zijn ook een aantal services gewend die in het buitenland misschien al normaal zijn. En zo hebben we ons heel erg toen verdiept in die leefstijlen en daar is eigenlijk dat soort communitymanagement en gebouwfacilitator in ontstaan als idee. Dat vonden we super interessant. Dat we die ideeën daar wel heel erg interessant vonden en het in een andere tender ook nog een keer gestopt. Die hebben we overigens verloren, maar dat idee is daar wel ontstaan. Dus aanjagen van dat soort vernieuwingen door middel van dat soort heftige tenders, die functie is er ook. Nou ja nu hebben we even daar wat minder behoefte aan. Ik denk dat we een aantal van die dingen eerst maar eens even goed moeten gaan neerzetten of gaan verfijnen of verder gaan uitwerken. Maar ik denk dat er ook wel weer zeg maar, laat ik het zo zeggen: het besef dat dat soort tenders dus ook de innovatiekracht van je bedrijf aanjagen, dat hebben we echt aan den lijve ondervonden. Dit is een voorbeeld, maar er zijn nog een paar van dat soort dingen door tenders ontstaan. En dat kan dus ook misschien op termijn weer een bijna autonome reden zijn om weer eens aan een tender mee te doen.</p>
Dirk	Om jezelf uit te dagen op die manier?
R#2	Ja, op innovaties, duurzaamheid of wat dan ook. Dat kan dus inderdaad ook wel een reden zijn om te zeggen: we gaan weer eens aan zo'n tender meedoen. We staan misschien een beetje stil in het denken ofzo.
Dirk	Als je zo'n acquisitie doet, hoe ziet zo'n intern team er dan uit bij jullie? Die huuropbrengstenkant, die huurkant die ken je dan vanuit investment, maar welke mensen zitten dan in zo'n team?
R#2	Ja, nou dat zijn over het algemeen echt mensen vanuit ontwikkeling. We doen tenders ook wel vaak met een partner. Dan moet je natuurlijk samen met je partner een team opzetten dat goed uitgebalanceerd is. Meestal is dat dus een ontwikkelingsmanager die dat trekt. Met vaak een soort junior ontwikkelaar erbij. En dan is het al vaak extern. Dus ofwel met de partner een aantal vaardigheden erbij gezet, maar natuurlijk ook al heel snel een architect, een stedenbouwer of een groenontwerper voor de openbare ruimte en een verkeersbureau, nou ja, er komt natuurlijk een hele batterij aan adviseurs en ontwerpers bij.

	En dan gaat dat snel al in een soort van atelierachtig ritme. Waarbij we wekelijks bij elkaar zitten in teampjes en die naar zo'n inzending toewerkt.
Dirk	Hoe kijk je dan bijvoorbeeld naar die kosten, dat is dan extern ook of hebben jullie ook intern ook mensen die daar een toets op doen?
R#2	Nee wij hebben geen tekenaars of ontwerpers of wat dan ook in dienst, dus wij zijn in die zin al heel lean georganiseerd. Dus dat zijn eigenlijk altijd externe kosten. Ja dat is natuurlijk ook wel echt een reden om aan dat soort tenders daar wel echt even over na te denken, omdat het al snel in de tonnen loopt. Ja, dat is nogal wat om dat te doen. Dus ik spreek wel even over een tijd waarin we op zich in dat soort dingen vaker mee wilden doen. Nu zeggen we dus eventjes pas op de plaats, omdat we het eigenlijk ook niet zo hard nodig hebben. We doen nog steeds wel een aan kleinere biedingen en tendertjes mee, maar echt die hele grote waarbij eigenlijk al tonnen aan plankosten uitgeeft, als onderdeel van de inzending, in die tijd zeiden we ook ja eigenlijk maximaal 4 deelnemende partijen. Liefst gewoon 3 en doe dan maar een voorselectie, maar als het er meer dan 4 zijn doen we sowieso niet mee. Dan vinden we de slagingskans veel te laag. Om dat soort kosten te beantwoorden.
Dirk	En net als bouwkosten en opbrengsten van het vrije sectorprogramma van de koopwoningen, dat is dus ook extern dat je laat toetsen?
R#2	Ehm, bouwkosten inderdaad extern. Dus ofwel onze partner is ook de beoogd bouwer, ontwikkelende bouwer of het is een bouwkostenadviseur die we inschakelen. Soms ook allebei. Opbrengstenkant idem dito: daar hebben we wel onze eigen research afdeling die daar ook aan prijsvorming doet. Natuurlijk onze eigen preferred afnemer als het gaat om de huurwoningen die natuurlijk ook wel eventjes meedenkt en wat prijzen afgeeft. Maar daar zit natuurlijk ook altijd wel externe makelaars of andere adviseurs bij die ook eventjes de peilstok erin steken. Dat is soms heel diepgravend en soms wat oppervlakkiger. We hebben niet bepaalde, we hebben binnen P#2 geen procedures of vastgelegde processtapjes waarin we dit soort dingen doen. Dat gaat eigenlijk een beetje elke keer van; nou hoe zullen we dit aanpakken? Wie hebben we beschikbaar, hoe zullen we dit doen, hoe gaan we het samendoen met iemand anders of niet? Dus er is ook niet een soort tenderboard ofzo.
Dirk	Ik kan me wel voorstellen dat er uiteindelijk wel een soort besluitdocument wordt opgeleverd waar een vaste structuur in zit van dingen die onderzocht moeten zijn of die je bekeken moet hebben?
R#2	Ja uiteindelijk gaat het uiteindelijk over een investeringsvoorstel, een IV. De tender inzending is eigenlijk een soort investeringsvoorstel en daar zit wel een vast stramien aan. Maar, die echte grote tenders daar doen we vaak gewoon een apart proces voor waarbij we ook een soort van stuurgroepje intern hebben. En het uit het normale managementverhaal halen. Of in het bestaande directieteam overleggen echt even apart de tijd nemen met elkaar en dus ook degenen die aan die tenders werken periodiek even laten bijpraten of presentaties laten geven. Maar dat is echt bij die heel grote. Waar we nu meer mee zitten, dat gaat meer over wat meer biedingen met soms ook een mooi ontwerpje erbij, dat wordt er echt een beetje bij gedaan. In de avonduren en even het project eventjes opzij zetten waar je anders de meeste tijd aan besteed. En dat gaat dan inderdaad soms ook hebben we niet de tijd om dat via de normale kanalen door de besluitvorming te trekken, dus dat gaat soms ook eventjes langszij.

Dirk	Dus op zich als een ontwikkelmanager zo'n besluit opstelt, dat gaat dan wel in samenspraak met directie. Zit daar boven dan nog een besluit?
R#2	Ja dus in het ontwikkelbedrijf hebben we een MT. Dus daar vindt dat eigenlijk allemaal plaats. Daar zitten ook de planeconomen uiteindelijk bij. Dus die rekenen natuurlijk aan dit soort biedingen en inzendingen. Die zitten ook in dat MT er als adviseur bij. En als het dus over veel geld gaat en het gaat boven de procuratie van MT uit, he het is niet gewoon een klein biedinkje hier of daar, ja dan gaat het daarna naar het directieteam, het DT. En dan moet daar het besluit genomen worden.
Dirk	Daar wordt uiteindelijk het eindbesluit genomen dus?
R#2	Ja in grotere biedingen en tenders gaat dat altijd via de hoofddirectie.
Dirk	Ja, oké. Een stukje nog over risico's en scenario's; werken jullie daar ook mee in zo'n traject of ?
R#2	Ja, dus meestal kijken we van: we hebben in onze investeringsvoorstellen altijd risicoparagrafen zitten waar we op een aantal noemers risico's scoren en ook vervolgens toelichten. Kan een planologisch risico zijn, ka bouwkostenrisico zijn. Procesrisico, he doen we dit met een partner die we goed kennen of is het iemand die we nog niet goed kennen of is het een gemeente waar we goede of slechte ervaringen hebben? Bestemmingsplan er al of nog niet? Planologisch risico. Dat doen we eigenlijk bij elk investeringsbeslissing. Bij een tender, zeker als het ook heel erg op kwaliteit zit en niet zo op prijs, waar we liever voor gaan. Op prijs vinden we vaak moeilijk met concurrenten die alles in de koop kunnen doen. Dan hebben we natuurlijk ook wel continu ben je bezig met: is dit een pricewinning ontwerp? Dus scoren we hier nou op? En waar moet het verhaal eigenlijk uit bestaan wil je ook op alle elementen goed scoren en wil je ook iets bijzonders zeggen waar de uitvragende partij zich op aangesproken voelt? Dat is natuurlijk een extra argument of een extra criterium waar je vaak bij een tender op moet letten. En we rekenen ook vaak in scenario's. dus wat nou als de bouwkosten toch harder stijgen of wat nou als de VON-prijzen harder stijgen, wat is dan ongeveer het effect op de business case? Terugvalscenario's: wat nou als het echt allemaal tegen zit en we zouden alles in de koop moeten stoppen? Mag dat volgens de uitvraag? Zo ja, wat zou dat dan betekenen? Soms is ook een terugvalscenario om alles in de huur te stoppen. Als de koop bijvoorbeeld heel erg tegen valt. Die tijden hebben we ook gekend. Moeten we een afslag op de VON-prijzen doen? Wat is dan eigenlijk je bottomline als je alles in de huur zou moeten stoppen? Bijvoorbeeld ook om heel snel van kant te kunnen, dat is soms ook fijn. Kijk alles in de huur, KJ Plein, alles in de huur, dan weet ik in ieder geval dat ik ook op start kan drukken als ik er straks met de aannemer uit ben. Dan heb je wel een afslagje in je totale opbrengsten, maar in je procesrisico en in de tijd kun je weer een aantal problemen fixen. Dus zo brengen we het meestal wel naar elkaar.
Dirk	Dus die scenario's die worden wel echt gekwantificeerd van goh wat is de downside, alles in de koop kan ook een upside hebben bijvoorbeeld.
R#2	Ja, dus het grappige is dat soms alles in de koop stoppen en een optimalisatie is. En soms is alles in de huur stoppen een optimalisatie om een aantal andere risico's te vermijden.

Uitwerking interview 1, partij 3 (P#3)

20-09-2021

Interview via Teams

Dirk = onderzoeker, R#3 = respondent

Dirk	Als je kort zou kunnen vertellen of toelichten hoe een acquisitieproces bij jullie in het werk gaat, dus eigenlijk vanaf het moment hoe iets binnenkomt tot aan wat er wordt opgeleverd aan directie? Dat is het belangrijkste voor dit gesprek dat ik daar inzicht in heb.
R#3	<p>Ik onderscheid eigenlijk twee trajecten. Een formeel traject en een informeel traject. En die lopen een beetje naast elkaar. Het formele traject is denk ik het meest eenvoudig. Er komt iets binnen, een locatie of gebouw dat te koop staat of een prijsvraag waar je aan mee kan doen. Een tender, of noem maar op. En daarvan is de eerste reactie: 'Nou interessant, gaan we mee aan de slag'. Die afweging wordt gemaakt en die is eigenlijk heel erg bepalend, daar kan je ook wel misschien een boek of een scriptie over vullen, maar volgens mij is dat niet de vraag nu.</p> <p>Maar stel je voor dat we hebben gezegd: 'Dit is een interessante casus, dat lijkt wel te passen bij onze portefeuille en bij P#3', dan ga je ermee aan de slag. En afhankelijk van wat precies de vraagstelling is (ben je 1 op 1 of in concurrentie), het formele traject is dat er dan een voorstel grondaankoop wordt opgesteld. Dat is een risicoacceptatievoorstel. Voor de grondaankoop is 'ie nog wat uitvoeriger dan voor een planontwikkeling. En dat loopt gewoon een hele checklist langs met allemaal vragen: wat is het, kadastrale perceel, oppervlakte, noem maar op. Dan geef je aan wat je er mee van plan bent, hoe je daar naar kijkt. Zit een hoofdstukje in over de markt: hoe beweegt die en wat verwachten we daarvan? Vrij uitvoerig stuk ook over fysieke kwaliteiten van het perceel: bodem, hindercirkels, dat soort zaken. Ruimtelijke ordening: wat kan je daarvan verwachten? Dus eigenlijk een checklist van alle relevante zaken die je als ontwikkelaar moet weten en die lijst wordt steeds langer want iedere keer komen we weer achter dingen zoals de rugstreep, hindercirkels die er zijn. Dus in de loop der jaren is die checklist tot stand gekomen en dat vul je in voor zover je het weet. Soms weet je het ook niet, dan zeg je ik weet het niet. En uiteindelijk zit daar dan een grondexploitatie aangevuld met een vastgoedexploitatie bij waarmee je laat zien dat het ook financieel een gezonde business case is. En eigenlijk is dat het besluit wat je voorlegt aan directie om positie te nemen. Dat is de formele lijn.</p> <p>De tweede lijn die daarnaast loopt is het informele traject. En die is net zo belangrijk. P#3 is een organisatie met regiokantoren en een hoofdkantoor. Het besluit wordt genomen bij het hoofdkantoor, door een managing board. Dus het is wijs als je met iets bezig bent om je regiodirectie te informeren en enthousiast te krijgen en te bespreken of je ermee aan de slag gaat ja of nee en waarom? Net zo goed als zij dat weer bij de collega's bij het hoofdkantoor doen. En niet dat alles wat er verandert: 'joh heb je dit al gehoord...', daar zit natuurlijk wel een soort afstand tussen, maar het is heel verstandig om dat aan te kondigen: van joh let even op: dit stuk zit er aan te komen en om deze redenen vinden wij het heel verstandig om hier aan mee te doen.</p> <p>Dus dat zijn twee processen en die helpen uiteindelijk bij het nemen van het besluit en het liefst natuurlijk dat ze mee gaan in de gedachte die wij als planteam dan hebben bij die opgave. Dat is denk ik heel kort hoe het hier gaat. En dat stapje daarvoor: Doe je mee ja of nee, wat ik net al zei, daar hebben we een strategie als regio voor waar wij denken de komende jaren mee actief te zijn. Dat is ook op papier gezet. En daaraan toets je of die acquisitie die voorbij komt daarin past. En daar zitten ook nog wel wat interpretatiemogelijkheden in. In omvang of in plek of in risicoprofiel of in het moment dat je met die locatie aan de slag moet gaan. Dat zijn wel eens van die parameters waar we</p>

	<p>wat over hebben gezegd. En als dat dan voor 80% klopt dan zeggen we: 'nou ja dit moeten we doen'. Iedere ontwikkelaar is opportunist en gaat er voor en ziet vooral de positieve kant aan zo'n acquisitie. Soms zeggen wij wel eens hier bij P#3: 'Wij zijn zo grondig in die afweging moet je het wel of niet doen waardoor we sommige risico's zien en dan zeggen Nou oei het wordt wel erg spannend' en een partij die uiteindelijk met die positie ervan door gaat, die heeft misschien dat risico niet gezien maar heeft de positie wel. En heeft er uiteindelijk ook nog een goed project aan. Dus je kan soms zo secuur en gedegen je onderzoek doen dat je eigenlijk zegt: dit moeten we niet doen, terwijl het uiteindelijk toch een goede propositie blijkt te zijn. Dus voor ons is het met name belangrijk om het te checken aan onze eigen investeringsoverwegingen, dus onze ambitie. Past het voor minimaal 80% dan gaan we er mee verder. En als het inderdaad op heel veel punten afwijkt dan zeggen we op een gegeven moment: 'nou dit past niet in onze investeringsagenda' dus dan doen we het niet.</p>
Dirk	<p>Dat heeft dus te maken met enerzijds de ambities en de kernwaarden die je als bedrijf hebt, maar anderzijds ook met je orderportefeuille of maakt dat bij P#3 niet per se uit?</p>
R#3	<p>Ja je hebt dus inderdaad je bestaande portefeuille, voegt het daar wat op toe? Dat is natuurlijk een aspect. En je kernwaarden net zo goed. Alhoewel die bij P#3 ook wel breed geformuleerd zijn. Betaalbaarheid is heel nadrukkelijk één van onze ambities. En laat ik het dan positief formuleren: op het moment dat een acquisitie voorbij komt die heel nadrukkelijk op dat thema scoort, ja dat motiveert extra om eraan mee te doen. Maar goed, in alle eerlijkheid, er komt een locatie voorbij waar het thema betaalbaarheid onvoldoende misschien uit de verf komt, maar wat wel een mooie toevoeging is op de portefeuille in de volle breedte, ja die laten we niet lopen. Dus het is ook motiveren waarom je dingen doet. En het punt is, je kunt als ontwikkelaar natuurlijk niet in je eentje de hele volkshuisvestingsproblematiek van Nederland of een gemeente oplossen. Uiteindelijk draagt ieder huis dat gerealiseerd wordt op de één of andere manier bij aan het woontekort en de doorstroming.</p>
Dirk	<p>Je maakt natuurlijk wel de meeste impact met bepaalde ambities of voorwaarden die je stelt aan ontwikkelingen. Of speelt dat niet per se mee?</p>
R#3	<p>We zijn de ontwikkelaar en dat geeft een bepaalde verantwoordelijkheid, dus dat zeg je terecht en dat doen wij dan denk ik ook wel. We proberen daaraan mee te doen, maar je bent niet in je eentje. Je hebt zo veel andere partijen nodig. En wij kunnen wel roepen: 'Nee we moeten meer betaalbare woningbouw realiseren', maar een verkoper van een gebouw of een stuk grond die zegt: 'ja ik vind het allemaal prachtig dat jij die ambitie hebt, maar ik wil gewoon de beste prijs hebben'. En ja wat doe je dan? En ik heb nog niet meegemaakt dat wij zeggen, ja maar wij zijn zo nobel, wij dienen een plan in wat alleen maar voor betaalbaarheid gaat en daarmee krijgen wij de locatie niet. Dus dat is natuurlijk de afweging. Ik heb laatst wel weer eens gezegd: eigenlijk moet je dit niet als marktpartij opleggen, dit moet vanuit de overheid komen. Want je kan voor het gelijke speelveld niet vragen aan een marktpartij: ga Roomser zijn dan de paus, ga dit probleem oplossen. Want dan heb je de positie niet. En dat gaat een ander er mee vandoor. Dat is natuurlijk een dilemma. Overigens, en dat heb je op betaalbaarheid maar ook op het gebied van duurzaamheid, je kan altijd, en dat proberen wij, wat betekenen door het gewoon vroegtijdig te agenderen.</p>

Dirk	Bij dat soort dingen zie je tuurlijk wel dat het vanuit de markt komt om het in gang te zetten. Duurzaamheid, biodiversiteit, klimaatadaptatie, zijn vaak dingen die vanuit de markt komen.
R#3	Ja maar vaak ook wel weer met een overheid die erachter loopt te drukken en te duwen. En je noemt nu weer die 2 dingen, zoals biodiversiteit. Wij doen het ook niet uit onszelf. Het is vaak meer aandacht en eventjes op het juiste moment daar iets voor bedenken dan dat wij nu dat uit onszelf altijd maar doen. Maar goed, we hebben ook wel eens voor een wijk gedaan waar we helemaal zelf voor aan de lat staan. De gemeente vond het thema belangrijk maar kon het ons niet verplichten. Toen hebben we gezegd: 'we vinden het belangrijk en gaan er juist volledig mee aan de slag'. We hebben toen allemaal open bestrating en groene daken op de bergingen toegepast. Dan probeer je zo veel mogelijk voor zover het jouw invloed is een bijdrage te leveren. Dat was ook nadat de acquisitie helemaal geland was, we gingen er bij de planontwikkeling mee aan de slag. Dat was dus nog geen punt in de acquisitiefase. Tijdens de acquisitie is het vooral: wat is wet, wat is vanuit de wet gevraagd? Of de spelregels vanuit de gemeente. En dan daar zo goed mogelijk het plan op maken.
Dirk	De risico's die je in die acquisitie in kaart brengt: kwantificeer je die dan ook? Hang je daar bedragen aan zodat je weet: dit is de kans dat het gebeurt en dit zou het bedrag dan zijn als het gebeurt? En reken je het dan in of wordt dat niet zo specifiek gedaan?
R#3	We werken wel met scenario's. Dus op die manier kwantificeer je. Met een gewenst scenario, een positief en negatief scenario. En daar kun je een aantal parameters in mee laten doen waardoor iets van een bandbreedte in de veronderstelde uitkomst te zien is. Maar we gaan het niet helemaal op ieder onderdeel in prijzen.
Dirk	Omdat het risicoacceptatievoorstel heet, zou je misschien ook verwachten dat er een afgeprijsd lijstje risico's bij zit, voor zover je dat uitputtend kunt doen, om op die manier te kijken wat de kans zou zijn en wat dan het bedrag zou zijn waarvoor je aan de lat staat om te bepalen of het dan nog steeds een interessante acquisitie is.
R#3	We doen dat wel in de grondexploitaties. Het belangrijkste risico bij acquisities is: komt er wel een project of komt er geen project? Als het geen project wordt, dan heb je natuurlijk een enorme scheur aan je broek. Overigens zit er ook altijd een taxatie bij. Als je een locatie of gebouw hebt gekocht dat een miljoen waard is, maar je moet er 2 miljoen voor betalen vanwege de herontwikkelingspotentie, dan weet je wat je risico is. Die wordt zeker wel ingeschat. Dat is dan een miljoen. Als de andere risico's overzichtelijk zijn, want het past in een woonvisie of zoiets, dan denken we wel dat het doorgaat. Dan zit er wel een financiële component aan. Dus in die taxatie zit die kwantificatie ook.
Dirk	Jullie acquireren ook locaties voor de langere termijn. Bijvoorbeeld een locatie met een huurstream, waardoor het risico te overzien is. Is dat dan ook een afweging? Er komt op een keer wel iets uit en voorlopig doet het geen pijn, is dat dan ook een reden?
R#3	Dat zou een mogelijkheid kunnen zijn. Je hebt nog een opbrengst, maar dat heeft ook weer te maken met hoe onze aandeelhouder er naar kijkt. Want als je het gewoon als eenpitter zou beschouwen: 'ik doe een investering, dit kost mij de investering per jaar, dit levert het me op en per saldo is dat een min of meer sluitend geheel, dan heb ik daarmee gewoon m'n project onder controle. Alleen zo'n locatie drukt dan ook op je balans. Met hele andere parameters en dat wil nog wel eens zeggen dat zo'n langjarig verhuurd object

	<p>voor een ontwikkelaar als P#3 niet heel interessant is. Terwijl ie als business case best interessant kan zijn. Dus dat heeft weer te maken met de huuropbrengst en hoe dat gewaardeerd wordt. Heel vaak zijn het toch oude gebouwen die aan het eind van de looptijd zijn. Daarvan wordt gezegd: 'ja je hebt nu misschien wel een mooie huuropbrengst, maar de kans dat die huurder aan het eind van de looptijd zegt: 'ik ben er vandoor, ik heb wat anders gevonden' en de kans dat je het dan weer verhuurd krijgt is niet meer zo groot. Dan schat men dan toch wat risicovoller in. En een tuin of een stuk grasland waar gewoon koeien staan, dat heeft gewoon een waarde. Hoeveel meer betaal je t.o.v. die taxatiewaarde? Daar zit dan ook een soort risico in</p>
Dirk	<p>Die acquisitie, welk team doet dat? Zit jij daar dan ook altijd bij of is dat heel verschillend?</p>
R#3	<p>Nou, nee ik zit er niet altijd bij. Ik zit erbij voor zover het projecten zijn waar ik zelf bij betrokken ben. Dus dat is niet altijd hetzelfde team. Afhankelijk van de soort acquisitie zit daar stevige begeleiding bij vanuit andere collega's van mij. Bij tenders is dat weer anders dan bij 'gewone' grondaankopen. Bij aankopen die aan een project gelieerd zijn zal er niet een heel team aan worden toegevoegd. Maar bij een tender waarbij je een heel plan moet maken natuurlijk wel.</p>
Dirk	<p>Bij die eerste fase heb je waarschijnlijk externe adviseurs als een architect of stedenbouwkundige aangehaakt. Ook aan de opbrengstenkant en kostenkant of is dat iets wat jullie intern doen?</p>
R#3	<p>Wij doen heel veel intern. Dus we hebben eigen kostendeskundigen. De opbrengsten doen we ook zelf, maar vaak doe je er nog wel eens een makelaarsadvies bij. Maar goed, dat is het startpunt en vervolgens zeggen we nou, zitten er toch ook vaak nog wel wat behoudend in. Maar zeker bij grote locaties en onbekend gebied, als wij het helemaal niet eens weten van wat gebeurt er eigenlijk, dus in een nieuwe gemeente of gebied, probeer je je waardering nog wel eens extern te valideren. Maar heel veel is ook gewoon intern. Vind ik enerzijds goed dat je het allemaal hebt, maar soms is het ook wel weer jammer want daardoor mis je ook wel weer een bepaald marktgevoel. Ook om ergens bij te komen: 'Er zijn al zo veel partijen hier aan het sjouwen, je moet er ook bij zijn'.</p>
Dirk	<p>Die bouwkostenkant, dat gebeurt bij jullie allemaal centraal of heb je er per regio nog een?</p>
R#3	<p>Nee we hebben inderdaad centraal een stafafdeling. Daar zitten 3 of 4 bouwkostendeskundigen met een hoofd. Als je een standaard plan hebt, hebben we zo veel referenties op regioniveau dat we zeggen: 'nou we kiezen deze referentie, dat is een recente aanbesteding geweest, zat op dit prijsniveau per kuub of per eenheid, nou dat hanteren wij'. Dat leg je nog eens voor: 'joh hoe kijk jij er naar'? Maar als er geen capaciteit is of we vinden het te spannend of we hebben zelf die ervaring onvoldoende met hele specifieke projecten, dan doe je dat wel extern. Dus dat gebeurt zeker. In [PROJECT], een hoogbouwplan, daar hebben we er niet heel veel meer van lopen dus dat is dan toch te spannend. En dat je zoveel kuubs hebt of meters is een euro of tientje meer of minder heel bepalend dus dat laten we dan vaak wel door zo'n specialistisch bureau bekijken.</p>
Dirk	<p>Dus dat team is dan verder met dat plan bezig, eventueel een adviseur of architect erbij, maakt dat plan en de projectleider die stemt dat dan ook weer af met de regiodirectie en die stemt weer af met de algemene directie bij tijd en wijle.</p>

R#3	Ja die ontwikkelingsmanager is bij ons degene die ook verantwoordelijk is voor een nieuwe acquisitie. Die heeft het overzicht. Wil niet zeggen dat ie alles zelf gaat doen natuurlijk, maar die geeft wel leiding aan zo'n team. En uiteindelijk de stukken die worden ingediend, ja die ontwikkelingsmanager moet het overzicht hebben daarbinnen. En die verdedigt dat ook naar directie. En als het heel spannend is dan mag ie ook mee naar hoofdkantoor om het daar uit te gaan leggen. Er komen dagelijks acquisities voorbij bij P#3. En bij heel veel dingen, als die een grondige vooranalyse hebben gehad op het regiokantoor, zeggen we: dit gaan we doen. Ik weet nou niet of het een hamerstuk is, maar dan is dat comfort wat de regio heeft bedacht, dan wordt dat besloten in hoofdkantoor.
Dirk	Dus alleen de spannende projecten zouden nog wel eens terug kunnen komen vanuit hoofdkantoor?
R#3	Ja met een vraag, een opmerking of iets in dat informele rondje wat eigenlijk parallel plaatsvindt over de waardering. Wij hebben een prachtig mooie kans ergens in Den Haag en we hebben uit zitten rekenen, ja wij denken met wat scenario's dat de waardering ligt tussen de 10 mio en de 12 mio. Nou dat je dan nog een aanwijzing krijgt vanuit hoofdkantoor van: 'nee jongens dit willen we heel graag hebben dus ga nou 12,5 bieden, want dan heb je nog meer kans om te winnen' of 'nou ik vind het allemaal wel erg spannend, jij zegt 10-12 mio, maar ik vind 10 mio en hoger moet je niet gaan want ik vind dit al spannend zat'. Ja dan krijg je op die manier een beetje de, als het een financiële bieding is althans, een beetje de steun of juist niet. En dan voel je wel hoe daar op wordt gereageerd.
Dirk	Ja dat gebeurt dus echt in dat informele circuit al dus dan neem je dat al mee in je besluit
R#3	Het formele besluit wordt genomen in hoofdkantoor, daar ligt het mandaat. Het is zelden dat het met rode strepen terugkomt. Het ding wat daar naar toe gaat wordt in de regel conform besloten. Zeker na zo'n informeel rondje.
Dirk	De belangrijkste schakel is dus eigenlijk de regiodirectie. Als die enthousiast zijn en er voor willen gaan zou het gek zijn als het dan niet uit hoofdkantoor positief terugkomt.
R#3	Ja. Maar het begint bij die ontwikkelingsmanager. Als die twijfelt, wat moeten we nou? Dan heb je die regiodirectie. Dus uiteindelijk is het natuurlijk een soort gevoel: 'ja dit moeten we gaan doen, dit is zo'n mooie kans. Dit voegt wat toe, vult aan'.

Uitwerking interview 1, partij 4 (P#4)

22-07-2021

Fysiek interview

Dirk = onderzoeker, R#4 = respondent

Dirk	<p>- <i>Het gesprek was al begonnen voordat de opnamefunctie werd gestart</i> - Meer 'for the record', maar als je kort je eigen functie en werkveld aan wilt geven.</p>
R#4	<p>Ik ben directeur bij P#4. En sinds een jaar of 8 actief in heel Nederland. Dus met name op gebied acquisitie woningbouw en dat is in de breedste zin, dat kan zijn tenders, maar liefst 1 op 1 want dat is toch wel een beetje de core kant van P#4. Tenders doen we best wel veel. Ik ben er niet zo van, want het is allemaal een soort prijsvragen met hele strakke tijdslijn, komen we straks wel op terug. Ja wel leuk als je die rol ook hebt om zowel zeg maar de dealmaking te doen, samenwerkingsverbanden te smeden of dat nou tussen gemeente of ontwikkelaar is of met andere partijen. In dat speelveld gebruik ik m'n netwerk om dingen aan elkaar te breien. En altijd samen met een ontwikkelmanager uit de regio. Die doet de operationele dossierkant, maar kan ook in de vestiging rapporteren.</p>
Dirk	<p>Vanuit jouw rol kijk je dus mee bij al die verschillende werkmaatschappijen?</p>
R#4	<p>Ik heb een paar acquisities gedaan in [PLAATS]. Omdat ik de mensen van [PROJECT] goed ken vanuit mijn netwerk. Ben ik daar mee bezig geweest om in elders, paar jaar geleden hebben we toen positie opgebouwd vanuit een samenwerking die we daar hadden. Uiteindelijk hebben we daar weer een zelfstandige positie uit weten los te peuteren. In dat soort rollen word ik dan uitgenodigd of help ik de vestigingen mee. Het is ook wel een beetje vraag gestuurd. Dat is een beetje mijn rol. Ik heb gemiddeld zo'n 15 dossiers onder handen in verschillende fases. Dus ik kan me ook wel puur focussen op met name acquisitie. Ik denk dat ik 90% van m'n tijd ermee bezig kan zijn.</p>
Dirk	<p>Dat is dus misschien ook juist het voordeel dat je je puur en alleen daarop kan focussen en dus beter ziet wat er overal gebeurt?</p>
R#4	<p>Ik kan me helemaal concentreren op het dossier. Ik ga er ook zelf diep in. Tot irritatie van de ontwikkelmanager of projectontwikkelaar. Wat is die nou aan het doen? Ik maak zelf VEX'en, doe zelf analyses. Het verhoogt de scoringskansen ook. Hoe vlieg je dat nou aan? Ja die concentratie is wel belangrijk voor acquisities. Anders fladder je er langs, daar heb je allerlei systemen voor waar je dat allemaal in borgt. Maar ik merk met name aan acquisitie kant: focussen op dossier, vastbijten en hele speelveld erom heen van stakeholders in beeld brengen en benoemen en zorgen dat de juiste mensen uit het netwerk weer contact leggen met die personen. Dus ik breid dat ook beetje aan elkaar, maar zorg ik ervoor dat dan al die afspraken ook tot iets concreets worden gemaakt. Het zij conceptplan, het zij samenwerkingsmodel, het zij financieringsstructuur. You name it, wat nodig is op dat moment. Moet je wel de die lijntjes weten. En die hazenpaadjes die je af en toe moet pakken, soms loop je bij een werkmaatschappij tegen een directeur aan: 'oh ja die moet je ook niet vergeten'. Dat is wel eens lastig in mijn rol.</p>
Dirk	<p>Je zit er inhoudelijk in bij de acquisitie, maar juist ook strategisch om na te denken over hoe zou je het aanvliegen en wie zet je in?</p>
R#4	<p>Klopt welke partner kies je? Dat soort strategische afwegingen maak ik dan met een directeur uit hoofddirectie. Maar ook met de vestigingsdirectie van waar ga je goed mee?</p>

	<p>Dus het is ook gewoon veel intern, daar heb je ook wel wat diplomatie voor nodig. En af en toe moet je ook gewoon rechtdoor gaan en je moet niet iedereen vergeten want dan trekt er weer iemand halverwege de rit op de handrem. Dan kom je een beetje in ons proces om te vertellen hoe de besluitvorming gaat.</p> <p>We hebben een RVB, daar achter hangt RVC maar eigenlijk hebben we daar niks mee te maken. Af en toe een keer verhaaltje vertellen over woningbouw ofzo. Eerst ga ik langs [NAAM] even, offline. Buiten de hiërarchie om even afstemmen van vinden we dit wat? Die informele lijn: er komt iemand binnen: 'Hé we gaan 20 ha kopen'. Gaan we dat wel of niet doen? Dan is dit ongeveer de scope van bestemming en laadcapaciteit. Ja dan kun je gelijk investeringsaanvraag opstellen want dat is dan de formele lijn (investeringsaanvraag door ontwikkelmaatschappij door de ontwikkelmanager opgesteld). De formele lijn is inderdaad gewoon ontwikkelmanager stelt samen met de ontwikkelaar en directeur een investeringsaanvraag op.</p>
Dirk	Een ontwikkelmanager is anders dan een projectontwikkelaar?
R#4	In de structuur is het opgebouwd: in die waardestromen die begint bij de initiatieffase zit de ontwikkelmanager die verantwoordelijk is voor acquisitie. Dan schuif je op naar de ontwikkelfase (ontwerpfase) en dan komt de projectontwikkelaar in beeld incl. projectmanager bouwkant (dat is een koppel). Commercie en bouw. En dan verder na dat ontwikkelproces komt de uitvoering. Daar zit een bedrijfsleider op, samen met de projectmanager. De projectontwikkelaar blijft verantwoordelijk voor onverkochte woningen en administratie, maar is feitelijk alweer klaar dan. En de ontwikkelmanager die schakelt samen met projectontwikkelaar als het vakinhoudelijk over opstalontwikkeling gaat.
Dirk	Dus die schakelen in principe vrij snel mee in acquisitie.
R#4	Ja, in de tenderfase vaak wel. Het is afhankelijk van de ervaring en het track record van de ontwikkelmanager. Hoop jonge mensen en hoop senioriteit. Het is beetje zoeken van wie is nou meest geschikt voor die klus?
Dirk	Want in principe bouwen jullie altijd binnen de eigen firma?
R#4	Ja. Altijd.
Dirk	Dus ook met een tender kan ik me voorstellen dat een projectmanager gelijk aanhaakt?
R#4	Ja, als de tender ook over de uitvoeringsfase gaat, zit er ook altijd gelijk een projectmanager bij. Dus als je zegt de bouwkosten moeten scherp geanalyseerd zijn - afhankelijk van soort tender – wanneer je een grondprijsofferte doet, moet er een projectmanager bij zitten die samen met de kostendeskundige die bouw prijs aangeeft. Heeft bouw mee gekeken? Is de prijs geverifieerd of gevalideerd door de bouwer? Dat geeft wel spanning want ja, het gaat alleen maar omhoog en daar komt soort datareks uit voort. Je accepteert maar gewoon wat er staat, dat is een nadeel want we hebben geen externe kostendeskundige dus die mannen stapelen zekerheid op zekerheid en dan komt er een prijs uit waar ik niet over heen kan kijken als ontwikkelaar. Je kent het wel. Maar zo werkt het bij ons wel.

Dirk	Dus aan de ene kant kan dat tegenwerken, aan de andere kant geeft het ook wel wat meer zekerheid over de kostenkant?
R#4	Ja dat klopt. Dus dat is dan soms ook wel lastig. Zeker in gebiedsontwikkelingen, want ja, je start pas over 4 jaar. Wat heb ik aan een staartblad voor een bouwerij die over 4 jaar start en met doorlooptijd van 10 jaar. Helemaal niks! Maar als je een tender doet waarin de bestemming al op orde is en de grond van de gemeente is en redelijk snel bouwrijp is en je kunt een jaar na de tender starten – dan heb je er wel wat aan. Met comfort. Maar ook regelmatig heb je in die uitontwikkeling dat die prijs ook weer meedeint omhoog. Nu gaat het alleen maar omhoog, maar we hebben ook een tijd gehad dat het naar beneden ging.
Dirk	Is alles inhouse?
R#4	Dan wel. Als we van VO naar DO gaan dan is het wel zo dat ook veel bouwpartners, vaste onderaannemers meekijken en prijzen afgeven. Dat gebeurt in die overgang van VO naar DO. En bij start verkoop worden bouwrijzen gehanteerd die gezekerd zijn. En dan hoeft het niet ingekocht te zijn, maar moeten we wel comfort hebben of al die aannames kloppen.
Dirk	Even terug naar de acquisitie: komt die aan de voorkant binnen bij via de ontwikkelmanager of op een andere manier?
R#4	Die komt op 100 manieren binnen. Per werkmaatschappij is dat verschillend gestructureerd, maar we werken in feite vanuit de lean filosofie. Ik heb toegang tot al de acquisities van alle werkmaatschappijen. Wel zo handig. En als je dan op zo'n bord: staan hier in feite al die leads in. Dus dat gaat van kans tot preselectie tender tot contractvorm tot aan de bouw en opleveringsflows. Dit wordt wekelijks besproken: wat is de actualiteit, dit zijn dan de lopende leads. En we hebben daarnaast een OneNote en daarin gooien we in feite wekelijks alle leads die wij tegenkomen op een grote hoop. Een weekbord. Een heel simpel dumpstelsel. En die bespreek je dan wekelijks in het ontwikkelmanagersoverleg waar alle managers van de werkmaatschappij bij zijn. En dan bespreek je gaan we hier wel of niet mee door. Hebben we er tijd voor? Ontwikkelmanagers moeten dat dan intern bij hun waardeestroom met hun team bespreken. Ik vind dat erg onhandig, want zeker bij gebiedsontwikkelingen hoef je niet een bedrijfsleider te consulteren of ie tijd heeft. Dat slaat ook nergens op. Dat zit een beetje ingebakken in ons interne systeem. Daar loop ik om heen. Maar in feite werkt dat dan zo. Soms is het een tender, waar sommige mensen heel gelukkig van worden omdat er een kop en een staart aan zit. Ik word er sacherijnig van omdat er al dat gekloot met deadlines is en je zo veel troep erbij moet stoppen waarvan ik denk hoe relevant is die informatie over managementsystemen etc. ik heb al die tenderboeken gezien en meegedaan, ik word er niet blij van. We doen er best wel veel. Hitrate is 1 op 4 denk ik. En bij sommige 1 op 3 al. Die hitrates worden ook bijgehouden. Wat is je slagingskans op een tender. Voordat ze besluiten om mee te doen. Meestal komen we de preselectie wel door. En dan wordt er best wel een breed team opgetuigd met externe adviseurs. Er wordt serieus geld vrij gemaakt voor out of pocket kosten. Want eigenlijk is de filosofie; als je meedoet moet je je helemaal stretchen tot het einde anders win je 'm nooit. Dat is best wel eens lastig, dat ultiem stretchen. Als je er 3 gedaan hebt zonder te winnen, ga je op een gegeven moment over het randje heen.
Dirk	Zie je dat als een gevaar?

R#4	Ja, en dat zie je wel gebeuren nu. Als een werkmaatschappij 3 tenders gedaan heeft en 3x gemist heeft, dan ga je er vol in bij nummer 4. Dan ontstaat het risico dat je aantal risico's door vingers ziet. Van: 'Nou komt later wel'. En dat zie je wel gebeuren. Als voorbeeld: je wordt helemaal gek van houtbouw. We gaan alles in houtbouw tekenen, terwijl we pas een paar huisjes hebben gebouwd, maar nog niet een flat van 5 of 7 hoog of hoger. En we schrijven het gewoon vrolijk op. En alles beloven in hout en duurzaam en grasdaken en energieneutraal en later in de uitwerking dan rij je jezelf wel eens een paar keer klem. En dat zie ik nu wel eens gebeuren. Als je 'm gewonnen hebt, hebben we dingen beloofd die in de nadere uitwerking gewoon allemaal niet passen. De energieprestatie klopt niet met dat groene dak. Ja dan krijg je zonnepanelen op dat groene dak. En er worden natuurlijk prachtige tuinen getekend. Ik zie ze allemaal weer terugkomen.
Dirk	Maar is dat dan bewust denk je dat er even door de vingers gekeken wordt?
R#4	Ja anders win je niet. Als je niet dat ultieme eindplaatje hebt waar iedereen van loopt te kwijlen en renders laat maken van 10-15k met filmpje erbij, dan win je 'm niet. Iedereen gaat steeds gekkere dingen opschrijven. Maar ook in geld hoor. Een nuchter bod is er dan niet meer bij. Het is daarom altijd goed kijken naar die selectieleidraad: wat is de weging geld/kwaliteit? Zit daar wel een goede balans in?
Dirk	Speelt dan mee dat je die bouwbedrijven aan het werk moet houden? We doen het maar en dan wordt het maar AK projectje?
R#4	Nee, dat wordt nooit gedaan. In het verleden wel, als het een plan is dat kort na de tender kan starten. Dan zijn het bijna gewoon aanbestedingen van een ontwerp dat door klant al bedacht is. Anders kun je nooit snel starten. Dan wordt/werd die keuze wel eens gemaakt. Maar op dit moment wordt het winstpercentage in de bouw eerder omhoog geschroefd dan naar beneden.
Dirk	Want is snel starten? Wat is in de bouw korte termijn? Is dat volgend jaar?
R#4	'22-'23. De orderportefeuilles van bouwbedrijven kijken 3 jaar vooruit. Dat is ongeveer de tijd, verder kunnen ze niet kijken. En dan maken ze een projectenlijstje met een weging van dit gaat door of dat gaat schuiven. En dan zie je wel eens wat gaten in de omzet ontstaan en dan kan je nog wel eens een keer denken: 'ik doe mee met aanbesteding'. Maar tot nu toe zijn we daar heel terughoudend in. Echt een aanbesteding dat je op laagste prijs mee moet doen zie je bijna niet meer. Maar dat zijn de selecties die het bouwbedrijf doet. Daar vul je een gat in je omzet mee.
Dirk	Bij de normale acquisities is dus de eerste stap dat jullie in het team bespreken of het interessant is of kan zijn en dan kijk je ook naar een aantal parameters of het project past binnen het bedrijf, binnen de visie?
R#4	Klopt, je kijkt als eerste naar de omvang. Dat is eigenlijk het standaard criterium. Het is geen lijstje, het is gewoon ervaring waar je mee kijkt en waar die ontwikkelaar ook van tevoren naar heeft gekeken. Wat is de bestemming, wat is de potentie, waar ligt het, het vaste riedeltje. Maar niet een soort checklist of zo. We spreken wel af dat die ontwikkelmanager - als we er mee door gaan - een diepere analyse maakt en even een sigarendoos berekeningetje maakt van goh gaat dat uitkomen, wat voor potentie zit erin en waar we altijd heel veel naar kijken: wat gebeurt er om heen? En zitten daar dan voor ons of het bouwbedrijf ook weer kansen? Daar kijken we heel sterk naar. We proberen

	met name daar de focus op te zetten. De acquisitielij is als volgt: kijk waar we aan 't bouwen zijn, trek een cirkel van 300-400m erom heen en kijk wat daar te doen is. Je kan beter vanuit je lopende bouwrijn acquireren dan dat je ergens terecht kan komen want daar komen we niet binnen. Stop er dan ook geen tijd in! Af en toe proberen we het.
Dirk	Maar dat is puur om te kijken waar stop je tijd en energie en geld in? Dus dat is echt de voorstap nog want uiteindelijk leidt het tot een acquisitiebesluit
R#4	Ja, die je dan om gaat zetten. Oké het wordt succesvol, we gaan onderzoeken. Je probeert wel te kijken hoe ziet die eigendomssituatie in elkaar daar? Maak je serieus kans? Want dat zie je tegenwoordig ook, er lopen weer veel idioten rond die getallen de wereld in gooien. Dus we proberen wel zo snel mogelijk te kijken of we grip op de grond kunnen krijgen. Les 1 is locatie onder controle krijgen, anders ben je een soort speelbal in het speculatiecircus. Dat is dus de eerste stap. Als dat succesvol is verlopen hebben we inmiddels de divisie geïnformeerd dat we met dat soort leads bezig zijn met mogelijke investeringen om even af te toetsen. Zeker als we boven 10 miljoen uitkomen doe ik altijd wel even een rondje om te zeggen: hebben we hier wel voldoende appetite in? En vaak afhankelijk van wie het ondersteunt ga je dan door. Maar we zijn wel van het credo: we kunnen beter 10x10 doen dan 2x50.
Dirk	Ja ook voor je risicospreiding?
R#4	Ja risicospreiding, we hebben net als jullie best wel voldoende eigen vermogen. We financieren praktisch vanuit eigen vermogen. Maar ja dan kun je beter op meerdere plekken inzetten dan 20 miljoen op 1 plek. Vroeger was 10 miljoen al veel, inmiddels zeggen we: 20 kan ook al niet meer. Wat we dan wel doen is dat we, als het 20 miljoen plus wordt, eerst proberen de locatie onder controle te krijgen en dan zoeken we een partner. Dat is wel beetje beleid.
Dirk	Het klaar maken voor een acquisitie en budget voor out of pocket opvragen, zit daar nog een formeel besluit aan vast of is dat iets wat je zelf binnen het team doet? Wij hebben bijvoorbeeld als we een plek zien en dat is interessant dan stem je het eerst informeel af met directie. Als je er mee aan de gang gaat dan maak je een acquisitiebesluit en wordt in directie besproken om een budget vrij te maken.
R#4	Ja dat is bij ons ook. Als er echt out of pocket kosten worden gemaakt moet er even een besluit genomen worden. Dat is op werkmaatschappij niveau. Die kunnen zeggen ik ga 100k in een tender stoppen aan out of pocket. Die gaan dan gelijk van de jaarrekening af. Zeer conservatief. En ze hebben in de werkmaatschappij een budget voor out of pocket kosten en dan kijk je of het past daarin. 50k uitgeven: ja prima, daar krijg je goedkeuring voor. Werkmaatschappij en directie besluiten dat. Vastgoedinvesteringen moeten in de klassieke lijn. Dan kom je bij de formele investeringsaanvragen uit. Gaan we een KO aan waarin je dan geen voorbehoud mag maken, dan moeten we het klassieke lijntje lopen van werkmaatschappij, directie die investeringsaanvraag opstelt met ontwikkelmanager, dan gaat dat naar investeringscommissie en dan naar RVB en dan liefst nog keer naar RVC maar dat is meer formeel. Als RVB akkoord is dan is RVC het ook wel. Ik heb er nog nooit een zien terugkomen. Dan worden ze eerder al tegen gehouden.
Dirk	Dat geldt dus voor de koude acquisitie of 1 op 1, maar ook voor tenders.

R#4	Ja dat is altijd hetzelfde proces. Als in de tender een biedingsverplichting zit en je mag niet met voorbehoud RVB bieden dan moet dat lijntje gelopen worden. Vestigingen hebben geen zelfstandige bevoegdheid om onroerend goed of aandelen in participaties te kopen. Staat in directiestatuut. Ze zouden het formeel kunnen doen omdat ze statutair bevoegd zijn om de onderneming te binden. Maar dat doen ze maar een keer....
Dirk	Vanuit jouw rol stel je dus nooit zelf een acquisitiebesluit op, maar je begeleidt het wel en doet het informele rondje om de besluitvorming alvast te toetsen? De uiteindelijke besluitvorming gaat dus ook niet via jou?
R#4	Ja, ik loop dan even met die investeringsaanvraag een voorronde. Ik doe het lobbywerk bij die investeringscommissie. Ik laat het wel bij de werkmaatschappij, maar ik lobby even voor zodat een besluit van 50 miljoen niet zo maar plompverloren bij de commissie komt. Dus je moet wel dat soort paadjes even weten en ook je ontwikkelmanager daarin oplijnen en het interne netwerk onderhouden. Want als je zo maar investeringsaanvraag instuurt en niemand heeft het gezien en het is 20 miljoen, onvoorwaardelijk bieden over 3 weken, dan gaat dat niet goed. Als je dat niet gelobbyd hebt dan komt het er niet door. Dat doe je maar 1 keer... Wij proberen ook wel het kwaliteitsniveau van die investeringsaanvragen te controleren. We hebben wel een frame, maar je mag en kan er ook heel veel bijlagen aan hangen. Dat is niet altijd handig om te doen, want dan krijg je over de bijlagen een vraag. Je moet info doseren, maar wel goed je onderzoek doen. En als je toelicht bij de directie of investeringscommissie, moet je niet 3x stotteren. En dat is wel iets wat je de ontwikkelmanagers moet leren. Je moet je huiswerk doen. Je moet het dossier beheersen. Dat is wel iets wat niet altijd goed gaat.
Dirk	Vanuit die werkmaatschappijen: die ontwikkelaars vallen onder de werkmaatschappij. Hebben die dan ook hun interne overleggen over die tenders?
R#4	De werkmaatschappijen trekken zelf de tenders. Afhankelijk van mijn rol in zo'n tender doe ik er wel of niet iets aan. Dus ik kijk niet met al die tenders mee die draaien. Ik pak een aantal dossiers waarvan ik denk: dat is handig. Of er wordt gevraagd wil je meekijken. Het is een gebiedsontwikkeling waar ze dan kennis en kunde voor nodig hebben. Daar loop ik in mee. De ontwikkelmanager is verantwoordelijk, die trekt en rapporteert aan eigen vestigingsdirectie. Daar heeft ie z'n interne overlegjes voor.
Dirk	Qua informatie: de kostenkant hebben jullie in huis. De opbrengstenkant ook?
R#4	Ja we hebben marktonderzoekers in huis (marktanalisten). Die maken VON adviezen, programma-advies, koopsommenlijsten, verkoopaanpak. Die sturen ook de verkoopmanagers van de werkmaatschappij aan. De werkmaatschappijen zijn zelf verantwoordelijk voor verkoop. Op die manier proberen we de pricing goed te doen. En vaak ook met een lokale makelaar. Vaak die combinatie. We hebben eigen verkopers en we hebben de lokale makelaars.
Dirk	Dus ook voor de inschatting van die prijzen?
R#4	Ja van 2 kanten bekijk je m dan. Sommige makelaars doen het op basis van statistiek en terugkijken. Uiteindelijk moet je de prijs bij oplevering hebben, daar moet je naar kijken.

Uitwerking interview 1, partij 5 (P#5)

09-07-2021

Teams-vergadering

Dirk = onderzoeker, R#5 = respondent

Dirk	<p>Ik heb in de mail kort toegelicht wat ik precies ga doen: dat is het besluitvormingsproces bij een ontwikkelaar in kaart brengen en dan met name bij een acquisitie en zelfs nog verder toespitsen op een tender omdat je dan een gelijk speelveld hebt qua informatie die je ontvangt vanuit de verkopende partij. Om dan te kijken naar als iedereen dezelfde informatie heeft, hoe ga je dan in het besluitvormingsproces om met de informatie die je zelf nog boven water gaat halen of inschattingen die je gaat doen. Waar komen dan die grote verschillen bij de bieding vandaan? Dat is puur op acquisitieniveau. Het doel nu is om met 5 partijen van verschillende achtergronden te onderzoeken hoe ze naar een opgave kunnen kijken. Het eerste gesprek is puur bedoeld om dat proces in beeld te brengen, het tweede gesprek dat ik nog wil inplannen is als ik dan van al die partijen het proces in beeld heb, om te kijken waar zouden dan puntjes zitten waarvan je kan zeggen: 'hé daar wordt iets over het hoofd gezien of daar zitten risico's in, hoe gaat dat meegenomen worden in het hele traject maar met name hoe gaan we met informatie om en hoe kijken we naar acquisitie?' Kijk je dan naar soortgelijke projecten omdat die in het verleden gedaan zijn of kijk je naar een plek omdat je die kent. Kijken wat speelt een rol en wat speelt zwaar? De prestigeprojecten waarvan je denkt: 'Hé daar ga ik mijn handtekening zetten om te laten zien dit kunnen wij en dit doen wij' en dan blijkt het in de uitwerking meer tegen te vallen dan je zou verwachten.</p>
R#5	<p>Er zijn natuurlijk heel verschillende processen. Als het gaat om ergens tijd in stoppen: dan hebben we dat niet formeel geregeld. Dat is vooral aan de acquireur en het informele werkoverleg met directie. Als het gaat om ergens geld in stoppen dan hebben we natuurlijk een acquisitiebudgetaanvraag. Waarbij de acquireur zegt dit lijkt mij interessant om die en die reden en om het een stap verder te brengen en ook een bieding te doen moet ik een plannetje maken en dat kost X€. Op die manier komt dat tot stand. En zo'n proces eindigt uiteindelijk in een aankoop grond besluit dat ook al kopen we niet direct onvoorwaardelijk grond, dan toch nemen we al een aankoop grond besluit. Dus die afweging doen we op dezelfde manier. Of we nou ergens een samenwerking definitief aangaan of een harde grondverplichting aan gaan, qua besluitvorming behandelen we dat op dezelfde manier. Je vroeg verder nog: wat voor informatie speelt daar dan een rol? Dat is lastig om even uitputtend te beantwoorden, want een acquireur zoekt natuurlijk zo veel mogelijk informatie bij elkaar die relevant is voor de case.</p>
Dirk	<p>Dat gaat verder dan wat aan kopjes in het aankoop grond besluit staat in principe</p>
R#5	<p>Dat is wel een leidraad, maar daar onder zijn allerlei subkopjes weer. Er staat niet een kopje WVG of een kopje Explosieven. Maar dat zijn wel allemaal dingen die meewegen en de ene keer kun je risico's nog even voor je uit schuiven of bij de verkoper laten, bij de andere keer is het een onvoorwaardelijke grondverplichting en een as/is where/is aankoop en dan ga je weer op een andere manier met dat soort dingen op.</p>
Dirk	<p>En misschien als je daar op door gaat, dan heb je de harde gegevens die je kan vinden, dus of er bodemverontreiniging of asbest is. Dat kun je onderzoeken en vastleggen. En bijv. met inschatting over de jaren heen hoe lang een project duurt van kosten en opbrengsten en dat soort risico's. Daar wordt advies voor gevraagd, extern bijv.?</p>

R#5	<p>In veel gevallen wel. Dat geldt ook voor die andere facetten. Dus als het echt een 1 op 1 acquisitie is dan doe je dat gelijk. Als je een exclusiviteitsovereenkomst gesloten hebt. Als het een biedingsproces is, dan doe je het vaak in je dd-periode. Want je gaat dan natuurlijk best wat euro's uitgeven om dingen te checken. Vervolgens is er intern best veel kennis als het gaat om kosten en opbrengsten van vastgoedexploitatie. Er wordt dus een inschatting gemaakt van een programma zowel qua volume wat we denken dat haalbaar is als qua prijscategorieën wat haalbaar is. Sociaal, vrije sector, enzovoorts. Daar wordt een opstalexploitatie van gemaakt en de opbrengstparameters die we hanteren worden vaak naast intern ook extern nog een keer getoetst. Dus dan wordt er door een onderzoeksbureau of een lokale makelaar of een beleggersmakelaar gevraagd naar een opinie. Als onderdeel van de afwegingen. En de kosteninschattingen die doen we eigenlijk altijd zelf. Dan zoek je naar recente referentiegetallen met vergelijkbare projecten eventueel opgehoogd met nog wat locatie specifieke risico's als het gaat om fundering of geluid en dat soort zaken. En dat is dus voor een deel zou je kunnen zeggen een soort informeel proces. Waarin de acquireur af en toe afstemt met directie. Hebben we wel eens een directievergadering over een bepaalde propositie terwijl het nog niet helemaal voor het 'echie' is, maar we het wel een keer bespreken. En dan uiteindelijk leidt dat tot een acquisitiebesluit wat dan in de directievergadering wordt besproken en in geval aankoop grond uiteraard ook met RVB wordt besproken. En soms inderdaad letterlijk besproken op het moment dat het een wat groter risicovoller besluit is zoals we bijv. toen voor de [PROJECT] hebben gehad. Best heel complex, grondexploitatie van 35 mio op kleine postzegel. Die hebben we dan ook keer met RVB aan tafel besproken. En andere gevallen zoals [PROJECT], als ik die maandag op stuur is die maandagavond getekend terug. Daar worden geen vragen over gesteld. Dat zijn een beetje de twee uitersten.</p>
Dirk	<p>Julie nemen als directieteam best een actieve rol in zo'n proces en kunnen dan ook best wel sturen, je bent in ieder geval inhoudelijk op de hoogte van het plan.</p>
R#5	<p>Ja. En zodra het concreet wordt wel. Er zijn natuurlijk heel veel acquisitietrajecten die de acquireur kent en vaak denk ik ook wel directeur als het klein beetje concreter wordt, maar ook bijvoorbeeld veel ballonnetjes her en der die wij niet weten en directeur misschien ook wel niet weet. Maar zodra het wat concreter wordt komt het in zijn werkoverleg wel naar voren. En zodra het nog wat concreter wordt dan informeert hij ons: weet dat dit speelt. Dan haalt ie nog wel eens wat inzichten op en als het besluitvormend wordt op gegeven moment dan hebben we er keer echt een overleg over.</p>
Dirk	<p>Dan kan ik me voorstellen misschien per project afhankelijk van complexiteit, is er bepaalde marge/rendement die je op moet halen. Speelt dan nog mee dat bijv. het een opmaat kan zijn naar een groter project of dat je bijv. denkt: 'Hé dit is iets wat voor onze portefeuille en ons imago interessant is' of vlieg je dat altijd op dezelfde manier aan?</p>
R#5	<p>Dat laatste denk ik wel. We doen wel eens ergens mee met een tendertje bijvoorbeeld om ergens binnen te komen. Dan zou bijvoorbeeld in [PLAATS] een project worden aangeboden wat eigenlijk te klein is, dan zou dat wel een reden kunnen zijn om het toch te doen om dan na al die jaren eindelijk eens een keer een entree in [PLAATS] te kunnen maken. Maar rendementseis kijken we vooral naar het risicoprofiel. En dan hanteren we dat we zeggen als er geen bestemmingsplan is en we kopen iets dan moet het toch minimaal 10% W&R onder aan de streep staan. En als het een langjarig iets is waar vroeg geld in moet, dan maken we ook altijd een cashflow berekening zodat we zorgen dat de IRR iig tussen 12-15% zit op het geïnvesteerd vermogen. Het kan wel zo zijn dat op sociaal programma lagere marges zetten.</p>

Dirk	Die risico inschatting is puur op basis van ervaring en gevoel van wat gaat hier gebeuren? Of zitten er nog scenarioanalyses achter om rekenkundig te bekijken?
R#5	Wel rekenkundige scenarioanalyses wat gebeurt er als het 10 jaar langer duurt? Analyses als de opbrengsten tegenvallen zijn makkelijk te maken, daar hoeven we geen spreadsheet voor te hebben. Het is meer in de tijd om te kijken hoe gevoelig is iets en verder is het vooral ervaring. En hebben we niet een sophisticated mathematisch model om risico's te wegen en meten zeg maar.
Dirk	Daar wordt wel ook een soort van weging aangegeven dat je wel goed scherp hebt van welke risico's er in zitten? In ieder geval de grote risico's op zo'n moment? Daar wordt dan ook wel op getoetst en gemonitord door de tijd heen?
R#5	Zeker en bepaalde risico's worden ook onderzocht en afgeprijsd. Al dan niet met een bepaalde onvoorzien en opgenomen in de business case die je maakt. Niet van de markt zakt 10% in, maar wel als we bijvoorbeeld een bepaalde fiscale constructie een bepaalde opbrengst denken op te halen, rekenen we m voor de helft in en niet helemaal. En als er bodemonderzoek gedaan is en kans op vervuiling is en als dat zich voordoet zijn verwachte kosten 1,5 ton dan rekenen we die 1,5 ton in de grondexploitatie.
Dirk	En macro-economisch kan je ook eigenlijk niet aan rekenen.
R#5	Nee, ik heb afgelopen jaren de voorspellingen van alle grote banken die daar met heel veel mensen over nadenken, heb ik gevolgd, maar daar heb je helemaal niks aan. Elk kwartaal weer net zo makkelijk bijgesteld. Lijkt me goede besparing om die voorspellingen niet al te diepgaand te maken. Wij zijn heel erg wel van: het moet vandaag kloppen. En heel allergisch voor het in de tijd dicht rekenen van plannen. Daarom zijn we ook een tikje conservatief in een opgaande markt in ieder geval.
Dirk	Het is niet zo dat je nu met 5% genoeg neemt omdat je denkt het in de tijd wel dicht te rekenen naar 10%
R#5	Dat je de opbrengstenindex op 10% zet en de kostenindex op 2%. Zo hadden ze ooit [PROJECT] ingerekend. Toen hebben wij die business case met een ander programma en andere manier er naar kijken gewijzigd.
Dirk	Nou is het zo, P#5 doet niet veel tenders, maar als je een tenderprocedure zou moeten omschrijven dan is het in grote lijnen denk ik wel gelijk aan een normale acquisitie met het inschatten van risico's en kosten. Zitten er nou nog verschillen ook in?
R#5	Een tender begint vaak met een analyse: hoe kun je 'm winnen? Hoe wordt er beoordeeld, waar krijg je punten voor en verder is de uiteindelijke business hetzelfde. Maar je weet vaak meer, vaak is programma al min of meer gegeven of de bouwvelop is al gegeven. Als het echt een plottender is. Het is een veel strakker omkaderd proces. Je hebt een moment waarop je stukken krijgt, moment waarop je moet indienen. Meer informatie en naast gewoon je afwegingen zit er ook een stukje winststrategie bij.
Dirk	Op welke manier wordt dan, want je maakt misschien ook juist minder interessant omdat iedereen zelfde info heeft en de bouwvelop staat vast dus dan is het puur nog kwestie van prijs en inschatting kosten en opbrengsten.

R#5	Tender waar bouwvelop vastligt en programma vastligt zullen wij niet snel doen. Kunnen wij niet onze toegevoegde waarde in kwijt. Dan is het wie durft het meest op prijsstijgingen te anticiperen?
Dirk	En dan is het misschien het feit dat P#5 niet zelf de bouwer is en dus niet die kosten in de hand hebben of gelijk scherp hebben is dan misschien het grootste obstakel?
R#5	Ja zou kunnen. Voor ontwikkelende bouwers die vaak minder willen ontwikkelen is het natuurlijk een interessante tender. Ze weten wat ze moeten maken en halen gelijk bouwproductie binnen. Ze rekenen dan misschien niet én ontwikkelAK én bouwAK en beide marges maar doen soort blended AK+W&R over bouw én ontwikkeling waardoor ze concurrentievoordeel hebben. Wij gaan komende tijd wel weer wat meer tenderen ook met het oog op de korte termijn portefeuille (en korte termijn is dan 2024-2025). Niet dat we dan nu geen werk hebben maar als we die groei willen vasthouden is het niet verkeerd als er nog wat binnenkomt op die termijn. Alle acquisities die we afgelopen tijd hebben gedaan dan ben je zo maar 5-6-7 jaar bezig voordat je eens een keer een paal kan slaan. En ook qua complexiteit zijn tenders vaak wat overzichtelijker. Gemeente heeft haar afwegingen vaak al gemaakt en ligt er al het een en ander. Dus voor de spreiding in de portefeuille denk ik dat we weer iets meer gaan tenderen. Ook het aantal partnerselecties in de markt neemt iets toe. We zullen nog steeds kritisch zijn en niet overal aan mee doen, moeten wel onze toegevoegde waarde kunnen leveren en iets voor ons zijn, maar gaan we na de zomer verder over nadenken.
Dirk	Dus die toegevoegde waarde erin kwijt kunnen is een van de belangrijkste punten om acquisitie of tender te doen. Zeker voor een tender om onderscheidend te zijn.
R#5	Ja.

Bijlage 2: vragenlijst t.b.v. interviews ronde 2

Gevonden biases:

- Imaginability
- Overconfidence
- Illusion of validity
- Retrievability of instances
- Regret avoidance
- Deliberate manipulation
- Gambler's fallacy
- Ease of recall
- Optimism
- Illusory correlation
- Confirmation trap

Deelvragen

1. Hoe ziet het besluitvormingsproces rond acquisities eruit bij verschillende bloedgroepen ontwikkelaars? (P)
2. Welke biases en heuristieken kunnen in de praktijk optreden in het besluitvormingsproces (P)
3. In hoeverre kunnen beslissers op de hoogte zijn van de bias die opgetreden heeft in het acquisitieproces? (P)
4. Welke maatregelen kan een ontwikkelaar treffen om bias te beperken? (A)

ALGEMEEN

Binnen het bedrijf en het besluitvormingsproces zijn drie processen cruciaal:

- Formele lijn (primaire proces);
- Informele lijn (politiek);
- Informatieverzameling (intern of extern).

FORMELE LIJN

- Is het besluitvormingsproces bij alle medewerkers bekend en wordt er altijd op eenzelfde manier invulling aan gegeven?
- Hoe wordt de rendementseis bepaald?
- In hoeverre kan afgeweken worden van het besluitdocument? (**illusion of validity**)
- Welke onderdelen/parameters van het besluit wegen zwaar in de afweging?
- Wordt het sjabloon van het besluitdocument na elk project geüpdatet of aangevuld?
- Wordt er bij acquisities of tenders vaak met hetzelfde (interne) team gewerkt? Waarom wel/niet? (**groupthink**)
- Wordt binnen het MT een besluitdocument wel eens vergeleken met een vergelijkbare casus om zo in te schatten hoe e.e.a. zal lopen? En in welke gevallen is dat zo (voorbeeld)? (**imaginability**)
- In hoeverre is duidelijk hoe de informatie uit het besluit verkregen is – wordt de bron vermeld? (**retrievability of instances**)
- Wordt er wel eens afgeweken van het gevraagde besluit (in de zin van een bieding)? Waarom wordt dat gedaan en op basis waarvan? (**overconfidence**) of (**regret avoidance**)
- Wordt wel eens afgezien van een acquisitie (tijdens het besluit) omdat het 'niet goed voelt'? (**regret avoidance**)
- Ben je altijd blij met het winnen van een tender (**winner's curse**)
- Is er een feedback-loop in de besluitvorming?
 - o Winstgevendheidsanalyse gedaan van het project?
 - o Verschil tussen doel en verwachtingen. Plan voor ontwikkeling is anders dan wat verwacht wordt aan winstgevendheid.
 - o Welke rol spelen onzekerheidsinschattingen in het proces?
 - o Bepaalde denkfouten die een rol spelen: inspelen op proces van informatiewinning.

INFORMELE LIJN

- Hoe wordt de informele lijn beschouwd door de directie? Is dat met name het meekijken, op de hoogte zijn, of wordt er ook actief geparticipeerd in de acquisities?
- In hoeverre zijn er acquisitiekansen of proposities die niet bekend zijn bij de directie? Waarom zijn ze er? (**Deliberate manipulation**)
- In hoeverre is het profiel van de acquireur van belang voor het investeren in het project?
- Wordt de acquisitie altijd van onderaf opgestart of komt er wel eens iets binnen via directie?
- Zijn er acquisities die je liever niet door een acquireur laat doen, maar door een inhoudelijk projectontwikkelaar (omdat het spannend, complex is? Dus wat meer nadruk op conservatief) (**optimism**)
- Wordt er anders naar een besluit gekeken als er een gat in de orderportefeuille zit? (**Gambler's fallacy**)
- Wordt er anders naar een besluit gekeken als drie voorgaande acquisities/tenders niet door gingen? (**Gambler's fallacy**)
- Welke rol spelen projecten in de omgeving of van soortgelijke omvang? (**Ease of recall**)
- Waarom zijn jullie dé partij voor complexe projecten? (**overconfidence, optimism**)
- Waar ligt de focus op vanuit jullie profiel/marketing/branding?
- Zijn jullie beter dan de concurrentie? (**overconfidence, optimism**)
- Hoe is de samenwerking directie/acquisitieteam?
- Hoe wordt de klant/eigenaar verleid? Heeft die verleiding ook effect op het besluit? (**deliberate manipulation**)
- Hoe druk je als directie je stempel op het plan?
- Weegt de kans na de acquisitie ook mee? Dus de mogelijkheid tot positie krijgen, naamsbekendheid in de stad, etc. (**deliberate manipulation**)

INFORMATIE

- Hoe worden de opbrengsten en kosten getoetst in MT?
- Hoe worden externe adviezen beoordeeld?
- Hoe wordt gekeken naar intern verzamelde informatie?
- Worden besluiten wel eens puur op eigen informatie en inschattingen genomen? (**anchoring**)
- Worden links gelegd naar andere besluiten die gelijktijdig (of kort daarvoor) spelen? Met het oog op programma, markt, kosten, opbrengsten? (**misconceptions of regression, ease of recall, retrievability of instances, anchoring**)
- Wordt soms gestuurd op het 'op papier' haalbaar maken van een project? Hoe weet je dat? (**Confirmation trap**)
- Acquisities worden ook wel gebruikt om nieuwe ideeën te testen. Hoe worden de die ideeën getoetst? (**illusion of validity**)

BEDRIJFSPECIFIEK

- Toelichting op rol en functie
- Korte toelichting op hoe het proces eruit ziet binnen BEDRIJF.
- Hoeveel projecten komen er jaarlijks ongeveer langs de investeringscommissie?
- Het besluit of wel of niet tijd wordt gestoken in een acquisitie: is dat altijd een formele afweging?
- De weging tussen beoordeling door investeringscommissie of vastgoedcommissie: is dat formeel vastgelegd of wordt dat per project projectspecifiek afgewogen?
- Binnen besluitvorming zijn er scenario's. Hoe worden scenario's beoordeeld en hoe zorg je dat het niet alleen een papieren trucje is?
- Wordt er gestuurd op de scenario's?
- Wat is de gedachte dat opbrengsten puur alleen intern worden opgesteld en niet extern getoetst? (**overconfidence**)

- Wordt het opstellen van kostenramingen door gelieerde bouwer als kans of risico gezien in de acquisitie?
- Wordt er eerder akkoord gegaan met acquisitie als er gat in portefeuille zit?
- BEDRIJF profileert zich als binnenstedelijke ontwikkelaar met bepaalde ambities: wordt voor en door dat imago soms ook anders naar besluiten gekeken? Toerekenen naar een rendement?
- Speelt het imago een belangrijke rol in acquisities en hoe werkt dat door voor rest van het bedrijf (aantrekken personeel) (**biased search**)
- Moet de directie ook wel eens geprikkeld worden met een mooi beeld om erin te geloven?
- Welke rol speelt het initiatief van de regiomanager in acquisities?
- Hoe wordt door directie de informatie die verzameld wordt beoordeeld?
- Hoe bepaal je of je in een project voldoende je toegevoegde waarde kwijt kunt? En weet je dan altijd wie je concurrentie is/kan zijn?
- Risicoprofiel bepaalt rendementseis, weet je altijd zeker dat je het risicoprofiel juist inschat? Of is dat een redelijk straightforward systeem van inschatten? (**illusion of validity**)
- Wordt altijd de koppeling gelegd met bouwkosten die door het aanneembedrijf zijn afgegeven? Ongeacht wanneer het project in ontwikkeling/aanbouw komt? Waarom is dat, wat is de meerwaarde? (**illusion of validity**)
- Wat is de gedachte achter een directeur Vastgoed die bij veel/alle acquisities betrokken is, maar geen besluiten neemt? (**illusion of control**)
- De relatie is heel belangrijk. Hoe werkt dat door in de beoordeling van het besluit? Kan het zijn dat genoeg wordt genomen met lagere marges om de relatie in stand te houden en toekomstig werk te behouden? (**effect of framing?**)
- Is het belangrijk dat alle divisies/onderdelen meegekeken hebben? Wordt er met die mensen gesproken of is de input belangrijkste? (confirmation trap)
- Als er uit geengineerde bouwprijs ligt en dat beïnvloedt de bieding dermate; wordt er dan door gegaan of wordt er zelf een bieding uitgebracht? (**imaginability**)
- Productie bouwbedrijf van belang voor meedoen acquisitie/tender?
- Hoe wordt het besluit beoordeeld en welke rol spelen de bijlagen? Is dat altijd hetzelfde?
- Kan de dubbelrol van de voorzitter MT niet ook voor problemen zorgen in de besluitvorming? (**confirmation trap, overconfidence**)
- Sommige acquisities worden volledig door directeur gedraaid: hoe vindt besluitvorming dan plaats? (**confirmation trap, overconfidence**)
- Kan gemanipuleerd worden met programma om een acquisitie toch te doen ondanks dat het niet aan de voorwaarden van het investmentbedrijf voldoet? (**deliberate manipulation**)
- Hoe wordt externe informatie beoordeeld?
- Werk je altijd met een zelfde team van externe adviseurs? (**misconception of regression**)
- Hoe wordt de samenwerking en het vertrouwen tussen PARTIJ en samenwerkingspartner vormgegeven zodat er geen verborgen agenda's zijn?
- Hoe kun je verklaren dat je op papier gelijke casussen anders beoordeeld? (**Base rate neglect**)
- Hoe voorkom je dat je op papier gelijke casussen anders beoordeeld? (**Base rate neglect**)
- Welke rol speelt het enthousiasme van een ontwikkelmanager in een acquisitie? (**deliberate manipulation**)
- Is het niet hebben van een standaard procedure rond besluitvorming in acquisities een kans of een risico? Hoe zorg je dat er toch output wordt gefabriceerd waar je op kan besluiten?
- Hoe belangrijk is het informele lijntje: de afstemming in stuurgroepen en onderling t.o.v. wat er op papier komt?
- Hoe worden scenario's gewogen in de besluitvorming?
- Het feit dat veel kennis in-house is: is dat positief of zitten daar ook risico's aan verbonden? (**illusion of validity, illusory correlation**)
- Worden kosten en opbrengsten wel eens extern gevalideerd? (**anchoring**)
- Kan er afgeweken worden in het besluit van interne informatie? (**optimism, overconfidence**)

- Hoe is de samenwerking tussen ontwikkelmanager/regiodirectie?
- Hoe is de verhouding regiodirectie/hoofddirectie?
- Wat is de filosofie achter het innemen van grondposities?
- In hoeverre kan gestuurd worden op waar de acquisiteur actief mee is? Hoe kan dat vroegtijdig bekend worden, zit daar logica in?
- Welke rol speelt het initiatief van de acquisiteur in acquisities? (*deliberate manipulation*)
- Hoe wordt door directie de informatie die verzameld wordt beoordeeld?
- Hoe bepaal je of je in een project voldoende je toegevoegde waarde kwijt kunt? En weet je dan altijd wie je concurrentie is/kan zijn?
- Veel wordt op ervaring gedaan. Ervaring bij de ontwikkelaar/directie? En hoe zorg je dat die ervaring aansluit bij de tijd? (*optimism, overconfidence*)
- Hoe wordt gekeken naar de adviseurs die ingeschakeld worden? Is dat altijd dezelfde groep of wisselt dat? Worden succesvolle teams herhaald? Hoe wordt dan naar de output van die adviseurs gekeken ihkv kosten en opbrengsten? (*groupthink, misconception of regression*)
- Directie besluit vaak zelf welke kosten of opbrengsten gehanteerd worden, waarom? (*optimism, overconfidence*)
- Het zelf bepalen van de kosten op basis van referenties: gaat dat altijd op? (*illusion of validity, anchoring, focalism, insensitivity, misconception of regression*)
- Het binnenkomen in een nieuwe gemeente: welke invloed heeft dat op business case? Worden bepaalde risico's of kosten dan anders ingeschat? (*effect of framing, optimism*)
- Risicoprofiel bepaalt rendementseis, weet je altijd zeker dat je het risicoprofiel juist inschat? Of is dat een redelijk straightforward systeem van inschatten? (*illusion of validity*)

Bijlage 3: transcripten interviews ronde 2

Uitwerking interview 2, partij 1 (P#1)

05-11-2021

Teams-interview

Dirk = onderzoeker, R#6 = respondent

R#6	<p>We hebben een viertal momenten in het proces. Eerste is het starten van een acquisitie. Tweede het daadwerkelijk investeren, derde verkoop, we gaan in verkoop, de vierde we gaan starten met de bouw. Die eerste, start acquisitie is: gaan we meedoen aan een tender, of we willen 1 op 1 acquisitie gaan doen: we zien iets, we zien een kans. Vinden we dat met elkaar een goeie? Dat is eigenlijk de eerste. Die tweede, het investeringsvoorstel is het daadwerkelijk uitbrengen van een bieding. Dat kan een bieding zijn in een tender, kan ook een bieding zijn in een 1 op 1. Het aangaan van andere verplichtingen: een koopovereenkomst, een samenwerkingsovereenkomst sluiten. Dat noemen we echt de investering. Nou 3 en 4, verkoop en start bouw spreken voor zich. En dat geldt voor elk project in ons proces. Dat betekent dat wij op jaarbasis zo'n 200 van dat soort projecten besluiten doornemen. Wij hebben feitelijk een mandatering inderdaad voor 3 niveaus. 1 is de regiodirectie, die mag iets doen. Die heeft een bepaald mandaat. Daar boven is directie. We hebben dan vervolgens commissies. Daarin zijn de leden verdeeld over de organisatie. Dus laat maar zeggen in de kolom om er voor te zorgen dat geen enkele business unit of laag een besluit kan doordrukken. Het is altijd in overleg. En zorgen dat meerdere mensen in de organisatie aangehaakt zijn. Op het moment dat een project een lager risicoprofiel heeft dan zit het mandaat bij directie. En bij hele kleine zaken ligt het bij de regio, maar dat is marginaal.</p>
Dirk	<p>Ja, want zo'n risicoprofiel, hoe wordt dat dan bepaald of gekoppeld?</p>
R#6	<p>Wij hebben gewoon een x aantal criteria die uiteindelijk bepalend zijn bij wie het mandaat ligt. En dat heeft te maken met omzet, winstpotentie, verkooppersentages, aantal juridische verplichtingen, RO-risico wel of niet aanwezig. Dat soort dingen. Maar je kan feitelijk zeggen: hoe complexer het wordt, des te hoger je in de organisatie terecht komt met je voorstel. De no-brainers liggen op een lager niveau, maar er zijn gewoon criteria. En die worden feitelijk jaarlijks vastgesteld in de overleggen met de RVB / commissie.</p>
Dirk	<p>Dus het kan zijn dat in het ene jaar met een omzet van 50 mio het in de investeringscommissie komt en het volgende jaar bijvoorbeeld niet meer als dat het belangrijkste criterium is.</p>
R#6	<p>Ja. Maar ga ervan uit dat het merendeel van de voorstellen al heel gauw bij de investeringscommissie liggen. We hebben er ongeveer zo'n 200 per jaar. En daarvan gaan denk ik zo'n 150 naar de investeringscommissie, 50 naar directie en van de 200 ongeveer 40-50 naar RVB. En dat zijn dan alleen de voorstellen die te maken hebben met het starten van de acquisitie en een investering. Realisatie en verkoop gaan al niet meer naar de RVB. Dat blijft binnen P#1 of de investeringscommissie. Dat heeft te maken met risicoprofiel. Dus dat waren even de commissies. Ik ben poortwachter. Ik ben de eerste persoon. Op het moment dat er een voorstel komt, komt dat eerst in concept naar mij toe en de bedoeling is dat ik feitelijk er voor zorgen dat de informatie volledig is. Helder is, zodat het gremium dat moet besluiten, die informatie heeft die ertoe doet. Zo zou je het het beste kunnen omschrijven. En als ik een voorstel krijg en beoordeel, dan kijk ik dus inderdaad naar de inhoud, is er voldoende informatie, begrijp ik ook de business case? Vooral het doorgronden van what if scenario's. Er wordt natuurlijk vaak een real</p>

	<p>case neergezet. Soms eigenlijk wel een soort best case, maar dat is ontwikkelaars eigen. En vooral de vraag 'wat als?'. En de onderbouwing. Je noemt een cijfer, maar wat is nou je onderbouwing van een cijfer. En kijken of die informatie consistent is. Dat is de grootste. Aansluitend de eerste review geven. Van: 'joh zit die business case nou wel solide in elkaar?' Is dit nou wel verstandig om het zo te doen? Daar geef ik feitelijk het eerste oordeel over. En dan is het aan het team, de regio, om het voorstel aan te vullen, te verbeteren, en dan wordt ie definitief ingediend. En dan wordt het door het desbetreffende orgaan, directie of Investeringscommissie, behandeld. Vervolgens nog een stuk afwikkeling. Ik zorg voor de besluiten: wat hebben we nou precies besloten. Het team informeren over de besluiten. Kan zijn dat er voorstellen akkoord zijn, maar met condities. Je moet nog dit of dat doen. Dan bewaak ik die condities. Op het moment dat het voorstel een niveau hoger moet richting RVB, zorg ik ervoor dat het daarheen komt. In ieder geval de voorbereiding. Overigens; er zit een vergelijkbare collega bij de RVB. Die doet dat op hoofdlijnen nog eens over. Met name vanuit de optiek van de RVB. Uiteindelijk wordt het daar ingediend en bespreken ze het. Dat is een beetje op hoofdlijnen het systeem.</p>
Dirk	<p>Eigenlijk de grootste criticaster voor de ontwikkelaar ben jij? Als ik het zo oneerbiedig mag zeggen. Als het poortje R#6 gepasseerd is zijn ze al een heel eind op weg.</p>
R#6	<p>Dan ben je aardig op weg ja.</p>
Dirk	<p>Bestaat dan zo'n besluit altijd uit dezelfde opbouw en zaken die gevraagd worden? Of wordt het nog wel eens specifiek gemaakt per project of aangevuld?</p>
R#6	<p>Nou elke ontwikkelaar is echt wel anders. Maar op hoofdlijnen zijn ze allemaal identiek. Dus wat wij gedaan hebben: er wordt natuurlijk een aantal onderwerpen bevestigd, overigens hebben we daar nu een stap in gezet in templates. Dus we hebben duidelijk aangegeven: deze informatie willen we hebben. Heel concreet, en uiteindelijk gaat het altijd over een financiële paragraaf, hoe ziet je exploitatie eruit, wat verdien je eraan? Er zit een juridische paragraaf in: welke verplichtingen gaan we aan, welke contracten hebben we? Aankoop van grond, samenwerking met gemeente, met partner, met aannemer, afnemers. Er zit een RO en milieuparagraaf in. Wat is het bestemmingsplan, wat zijn de belangrijkste milieuvraagstukken die erin zitten? Er zitten ook bouwvraagstukken in. Over aannemers, bouwkosten. Er zitten wat grondexploitatie vraagstukken in als dat aan de orde is. En natuurlijk marktvraagstukken. Voor wie gaan we het doen eigenlijk? Wat is de doelgroep? Wat is het product, welke prijzen hangen er onder? En waarom is het een goede prijs? En een goed product? Dus het is financieel, markt, juridisch, RO, milieu. En dat is allemaal in dezelfde opbouw en daar zit een soort, beetje getraptheid in. Er is een soort management samenvatting, en vervolgens de uitwerking van die vier onderwerpen. En natuurlijk is elk project anders, de een is monofunctioneel opstal, de ander is mix-use gebiedsontwikkeling. Maar op zich zijn het dezelfde vraagstukken die eraan voorbij komen. Als het een eenvoudige opgave is, monofunctioneel, bouwrijpe grond, geen afnemers, particuliere kopers, dan heb je wat minder in te vullen. Is het een hele complexe gebiedsontwikkeling heb je wat meer in te vullen. Maar het is allemaal dezelfde opbouw. Het zijn dezelfde bijlagen die gevraagd worden. Het is altijd een financiële bijlage: het financiële model. Voor de opstal en voor de grex. Er zit een marktrapport bij, in welke vorm dan ook. Er zit standaard in het systeem informatie over de locatie, situatie, verkaveling, wat ga je nou eigenlijk maken? Soms zitten er wat extra bijlagen bij, bijvoorbeeld in een samenwerking. Maar dat zijn</p>

	eigenlijk wel een beetje de bijlagen. Elk voorstel is op hoofdlijnen identiek qua informatiedrager. En het verschilt een beetje in diepgang.
Dirk	Ik hoor je ook zeggen: dat wordt dan ook geüpdatet naar aanleiding van nieuwe inzichten of dingen die belangrijk worden gevonden. Is het ook zo dat er dan bepaalde onderdelen zwaarder wegen dan andere? Ik kan me voorstellen dat de financiële parameter en de scenario's: he wat is het risicoprofiel, die zijn belangrijk. Maar spelen dan ook de thema's mee die je belangrijk vindt als P#1?
R#6	Ja, laat ik het zo zeggen: het plan wat je maakt doe je om bepaalde redenen. Dus het is sowieso specifiek gericht op de directe gebruiker: de klant. En je kijkt of je, en zo ja welke, thema's daarin verwerkt kunnen worden. Enerzijds om de acquisitie beter te laten slagen. Anderzijds om ook hetgeen wat je afkondigt ook daadwerkelijk te doen. Wat je in ieder geval ziet is in elk voorstel worden die thema's wel behandeld. Deze thema's doen we en dat doen we op deze gronden. Finaal is het natuurlijk altijd een financiële afweging: hoe ziet de exploitatie eruit, wat verdienen we eraan? En wat zijn de kansen en risico's, rechten en plichten die er tegenover staan. Die afweging. En daar komen wel in die afweging van kansen en risico's, rechten en plichten al die thema's wel voorbij. Daar komt een stuk markt voorbij, een stuk RO voorbij. Kosten, ontwerpvragestukken, veiligheid, de partijen met wie je werkt. Die komen allemaal wel voorbij. Maar het is voornamelijk puur die financiële afweging. En als je dan kijkt naar de vier verschillende soorten besluiten, is bij een acquisitie de belangrijkste vraag: is die acquisitie interessant voor ons en als 'ie interessant is, zien we kans om 'm te winnen? Er wordt om een bieding gevraagd: is die op te hoesten? En als wij van mening zijn dat we een concurrerend voorstel zouden kunnen neerleggen, hoe gaan we het dan doen? Wat is de strategie? Dat zijn in feite de drie belangrijkste vragen bij een startnotitie. Het investeringsvoorstel is inderdaad meer: als je een bieding uitbrengt of contract aangaat: is deze business case voor ons financieel interessant? En dan krijg je die opsomming van kansen en risico's, rechten en plichten in totaliteit. Ga je richting het verkoopvoorstel, dan is feitelijk de centrale vraag: het product dat ik maak, is dat samen met de prijs die erbij hoort, het meest optimale wat we hebben kunnen verzinnen? En dan zijn al die andere dingen bijna meer een hygiënefactor van: hebben we de vergunning? Of hebben we een bouwtitel? Hebben we bijvoorbeeld prijsovereenstemming met de aannemer? Hebben we bouwrijpe grond tot onze beschikking of komt die binnenkort? Wanneer komt de vergunning? Dat zijn bijna meer conditionele vragen eigenlijk. Het laatste voorstel, start bouw, is feitelijk: zijn alle condities ingevuld? Met name dan ook de verkoop. Overigens die laatste twee worden vaak gecombineerd om te voorkomen dat je siervoorstellen schrijft. Schrijf er dan maar 3, dan ga je gewoon in verkoop geconditioneerd en onder bepaalde voorwaarden mag je dan ook daadwerkelijk starten met de realisatie. Dat is dan wat er gebeurt. En in al die voorstellen kijken we natuurlijk wel inderdaad naar het product dat je maakt en daarmee de invulling van de thema's.
Dirk	Ik kan me voorstellen met al die projecten en besluiten die langskomen dat je ook een heel breed overzicht hebt van wat er binnen de organisatie gebeurt, hoe de portefeuille in elkaar zit, maar ook dat je informatie kan vergelijken met het project dat je misschien een week eerder hebt gezien. Gebeurt dat ook en hoe zorg je ervoor dat je, ik kan me voorstellen dat noordwest heel anders is dan zuidoost, in markt en bouwkosten, in alles. Kan dat dan ook nog een gevaar zijn dat je projecten met elkaar vergelijkt?
R#6	Nee, ik vind het eigenlijk wel heel prettig dat ik kan vergelijken. Ik zie inderdaad alle projecten. Het verschil dat je ziet in besluitvorming: aan de ene kant moet je een besluit

	<p>nemen. Zo is het nou eenmaal georganiseerd. Niet alle voorstellen zijn even spannend. Had dit nou naar een hoger niveau ontmoeten, puur voor de complexiteit? Nee. Maar door het zo te doen is iedereen aangehaakt. Elk voorstel, elke directeur weet wat er speelt in zijn organisatie of in zijn regio of in zijn bedrijf. En dat geldt dus voor mij ook. Dus ik kan veel dingen zien. Het voordeel is dat je kan zeggen: 'ik zie bij andere regio's dit voorbij komen, ga eens met die praten'. Dat kan zijn over bepaalde producten die ze in de markt zetten. Dat je zegt nou een ander product wordt al ontwikkeld door de andere regio. Of als het gaat om bijvoorbeeld juridische structurering, joh ik zou het anders doen want toevallig net een voorstel voorbij gekomen waarin ze het zus en zo doen. Dus je bent ook een soort kenniskaken eigenlijk. Het leuke van het regiowerken is dat je een eigen regio hebt, maar als je niet uitkijkt zit je op een eiland. En we hebben een aantal stafdiensten, dit is er één. Maar we hebben natuurlijk ook ons markt bureau. We hebben ook ons eigen ontwerpclub. Die mensen zien heel veel. Dus je kan mekaar even op weg helpen, je kan ook vergelijken. Opbrengsten is locatie gebonden. Die ga ik niet vergelijken. Maar bouwkosten, daar kan wel regionaal verschillen zijn en gemotiveerd, maar soms kun je ook zeggen nou ik vind het wel bijzonder dat jij met een heel andere bouw prijs werkt terwijl we het een vergelijkbaar product vinden. Waarom is die bij jou anders? Dus je kan wel heel makkelijk vergelijken. Ik vind dat dus eigenlijk wel een groot voordeel. Daarnaast proberen we alle data die we hebben zo veel mogelijk te verzamelen. En weer met elkaar te delen. We hebben een systeem binnen in het huis dat alle financiële rapportages ingelezen worden en je kan weer analyses trekken. Dus je kan ook als ontwikkelaar weten wat de bouwkosten zijn van een tweekapper in Amsterdam. Als ze dan nog gemaakt worden, of een appartementencomplex in Eindhoven. Of wat de notariskosten zijn overall in Nederland of specifiek in de regio. Dus die kennis wordt uiteindelijk, alles wat voor besluitvorming wordt ingebracht, die informatie wordt ook weer gelijk gebruikt in een data warehouse om er weer uit te trekken. Die informatie gebruik ik bij het beoordelen. Maar die informatie staat ook ter beschikking aan alle ontwikkelteams bij het opstellen van voorstellen en hun eigen business case: van joh wat kost nou eigenlijk iets? Dus die informatie proberen we zo veel mogelijk te hergebruiken.</p>
Dirk	<p>Dat is natuurlijk prettig ja. Want veel informatie die jullie verzamelen, gebeurt ook wel intern he? Eventueel als het echt spannend wordt met een kostenberekening vanuit de gelieerde bouwer op de bouwkosten. Wordt er dan ook nog externe informatie ingewonnen en hoe wordt dat dan gewaardeerd als dat in een besluit staat?</p>
R#6	<p>Qua opbrengstenkant: de marktrapporten. Die hebben we doorgaans altijd in huis. Maar er is niks op tegen om een extern advies extra aan te vragen bij een lokale makelaar. Zou het kunnen zijn dat vanuit het eigen onderzoeksbureau te weinig data beschikbaar is. Kan ook zijn dat de data die beschikbaar is onvoldoende is. Je kan wel eens hebben in een stad dat 3 straten verder een hele andere markt kan zijn. Beter buurt, mindere buurt. Dan is de vraag of je vanuit Utrecht dat goed kan zien. Dan kan een lokale makelaar daar beter op inspelen. In sommige gebieden werken we alleen met lokale makelaars. Als je echt in de uithoeken van Nederland zit, daar hebben we vanuit markt bureau onvoldoende informatie om volledig te zijn. Dus je kan best inderdaad een tweede makelaar erbij halen. Niks mis mee. Vind ik ook wel prima als daar verschillen in zitten, dan is het juist spannend: waarom zitten er verschillen en wat doe je ermee? Hetzelfde geldt voor de bouwkostenkant. Je kan zelf op basis van kostenkengetallen je budgetten samenstellen. Het wordt natuurlijk sterker op het moment dat je een raming hebt van een bouwer. En dat kan je zuster zijn, het mag ook een andere partij zijn die een aanbieding doet. Het kan ook een kostendeskundige zijn. Ik vind het wel interessant om dan juist de verschillende bronnen te raadplegen en daar wat van te vinden met elkaar.</p>

	Dus het zijn meerdere loketten waar je langs kan gaan. Ik vind het vooral belangrijk: waarom heb je een bepaalde bron gebruikt. Of een bron niet gebruikt.
Dirk	Dus die check wordt wel echt teruggelegd bij de ontwikkelaar van joh: hoe kom je hieraan?
R#6	Ja. Hoe kom je hieraan. En afwijkingen moet je motiveren. Stel dat de makelaar of adviesbureau een bedrag aan opbrengstenniveau heeft en jij zit daar ver boven. Waarom doe je dat? Wat is de reden dat het hoger is? Of bij bouwkosten dat je zegt nou onderaan zou het lager kunnen zijn. Het is best gedetailleerd wat wij doen.
Dirk	Stel nou dat, want ik begreep dat gelieerde bouwer dus ook en alle verschillende dochters en partijen in zo'n commissie zitten en mee besluiten. Stel dat er een gat in de portefeuille komt van gelieerde bouwer en er komt een tendertje aan dat P#1 samen met gelieerde bouwer op zou pakken. Hoe wordt dan naar zo'n tendertje gekeken? Kijk je dan ook met een bril van: nou die moeten we binnenhalen om de mensen aan het werk te houden? Of wordt er wel nog steeds objectief dat hele lijstje afgevinkt?
R#6	In de commissies die ik net benoemde, om vastgoed te beoordelen, wordt niet naar bouwproductie gekeken. Puur ontwikkeling. En de afgelopen jaren is me nog niet een situatie voorgekomen dat er een gat zat in de productie. Het is meer zo: we zitten te vol en... maar we kijken puur naar de ontwikkelopgave. Niet naar de bouwopgave.
Dirk	In zo'n besluit wat voorligt. Wordt daar dan ook een advies of voorstel gedaan in een grondbieding, in de hoogte daarvan? En neemt de commissie dat over of wordt daar zelf nog een besluit op genomen, hoger of lager afhankelijk van welke belangen er spelen?
R#6	Het kan allebei. Het team vraagt of een bieding kan uitgebracht worden voor bedrag X. En daar vinden we wat van. En soms laten we het erbij en soms vinden we het misschien te ambitieus. Of soms denken we nou er is ruimte om te verbeteren. Dus dat kan twee kanten opgaan. Of drie kanten. We houden het aan, het gaat naar boven of naar beneden. Het is wel de bedoeling om het besluit te nemen of het voorstel in termen van ja of nee. En probeer niet op de stoel van de ontwikkelaar te gaan zitten nog een keer. Dat is wel feitelijk het verschil dat je moet maken daarin.
Dirk	Zo'n besluit wat dan opgesteld wordt; dat wordt dus ook informeel afgestemd tussen regiodirectie en de commissie of jou? Op het moment dat het besluit komt, komt dat eerst in de regiodirectie terecht en dan bij jullie? Of is dat al dan in z'n definitieve vorm bij jullie langs geweest voordat het in de regiodirectie behandeld wordt?
R#6	Het is eerst het ontwikkelteam die een voorstel maakt. En het ontwikkelteam is uiteindelijk onder verantwoording van de regiodirectie. Maar het is de ontwikkelaar die feitelijk het doe-werk doet. Samen met een verkoper of een jurist of controller of wie dan ook. Maar formeel is de regiodirectie die het voorstel bij mij neerlegt. Dus als die behandeld wordt door het besluitvormend orgaan (de investeringscommissie of directie) een besluit genomen en dat wordt officieel teruggekoppeld aan de regiodirectie. En vervolgens dus ook de ontwikkelaar. En er lopen soms wat lijntjes tussendoor, maar het gaat wel heel formeel.
Dirk	Dus het is eigenlijk altijd de regiodirectie die het oplevert en dat is dan redelijk anoniem wie dat dan opgesteld heeft?

R#6	Nee hoor, ik weet precies wie het doet. Het doe-werk gebeurt door de ontwikkelaar. En de ontwikkelaar die heeft het voorstel opgesteld, die neemt het door met z'n eigen regiodirectie. En op het moment dat de regiodirectie het akkoord vindt, is het meestal de ontwikkelaar die het voorstel bij mij indient. Dus het gaat van ontwikkelaar naar regiodirectie, dus de regiodirectie is volledig aangehaakt. En dan gaat het naar mij toe. En formeel ook wel weer terug. Maar ik kan dus ook gewoon zien wie schrijft.
Dirk	En ook voor het opstellen van zo'n concept of strategie voor de acquisitie: word je daar dan ook bij betrokken of is dat echt het feestje van de regiodirectie en het besluit komt uiteindelijk jullie kant op?
R#6	Nee want wij besluiten. Dus als er een acquisitiekans voorbij komt, gebeurt dat op dezelfde manier. De regiodirectie doet feitelijk het verzoek om aan een tender deel te nemen of een andere acquisitie op te starten. Er zijn een aantal situaties als het heel kleinschalig is, dan word ik alleen geïnformeerd, maar ga er vanuit dat 9 van de 10 keer zijn het wat grotere tenders, dus is het altijd wat officieel voorbij komt voor goedkeuring.
Dirk	En daar staat dan ook in wat de richting is die gekozen wordt voor programma of architectuur dat soort zaken? Dus daar wordt ook echt goedkeuring op gevraagd? Dus het kan geen verrassing zijn als in één keer een gebouw in het besluit staat waarvan je denkt 'he wat hebben we hier bedacht'?
R#6	Ja en nee, daar zitten niet zo veel verrassingen in.
Dirk	Wordt zo'n acquisitie dan altijd op zichzelf beoordeeld, of wordt ook gekeken van: 'nou we zijn in de regio actief of we willen er actief raken: misschien moeten we wel in dit project genoeg nemen met een iets lager rendement om dan ook bij de volgende keer weer in aanmerking te komen. Speelt dat mee of is het echt gewoon de business case is de business case en dat moet voldoen?
R#6	Nou laat ik het zo zeggen, op het moment dat je een acquisitie pleegt dan zijn er meerdere redenen om dat te doen. Eén zou idd kunnen zijn: ik vind het interessant om in dit gebied wat actiever te worden. Kun je motiveren. De business case moet nog steeds goed zijn. Dus het kan geen reden zijn om een slechte business case te accepteren om maar aanwezig te zijn in een bepaalde stad. Maar het kan meespelen. Het commerciële belang om een keer iets anders te doen dan dat we op basis puur van het gewone criteria zouden opereren. Dat zou kunnen.
Dirk	En stel er komt een tendertje langs waarbij de uitvraag echt kwalitatief is en op al jullie speerpunten geënt is; het is ook nog een keer in een regio of stad waar je graag aan het werk wilt gaan. Hoe ziet dat er dan uit als je weet dat er 2-3 partijen concurrentie is, maar je wilt m kosten wat het kost binnenhalen. Ga je dan echt tot het gaatje in zo'n besluit of geldt dan ook nog steeds van... Nou een stukje prestige wat meespeelt, ja maar wij willen deze pakken want wij zijn hiervan en wij kunnen dit.
R#6	Laat ik het zo zeggen: op het moment dat een tender heel interessant is om te doen: je moet een tender of acquisitie alleen doen als je 'm kunt winnen. Je moet ervan overtuigd zijn dat je 'm zou kunnen winnen. Anders moet je 'm niet doen. Dan moet je je best doen om dat te doen. En als jij bedoelt van joh ik wil wat scherper gaan, lees ik wil een hogere bieding neerleggen want dat is vaak het verhaal. Dan moet je je best doen om dat

	<p>mogelijk te maken. Dus dan moet je gewoon nog slimmer zijn. Laat ik het dan maar zo zeggen. Het team wordt uitgedaagd om, zou je het bedenken om in sporttermen: neem bijvoorbeeld voetbal: dat je zegt ja mag ik genoeg nemen met bijna scoren? Nee, die bal moet erin. Ja maar het is zo moeilijk, ja dan moet je beter voetballen. We leggen de drempel hoog: je moet beter voetballen. We nemen geen genoeg met een half doelpunt. De lat wordt hoger gelegd voor het team. Wees maar creatiever.</p>
Dirk	<p>Dus dan geef je ook echt mee aan het begin van een acquisitie: dit is een belangrijke, alles op alles nu.</p>
R#6	<p>Ja, nou het is vaak de regio die zelf het voorstel doet. Ik wil hieraan meedoen, want. Nou prima. En als er scherp gespeeld moet worden, moet je dat wel binnen je business case oplossen. En op het moment dat de opgave complexer is, die worden steeds complexer, en de concurrentie is hevig: die is aanwezig en goed. Dus je moet gewoon goed spelen.</p>
Dirk	<p>Misschien een laatste vraagje dan nog: is er ook in de besluitvorming een feedback loop ook dat gekeken wordt van nou in besluit 1 waren dit de onderwerpen die spannend waren, dat hoor ik volgens mij je ook wel zeggen dat je dat ook wel kan zien. Als er iets terugkomt in condities of voorwaarden dat je die in de gaten houdt en agendeert. En daar dan het volgende besluit extra scherp op bent van hoe is dat opgepakt of wat is er mee gedaan?</p>
R#6	<p>Het tweede, derde, vierde voorstel wordt gevraagd naar de besluitvorming voorliggend. Waar is goedkeuring op gekregen, zijn er condities, zijn ze ingevuld. Maar het kan ook zijn dat die terugkoppeling op condities eerder moet. We gaan er niet op wachten, we willen gewoon om een bepaalde reden binnen een bepaald tijdsaspect terugkoppeling hebben op condities en die houden we allemaal bij. En die monitor ik en feitelijk maandelijks hou ik die even tegen het licht en die nemen we dan weer even door met de directie van joh waar staan we? Wordt teruggekoppeld aan de regiodirecties van joh er staan nog wat punten over en direct naar de teams toe. Om in ieder geval elkaar scherp te houden.</p>
Dirk	<p>Dat geldt dan ook met uitkomsten van afgeronde projecten, dat vormt weer input voor een andere opzet van besluitdocumenten of dat je extra scherp ergens op bent?</p>
R#6	<p>In ieder geval binnen een project als er een besluit is gevallen, dat je die voorwaarden in de gaten houdt en dat je daarop monitort: hoe wordt er mee omgegaan? Op het moment dat een project is afgerond, dan heb je soms een reguliere review op een project. Een soort projectevaluatie. We hebben niet voor de besluitvorming een separate evaluatieronde. Dit is het besluit en dat is het. Wat je wel eens doet is 1x per jaar met elkaar nadenken over de processen die je doorloopt. Wat kan beter? Wat kan sneller? Wat kan anders? Hetgeen wat je doet is extra altijd voor de ontwikkelaar. Het is extra informatie dat je moet oplevelen. Hoe zorg je ervoor dat dat makkelijker gaat, dat het sneller kan en stel nog een keer beter kan. Dus dat het niet ten koste gaat van de informatie, maar dat ook nog eens de kwaliteit van informatie toeneemt. En ik denk dat we naar een systeem toegaan waarin dat allemaal zit en dat je ook nog eens een keer voordeel eraan hebt als ontwikkelaar. De informatie die we vragen is vraaggestuurd. Het is niet zo zeer van joh vertel eens wat over, maar heel gerichte vragen. Op alle onderdelen. Waardoor je als ontwikkelteam aan het denken wordt gezet. Heb ik nou eigenlijk over alle punten die er toe doen nagedacht? Daar gaat het eigenlijk om. Dus je kan eigenlijk ook het systeem gebruiken gewoon binnen je regio om je team te</p>

	informereren, je regiodyrectie te informeren. Zo ver staan we. Een soort faseverslag. Daar staan de belangrijkste dingen in voor je project. Toevallig gebruiken we dat voor interne besluitvorming.
Dirk	Dus dat geeft ook een zekere mate van comfort of vertrouwen?
R#6	Ja.
Dirk	Omdat het ook vergelijkbaar is en je ook weet van nou dit zijn de onderwerpen die doen ertoe en daar hebben we grip op.
R#6	Daar hebben we grip op ja. En het zijn altijd dezelfde onderwerpen. Krijg je ook weer dat je kan teruggeven van joh op welke criteria hebben we nou besluitvorming? Wat vinden we nou belangrijk? Het gaat om financiën, markt, juridische aspecten, RO/milieuaspecten. Als je dat nou continu op die manier reviewt en bevraagt gaat dat denken ook tussen de oren zitten. En wat is nou een goede business case? En dat kan natuurlijk elke keer anders zijn. De kaarten liggen altijd anders op tafel, maar het gremium van punten waar je naar kijkt is altijd hetzelfde.
Dirk	Merk je dan ook dat de kwaliteit van die onderdelen steeds omhoog gaat per besluit of per medewerker?
R#6	Ja absoluut. Gaat elke keer omhoog. Je focust op de juiste onderdelen. Hoofdzaken, bijzaken. En vooral de what-ifs. Want alles wat je nu op papier zet, weten we het wordt anders. Het is niet de illusie dat we, als je een startnotitie of investeringsvoorstel doet, dat dat ook daadwerkelijk zo eruit gaat zien. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom het afwijkt. Het product kan anders zijn, aantallen kunnen variëren en daarmee ook alle cijfers. De markt verandert. Maar het gaat meer om uiteindelijk van joh als je kijkt naar het geheel van rechten en plichten, en kansen en risico's. Hebben we daar comfort bij? En dan zijn vooral de what-if scenario's heel erg belangrijk. Dat proberen we met elkaar scherp te krijgen elke keer.
Dirk	Ik kan me voorstellen dat als dat eenmaal leeft en bekend is bij de ontwikkelaar dat dat ook voor hem zelf een stukje comfort en vertrouwen geeft dat je weet dat je met de juiste dingen bezig bent.
R#6	Ja uiteindelijk wel. Al moet ik wel zeggen dat het opstellen van een voorstel, dat kost tijd. En die tijd heb je niet altijd voor je gevoel. Je hebt meer dingen te doen als ontwikkelaar. Als je in een tender zit is het hartstikke druk. Dus het aanleveren van informatie is nooit het grootste feestje van een ontwikkelaar. Maar het is nodig. En door het op de manier te doen zoals we het nu doen heeft het ook voordelen voor je. En wat je ziet in besluitvorming is dat je feitelijk een systeem krijgt van vragen en doorvragen. En daarmee zal je ook zien als ontwikkelaar dat je soms situaties tegenkomt waar je zelf nog niet over nagedacht hebt. Daar moet je dan toch wel iets mee doen. Dus je probeert ook te zoeken naar de blind spots van wat hebben we nog niet geregeld? En soms zou het ook kunnen zijn van nou het is niet geregeld en daar hebben we een reden voor. Daar voelen we ons comfortabel bij. En soms zeg je nou dat moeten we nog doen, daar moet ik iets mee.

Uitwerking interview 2, partij 2 (P#2)

22-11-2021

Teams-interview

Dirk = onderzoeker, R#7 = respondent

Dirk	We hebben in het eerste gesprek gehad over hoe het besluitvormingsproces bij jullie eruit ziet. En hoe dat in z'n werk gaat en waar het ongeveer op uitdraait in een besluitdocument. De tweede ronde die ik met alle partijen voer is met de directie om te kijken hoe komt nou zo'n besluit bij hun aan, wat is hun rol in het proces en hoe beoordelen ze het? Dat ik jou voor beide gesprekken kon vragen is mooi. Om daar maar mee te starten: ben jij zelf echt ook nog actief met acquisitie betrokken of is het meer een soort sturende, coachende rol die je hebt?
R#7	Ja. Dat laatste is de laatste tijd wel meer zo. Nou, nee, het hangt er een beetje van af. In sommige gevallen ben ik noodgedwongen vanuit mijn tijdbesteding wat meer coachend betrokken, maar ik heb bijvoorbeeld afgelopen jaar ook wel weer een heel plantraject opgepakt voor een locatie. En heb ik dat weer redelijk zelfstandig bijna intern gedaan. Met een aantal andere partners, ontwikkelbedrijven. Dus daar heb ik weer het hele plantraject opgepakt met een stedenbouwkundig bureau, dat is dan niet een tender, maar wel een beetje tussen acquisitie en een planvorming in. Dus we hebben daar de grondposities al, maar dat ligt al een hele tijd stil. Vervolgens heb ik het opgepakt en gezegd: nou dan gaan we toch nog eens een keer een goede poging toe wagen. Dat heeft ook wel heel erg met conceptvorming, planvorming en visievorming te maken. Alleen ik heb wel in mijn huidige rol daar nog weer minder tijd voor dan voorheen. Dus toen ik die grotere tenders, waar we het vorige keer over hadden, deed, toen had ik ook geen acquisitievrijstellingsrol of wat dan ook. Deed ik het er ook gewoon naast, maar had ik in ieder geval geen managementverantwoordelijkheden er ook nog een keer bij. Het wordt nu wel lastiger inderdaad. Maar ik heb binnen de directie van het ontwikkelbedrijf heb ik ook een beetje de rol, dat heeft gewoon met mijn kennis en kunde en affiniteit te maken, dat ik vaak mee kijk in planprocessen. Ook wel in acquisitieprocessen. En een klein beetje de interne vraagbaak ook kan zijn. En de interne kwaliteitsbewaker soms moet zijn. Maar dat is dus anders dan de andere directeuren. Maar dat heeft weer te maken met dat dat ook weer meer mijn ding is. Dus dan proberen we daar ook binnen het MT tijd voor te maken dat ik ook die rol kan doen. Maar dat is wel lastig.
Dirk	Dat kan ik me voorstellen.
R#7	Maar dat is inderdaad wel een keuze geweest om dat meer inhoudelijke geweten, om daar een deel van mijn tijd aan te kunnen besteden.
Dirk	Is dat dan met name op het gebied van concepten, programma en dat soort zaken, of kijk je ook in de exploitaties en kosten en?
R#7	Nee het gaat echt over de, want dat is dan meestal aan de ontwikkelmanagers zelf al heel goed toevertrouwd. Dus het gaat meer over de conceptmatige kant. Er is soms ook een programmatisch aspect, dan gaat het ook heel erg om de programmatische finetuning. Maar meestal gaat het om planvorming en plankwaliteit. En dat kan procesmatig zijn, welke architect kiezen we? Maar kan ook zijn: oké, stap nou eens even het atelier in op het moment dat we een paar belangrijke keuzes moeten gaan maken met elkaar. En dan doe ik even mee in een fase. En dan stap ik meestal ook weer uit.

Dirk	Want het uiteindelijk ook beoordelen van zo'n concept en programma, vinden jouw collega's in het MT daar dan ook nog wat van? Of is het dan zo iets: nou dat is jouw ding en de rest stemt in.
R#7	Nee, het is heel hybride. Zoals heel veel dingen bij ons een beetje hybride zijn georganiseerd. In de basis is het zo dat, we hebben het zo georganiseerd dat de directie uit het ontwikkelbedrijf bestaat uit 5 mensen. 1 hoofddirecteur, vier directeuren. En die directeuren projecten zijn eigenlijk voor de operationele day to day management van de projecten waar overal weer ontwikkelingsmanagers en dergelijke op zitten. Die ontwikkelingsmanagers zijn over het algemeen redelijk breed inzetbare mensen. Die dus ook geacht worden om eigenlijk op alle punten: en plankwaliteit, en programmatische kwaliteit, en financiële sturing, om daar op de juiste keuze te kunnen maken. En die sparren eigenlijk met 1 van de directeuren projecten om dat elke keer af te stemmen. En ook om raad en daad te vragen. En vervolgens als er dan besluitvorming nodig is, dan gaat dat in het MT en dan verdedigt of toelicht, dan licht de betreffende directeur onder wie dat project valt, die licht dat daar toe. En wij denken dan met elkaar daarin mee. Dus doen we meestal 1 rondje waarin we elkaar even wat inhoudelijk proberen aan te vullen en de scherpe vragen te stellen. En dan volgt er meestal een aanpassingsronde en dan gaat het echt in de besluitvorming. Maar dan zit je dus ook al helemaal aan de achterkant van het proces. Dus eigenlijk alle inhoudelijke besluiten die worden allemaal genomen in het project zelf. Door de betrokken ontwikkelingsmanagers en in samenspraak met de directeur die op het project zit. Dus niet een soort tenderboard of zo. En daarbij hebben we gezegd: bij kleinere tenders ligt het ook zoals ik het net schetste. Dus daar gaat een teampje aan de slag, en dat wordt in het MT uiteindelijk ook formeel afgezegd. Wordt daar besluitvorming genomen. Als het over veel grotere bedragen of hele politiek gevoelige locaties gaat, dan loopt er ook iemand uit de hoofddirectie mee. En dan wordt het ook daar uiteindelijk formeel besloten.
Dirk	Want anders dan een acquisitie of een besluit wat dan in jullie MT komt, gaat dat dan altijd nog door naar de hoofddirectie of hebben jullie mandaat?
R#7	Nee MT heeft een vrij hoog mandaat. Als het heel erg gaat over een aankoop van een plek, waar bij wijze van geen planvorming aan te pas komt, waar eigenlijk alleen maar door de planeconoom wat grof aan gerekend is van wat kan er ongeveer op, vaak is er ook wel een ontwikkelingsmanager even mee bezig, maar dat gaat vaak dan in 1-2'tjes met directeur. En dan is er, wat er inhoudelijk aan planvorming is is dan heel minimaal. Dan gaat het echt over grof laadvermogen en even checken wat staat er in het bestemmingsplan, even wat sonderen bij de gemeente bijvoorbeeld, maar dat zijn vaak trajecten die gaan dan heel snel en dat is vaak een 1 op 1 traject en moet je heel snel een bieding doen en heb je het of heb je het niet. Komt vaak uit het netwerk. Dus dat gaat een beetje quick en dirty op die manier. En dan is ook het MT van het ontwikkelbedrijf daar soms niet eens enorm bij betrokken. Want dat zijn gewoon van die dingen, die komen langs en dan moet je binnen 2 weken ergens iets van vinden. Als het echt gaat over grote acquisities waar veel op gestudeerd moet worden, dan is er dus meer dat eerste model aan de orde. Waar echt een directeur projecten met een ontwikkelingsmanager eens even goed naar gaat kijken. En in het kader van een tender tuig je vaak een heel team op met externe ontwerpers enzo.
Dirk	En dan zit er wat meer structuur in het hele proces?
R#7	Ja. Maar nu ik het ook weer zo zeg, het klinkt allemaal heel erg rommelig en zo zou je het misschien ook kunnen noemen, maar het is heel flexibel. Het is snel schakelen, al naar

	<p>gelang wat de opgave vraagt passen we daar ook onze inzet op aan. En de lijnen zijn gewoon intern best wel kort. En mandaat bij MT is best wel hoog. Dus je kunt ook best wel een eind komen op een hele snelle manier. En we laten eigenlijk de inhoud van wat er voor ligt laten we bepalen hoe we daar dan mee aan het werk gaan. En we hebben dus niet een formele tenderboard of acquisitietribunaal of iets dergelijks. Dat gaat toch ook vaak wat meer bij directeur vaak op de kennis en kunde en zijn routine en intuïtie. En in de grotere dingen speel ik dan vaak, maar lang niet altijd, een extra rol.</p>
Dirk	<p>Want in die wat meer gestructureerde processen als ik het zo mag noemen, jullie werken veel met externe partijen samen, ook om informatie op te halen. Wie beoordeelt dan die informatie? Dat gebeurt dan door de ontwikkelaar in samenwerking met die directeur projecten of vind je daar met z'n allen ook nog een keer wat van later?</p>
R#7	<p>Nee dat is echt in dat koppel om het maar zo te zeggen. En die directeur Projecten die kiest er vaak zelf voor of stemt dat in het MT af, of ik daar dan inhoudelijk ook nog een rol in heb. En als ik dat dan heb dan is dat vaak op het plankwalitatieve zeg maar. Omdat die directeur projecten en die ontwikkelingsmanager die kunnen dat allemaal zelfstandig goed aan. Want die zijn natuurlijk net zo goed als ik in van alles en nog wat. Alleen soms dan zeggen ze: ik wil graag, hier is plankwaliteit zo'n belangrijke selectiecriteria, kijk eens mee. of met wie zullen we dit aanpakken? Of kom eens bij de beslissende ateliers erbij zitten en stel eens een paar slimme vragen of domme vragen die dan weer tot ideeën leiden.</p>
Dirk	<p>Werk je dan vaak samen met zelfde teams in zo'n acquisitie?</p>
R#7	<p>Nee. Dat scheelt per project en is zelfs heel afhankelijk van beschikbaarheid. Dus wie heeft er tijd? We zitten gewoon eigenlijk structureel heel krap in de tijd dus het gaat heel vaak op die manier. Wie heeft hier eigenlijk tijd voor en wat voor kwaliteit hebben we dan aan tafel en welke dingen schieten we dan bij wijze van alleen al vanwege het profiel van de mensen die tijd hebben schieten we tekort? En hoe kunnen we dat nog aanvullen? Het is allemaal nogal flexibel en, ja hoe zeg je dat, beetje 'as we go'.</p>
Dirk	<p>Want is dan die ontwikkelmanager die die acquisitie doet, is die dan ook degene die het plan gaat uitontwikkelen of wordt het nog overgedragen?</p>
R#7	<p>Nou dat hebben we nu, meestal is dat het geval. En dat maakt het dus ook best lastig omdat daarmee de mensen die goed in acquisitie zijn, al heel snel niet meer zo goed beschikbaar zijn. Dat ze volzitten omdat ze zo goed in acquisitie waren. En dan hebben ze meteen een project aan hun fiets hangen. Dus daarvan hebben we nu ook gezegd: we willen eigenlijk in het nieuwe jaar naar een, we hebben sowieso wat groei in de FTE's bij ontwikkeling. En we denken er aan om een ontwikkelingsmanager wat meer specifiek voor acquisitie ook aan te wijzen of aan te nemen. Waarmee we iemand hebben die dan vervolgens ook dus niet elke keer zo'n project dan ook zelf moet gaan uitwerken. Als het binnen gehaald is. Dus dat is eigenlijk precies jouw punt. En we hopen dus zo iemand ook snel op de volgende acquisitie in te kunnen zetten. En dan hebben we wat stabielere bezetting op dat soort acquisitiekansen.</p>
Dirk	<p>Plus wat jij zegt: je kent je mensen goed en je weet ook waar extra aandacht voor nodig is als iemand een acquisitie oppakt en dat kun je dan ook minimaliseren, of kun je goed kaderen.</p>

R#7	Ja dan heb je eigenlijk iemand die gewoon in de acquisitiekant redelijk stabiel zijn kwaliteiten elke keer aan de dag kan leggen. En in het ene geval gaat de acquisitie over bepaalde dingen, dan zet je de ene erbij en in het andere geval zet je iemand anders erbij. En dan kun je ook nadat je het binnen hebt gehaald met die acquireurpersoon weer verder in plaats dat je meteen kwijt bent omdat het een succesvolle acquisitie was. Daar hadden we wel last van. Er begint wat meer structuur in te komen hopelijk. Het voordeel van zo'n flexibel model is dat je dus altijd de mensen aan het werk hebt. En dat je dus niet met bepaalde naamplaatjes van oh jij bent alleen maar hier van of jij bent vooral daarvan. Of jij bent van die regio dus dan kun je niet in die regio... doen we ook niet aan, aan regio's. dus het is een hele goede manier om heel, iedereen vol te kunnen inzetten. Dus bijna geen redundancy te hebben. Maar het nadeel is dat je dus ook bijna nooit mensen hebt die tijd over hebben om iets op te pakken want iedereen is altijd vol aan de bak.
Dirk	En misschien de specifieke kwaliteiten niet helemaal perfect in kunt zetten.
R#7	Nee dat klopt ook dus we vragen ook heel veel in de breedte van iedereen. Omdat je tegen iedereen zegt: je moet eigenlijk overal altijd aan de slag kunnen.
Dirk	Dat maakt jouw rol en de rol van het MT misschien ook wel dat je veel meer inhoudelijk betrokken bent of meer op moet letten dan omdat je met verschillende mensen te maken hebt die niet altijd evenveel ervaring hebben?
R#7	Exact. Dus we zijn best wel veel bezig met gaat dit dan op dit project goed als pietje door jantje verwisseld moet worden omdat we pietje weer op wat anders nodig hebben. Of zit op die nieuwe klus, daar hebben die en die mensen nu ruimte. Gaat het dan ook meteen goed of hebben we dan nog iemand nodig die bij wijze van de regio beter kent daar? Dus het heeft z'n voors en z'n tegens dit Lean en mean gebeuren.
Dirk	Zo'n extern team wat er dan bij hangt met adviseurs en noem maar op. is dat dan ook vaak een vast clubje waar je uit put of verschilt dat per opgave?
R#7	Ja je komt natuurlijk vaak wel bij partijen uit waar je eerder prettig mee hebt gewerkt. Soms zijn het ook wel persoonlijke voorkeuren he dat je zegt nou deze klus zou ik graag met die en die oppakken want dat zie ik helemaal zitten. Dan mag je dat ook zelf zo weten. Dus er is niet een soort lijst, en niet dat in het MT besluiten van dit zijn de partijen waar we tenders mee doen of, nee. En bij twijfel dan kijk ik vaak even mee van is dat nou een stedenbouwer of een landschapper of een architect waar ik deze opdracht mee zou doen. Want ik ken ze ook lang niet allemaal, maar ik ken ze misschien in de breedte wat beter dan de gemiddelde ontwikkelingsmanager of directeur. Dus zo proberen we dan daar, maar dat gaat ook redelijk informeel.
Dirk	En zo'n acquisitie en zo'n besluit wat voor ligt, is daar ook een soort ondergrens aan rendement wat je altijd op wilt halen of hangt dat per risicoprofiel af of als je een nieuwe markt in gaat?
R#7	Ja soms ga je natuurlijk nog wel een klein beetje scherper omdat je denkt anders is alles voor niks geweest. Of hier willen we heel graag zitten. Of de concurrent is misschien wel dat en dat van plan. Maar over het algemeen moet het gewoon voldoen aan de rendementseisen die we hebben. En ja als het daar niet in past dan ga je het in principe niet doen.

Dirk	En dat besluit wat dan voor ligt, is dat dan ook altijd volgens een vast format qua onderdelen die het moet bevatten?
R#7	Ja, bij ons heet het een investeringsvoorstel. Redelijk voor de hand liggende term. En daar zitten standaard indelingen en hoofdstukjes in. Dat gaat over de normale logische dingen van waar ligt het, waar gaat het over, hoe zit het in elkaar? Rekensommen, plankwaliteit, risico's, partijen met wie je dan samen moet werken of waar je het samen mee wilt aankopen. En of die bekend zijn en zo niet, hoe die door de due diligence zijn behaald. Dat zijn een beetje de vaste... en dan allerlei bijlages, meestal GREX gerelateerd. Soms grex en vex. Hangt beetje van wat je aankoopt af. En wat voor ons heel belangrijk is, is of het een plek en project is die past in het portfolioplan van onze investing managementclub. Want uiteindelijk gaan we als ontwikkelaarclub ergens in de weer als daar huurwoningen uitrollen, met een redelijk percentage van het totaal, waar onze beleggingscollega's ook graag eigendom van willen nemen. Dat is voor ons altijd een belangrijke focus dat dat er wel in zit. Maar daarmee is niet gezegd dat zij ook al op voorhand al helemaal meelopen en akkoord geven, want er is helemaal nog geen sprake vaak van een heel uitgewerkt voorstel. Maar zij moeten wel zeggen: ja op die plek, in dat woonmilieu of segment, daar wil ik wel t.z.t. graag een voorstel voor ontvangen.
Dirk	Is dat dan niet een vraag die je eigenlijk al bij het binnenkomen van zo'n acquisitie beantwoord?
R#7	Ja. Meestal helemaal aan de voorkant al. En wij kennen natuurlijk het portfolioplan goed van onze fondsen. Dus wij weten al waar ze in de basis enthousiast van worden. En in dat proces steek je dan nog eens een keer de peilstok erin en dat wordt dan dus ook in dat investeringsvoorstel goed aan de orde te komen.
Dirk	Zijn er dan bepaalde onderdelen van dat besluit waar je dan extra op let? Dus financiën, risicoprofiel, dat zullen misschien dingen zijn die belangrijk zijn.
R#7	Ja. Fall-back scenario. Wat nou als het allemaal niet doorgaat? Hoe groot is het planologisch risico, wat zou het alternatief kunnen zijn? Als het bestaand vastgoed is dat je wilt herontwikkelen: wat zijn nou je kasstromen uit huidig verhuur? Wat zou je er van kunnen maken? Aan die kant de rekensom aan de boven- en onderkant maken. Dan weet je een beetje waar je risico technisch aan toe bent.
Dirk	Ja want dat besluitdocument pas je dat ook wel eens aan aan wat je vraagt? Of wordt het wel eens herzien door voortschrijdend inzicht? Of is het een vast format wat je al jarenlang op die manier gebruikt?
R#7	Ja dat is een relatief vast format. En ja je moet natuurlijk altijd als het een tender of een acquisitie in concurrentie is, dan moet je natuurlijk wel een klein beetje hier en daar nog eens een tikkie opportunistischer erin gaan zitten en dat is waar we dan op focussen. Vinden we dat dan verantwoord en daarvoor moet je dat risicoprofiel goed in ogenschouw nemen. En dan kun je met zo'n plan B van stel dat alles in de koop zit, kun je ook zeggen: nou dan vind ik het nog wel verantwoord om eigenlijk meer te bieden dan je anders zou doen. Want we willen 'm heel graag, we denken dat het wel goed komt en als het niet goed komt kunnen we er altijd weer netjes uitspringen met minder of geen huurwoningen als het nodig is. Dat kan een soort ondergrens zijn als je er heel opportunistisch, het heel graag wilt hebben.

Dirk	Vergelijk je dan besluiten ook wel eens met andere business cases? Of projecten die je gedaan hebt of die er op lijken? Of doe je dat niet meer als je in het MT een besluit voor ziet liggen?
R#7	Nee. Ja goed meestal beoordeel je gewoon de casus voor wat ie is. En de vergelijkbaarheid is vaak meestal redelijk laag. Het is altijd wel weer anders. Maar goed je moet natuurlijk een inschatting doen van bouwkosten. Ja daar doen we natuurlijk heel veel met referenties. Maar ja, jij weet ook hoe het tegenwoordig buiten gaat. Het gaat nu echt alle kanten uit. Op dit moment, in deze precieze tijd is het heel erg moeilijk om bij een acquisitie een inschatting te doen van de verwachte bouwkosten. Ja wat moeten we daar nou van zeggen als het buiten bij lopende projecten al alle kanten uit vliegt. Dus dat is soms lastig.
Dirk	Dat kan dan eerder tegen je werken dan dat het je helpt in de beoordeling van zo'n besluit?
R#7	Ja, je kunt natuurlijk twee kanten uit redeneren op dit moment. Het komt wel goed want het is nu het gekst van het gekst. Je kunt ook denken: nou dit gaat nooit wat worden want er is geen aannemer die hier een prijs op durft te geven. Dus wat moet je daar nou van vinden. Op dit moment even heel gek, maar normaal heb je daar wel een soort benchmark voor die bouwkosten kant.
Dirk	De ambities die je hebt als bedrijf, krijgen die ook een plekje in het besluit, misschien met toelichting van welke neem je wel mee en welke neem je niet mee? jullie zijn natuurlijk ook best goed in de communicatie en de marketing van je projecten en je concepten. Dus kijk je ook met zo'n bril van waar kunnen we onszelf weer mee positioneren op een bepaalde manier?
R#7	Ja ook dat gaat niet super expliciet. Maar als je eens terugkijkt denk ik ja we hebben toch wel heel veel tenders en andere acquisities gedaan waarin je eigenlijk toch wel moet constateren dat we niet echt voor de makkelijke weg gaan. We hebben er toch wel een handje van om ons uitgedaagd te voelen en die handschoen dan ook op te willen pakken. En te zeggen van we gaan hier gewoon iets heel cools maken. En dat heeft natuurlijk wel ook misschien wat indirecter te maken met wat voor ambities heb je nou eigenlijk? En waar voel je je toe geroepen? Daar gaan wij moeilijke projecten over het algemeen niet uit de weg en als we projecten in de portefeuille hebben zijn we ook vaak niet op zoek naar de makkelijke uitgang, maar dan willen we ook wel iets moois neerzetten. Kwalitatieve ambitie is vaak wel leidend ten opzichte van laten we maar zo snel mogelijk iets neerzetten, dan zijn we ook weer klaar.
Dirk	Dat maakt het misschien ook wel weer lastig om zo'n besluit te beoordelen als er veel nieuwe innovatie of dingen inzitten waarvan je, om daar misschien een benchmark van te zoeken of er een gevoel bij te krijgen?
R#7	Ja dus je bent vaak bezig met iets wat heel moeilijk uit te rekenen is. In [PROJECT] hebben we ook, dat is eigenlijk een tender waarvan je denkt waar begin je aan? Dat is ook wel gebleken. Dat is extreem moeilijk. Maar dat was ook inhoudelijk, dat extreem moeilijke heeft dan ook vooral te maken met de constructie. Maar ook hoe dat allemaal qua afspraken in elkaar zit. Het is niet het meest reguliere contractvorm. Inhoudelijk is het natuurlijk ook nogal wat. Een plan zonder parkeren maken. Ja, nou ja, reken daar maar eens aan. Dat is niet echt makkelijk. Zo'n gebouw in bouwkosten uitrekenen is ook niet

	<p>echt eenvoudig. En dat betekent dat je dus niet, je moet niet het type organisatie zijn dat zegt: ja maar we hadden toch ooit dit bedacht, hoezo is het nu anders? Ja heel veel van die dingen kun je niet eens goed bedenken en ze hebben vaak een enorme doorlooptijd, zijn heel ingewikkeld en dus moet je continu schakelen. Maar het voordeel is: je kunt er wel je ambities in kwijt. We hebben er heel veel dingen al uit geleerd die we alweer hebben toegepast in andere projecten die bij wijze van alweer bijna af zijn. Hier moeten we nog steeds beginnen.</p>
Dirk	<p>Als je daar op terugkijkt: zou je het dan nu anders doen ook in zo'n besluitvormingsproces? Of zijn er heel veel dingen gebeurt die je niet had kunnen voorzien?</p>
R#7	<p>Ik denk dat er heel veel dingen zijn gebeurt die je niet had kunnen voorzien. Die ook echt zijn tegengevallen gaandeweg. Maar ik denk dat het ook wel een beetje sign of the times was. Dat je toen ook gewoon een aantal dingen gewoon wilde oppakken. Je kwam ook uit een periode van jarenlange stilstand ongeveer. Dus iedereen zat ook wel toen in een soort mindset van we gaan weer vlammen, het kan weer. De wereld trekt weer aan. En ja wij moeten ook weer verder! We moeten ook weer mooie dingen gaan maken. Dus dat, ik zie daar ook wel en soort golfbeweging in waarbij dat oen ook wel even een tijd was waarin we ook vanuit P#2 een aantal acquisities en met name tenders hebben gedaan waarvan je nu zou zeggen: nou laat die maar even aan mij voorbij gaan. Maar dat zeg je dan ook een beetje vanuit de ervaring van deze tenders, dat het allemaal best wel moeilijk is en heel lang duurt. En wel tof en gaaf is en iedereen wordt enthousiast, maar krijg het maar eens voor elkaar. Dus daarvan krijg je zelf natuurlijk ook weer een bepaalde, dat heeft ook een gevolg voor hoe graag je dat soort dingen weer zou willen doen.</p>
Dirk	<p>Want denk je dat je dan misschien jezelf een beetje laat leiden door de ambitie die je hebt, het gave wat je wilt maken en misschien het beeld wat je daarbij voor ogen hebt?</p>
R#7	<p>Ja. Dat denk ik wel. En het is natuurlijk ook, het werkt ook wel weer zo dat als je een paar van dat soort supertoffe dingen in je portefeuille hebt, dat je dan ook zegt van nou nu is het ook wel weer even genoeg. Je hoeft ook niet 20 extreem moeilijke gekke projecten in je portefeuille te hebben. Een paar zijn meer dan genoeg. Op een gegeven moment is ook dat een argument om het niet allemaal nog een keer extra op te scheppen. Maar toen was wel echt zo'n moment dat het omgekeerde waar was denk ik voor een heleboel partijen. Dat iedereen zoiets had van ja ja kom maar op, ik wil. En we moeten ook dat soort dingen doen in het bedrijf.</p>
Dirk	<p>Heb je ook soort van spin-off gemerkt van grote tenders? Dus behalve de concepten die je nu nog door aan het ontwikkelen bent? Maar ook in media, in mensen aantrekken?</p>
R#7	<p>Ja ik denk het wel. P#2 is ook wel een bedrijf waarbij we misschien wat te bescheiden zijn soms. Dus we hebben zoiets van nou we vertellen het wel aan iedereen als het eenmaal zo ver is. Zo lang het allemaal niet in kunnen en kruiken is dat het überhaupt gaat lukken gaan we er ook niet zo veel over communiceren. Soms ook niet handig, soms kun je ook dingen bijna afdwingen door het heel erg naar je toe te trekken en erover te communiceren. Nu is het voor een gemeente al bijna niet meer voor te stellen dat het niet door gaat. En dan creëer je je eigen werkelijkheid. Dus dat mogen we ook wel eens wat strategischer of minder bescheiden daarin zijn. Dus we hebben van dat soort projecten soms ook helemaal niet zo veel communicatiewinst behaald tot nu toe. Maar ik denk dat het wel heel erg heeft geholpen als je ziet wat voor portefeuille we hebben in het beeld van wat voor club is P#2 nou. Wat kunnen ze en wat doen ze en met wat voor durf staan ze in de wereld. Dus</p>

	<p>ja, ik denk dat dat ondanks onze bescheiden strategie toch wel werkt en dat het ook wel helpt om talent aan te trekken of onze aandeelhouders enthousiast te houden of whatever. Ik denk dat dat ook belangrijker weer gaat worden. Nu is even iedereen bezig met het hier en nu. Maar wij zijn ook alweer aan het voorsorteren op de wereld van overmorgen. En ons aan het verdiepen in de samenleving van een jaar of 10-15-20 in de toekomst. En dat voor thema's dan heel erg belangrijk zijn en waar je eigenlijk, gezien ook de lange doorlooptijd van vastgoedprojecten misschien nu al veel meer op zou moeten focussen.</p>
Dirk	Die hele generatie Z die er aan komt?
R#7	<p>Ja, dus dat gaat over duurzaamheid, echt wat is daar de next step in? En hoe zorg je dat je daar niet achter aan hobbelt. Maar dat gaat ook over de sociaalmaatschappelijke kant. Rechtvaardigheid, geloofwaardigheid, transparantie, sturen op sociaal rendement in je projecten. Daar ook veel meer van bewust zijn dat je daar in onze ogen ook steeds meer op zal worden afgerekend door de publieke opinie, door je aandeelhouders, door je kopers en huurders. Maar ook technologie. Het gaat natuurlijk hard, en het gaat alleen maar harder. Soort exponentiële groei. We weten sinds corona wat dat betekent. Dat is al niet bij te benen, laat staan als je dat elke keer in successievelijke vastgoedprojecten wilt toepassen. Dan is de wereld alweer zoveel verandert, daar moet je van tevoren over nadenken. Daar zijn we ook wel bewust mee bezig nu. En dat zal ook wel weer vragen om andersoortige projecten. Misschien ook wel weer soort acquisities of tenders dat je denkt: ja dat past eigenlijk heel goed bij onze nieuwe visie op de wereld waar we naar toe gaan. Dus laten we dat eens gaan doen, terwijl je daar misschien anders niet zo enthousiast over zou zijn of niet zo snel zou zien als kans.</p>
Dirk	Nog even kijkend naar: de acquisitie hoe die binnenkomt. Stel dat een ontwikkelmanager met een kans aankomt: dan is het waarschijnlijk de eerste toets wil daar onze belegger ook gaan zitten?
R#7	Ja past dat in het geografische en woonmilieuplaatje
Dirk	Stel dat dat nou een check is. Hoe krijgt ie dan jou of jullie ook enthousiast om daar tijd en energie in te stoppen? Is dat lastig of is het al vrij snel nou ga het maar doen en...
R#7	Ja dus die acquisitie komt dan in ons MT langs. En dan bepalen we met elkaar wat we er van vinden en wie er aan gaat trekken. Of dat we 'm laten lopen. Of dat we zeggen van joh fantastische kans maar we hebben geen capaciteit dus jammer maar helaas. Dat gebeurt ook wel.
Dirk	En dan kijk je waarschijnlijk ook met name naar omvang, marge, risicoprofiel, rendement, dat soort zaken?
R#7	Ja. En nogmaals, ook echt capaciteit. Dus als je zegt nou we kunnen nog 1 acquisitie doen dit jaar. Dan ja, met wie, welke willen we dan doen? Is dit 'm dan of denken we nou er komt nog wel iets leukers langs over een paar maanden. Op die manier.
Dirk	Zo'n risicoprofiel. Waar baseren jullie dat op? over de bandbreedte genomen.
R#7	Onze risico's die splitsen we uit in planologisch risico, afzetrisico, dat gaat natuurlijk ook over, naast koopwoningen over huurwoningen en andersoortig vastgoed dat erin zou

	<p>zitten. Dat gaat ook daarnaast over het bouwkostenrisico of kostenrisico. En we hebben nog procesrisico's, dat heeft te maken ook met inschatting van als je met een partner doet, hoe stevig is die partner? Als je veel met een gemeente van doen hebt, bijvoorbeeld door het planologisch risico, hoe schatten we die gemeente in? Wat voor wind waait daar? Zitten daar sterke mensen die we kennen en waar we het wel mee zien gebeuren of is het het omgekeerde? Dus dat zijn zo grofweg de risicoparagrafen waar we dan naar kijken. En dan doen we in het project financiële risico. Dus dan doen we vaak een soort rekensommetjes erbij van stel nou dat de kostprijs 5% harder stijgt dan we hebben opgenomen? Wat gebeurt er dan? Stel dat de VON-prijs harder stijgt of juist daalt. Wat gebeurt er dan? Stel dat het project een jaar langer duurt, wat gebeurt er dan met je IRR? Daar sturen we veel op. dus meestal als we het doen, doen we altijd zo'n rekensommetje erbij. Heb je ook even gevoel voor hoe precies komt het eigenlijk zeg maar. Dus hoe erg zit je op het randje? En hoeft er dan maar iets te gebeuren en het gaat helemaal de mist in of kun je wel een stootje hebben. Soort hardheidsanalyse.</p>
Dirk	Dat risicoprofiel, bepaalt dat dan ook mede je rendementseis per project?
R#7	<p>Ja, dat is een hele goede. Dat zou je eigenlijk wel moeten doen he. Dat is eigenlijk de logica van risico. Een hoog risico vraagt ook een hoger aanvangsrendement of een hogere bruto winst die je begroot. En andersom he, een laag rendement is misschien niet zo'n probleem maar dan moet het risico er ook wel bijna uit zijn. Dat zijn natuurlijk eigenlijk de logische manieren van denken. In het algemeen blijkt dat toch heel moeilijk te zijn bij ons en ik denk dat dat bij anderen ook niet heel veel anders is, om daar elke keer weer heel goed op te sturen. Het is toch wel lastig een kwalificatie te hangen aan hoe hoog is dat risico, om dat te kwantificeren en daar dan ook. Heel vaak is het ook in tegenstrijd van elkaar. Als je ergens in concurrentie m toch graag wilt hebben: ja het zijn vaak risicovollere projecten he want het moet allemaal nog maar lukken. En je moet er scherp in want anders heeft het geen nut, kun je beter niet mee doen. Eigenlijk gebeurt dan precies het omgekeerde van wat de economie je zou leren. En dat blijkt dus toch wel heel lastig. Dus het zit m vaak al op een iets abstractere schaalniveau, dat je zegt: we moeten ook naast al die moeilijke onduidelijke, risicovolle vaak binnenstedelijke projecten moeten we toch ook vaak een paar steady weiland dingetjes hebben liggen. Dus het is wel fijn dat er ook nog een paar kurken zijn waar je wel een tijdje op kunt blijven drijven en waar je het risico mee kunt afdekken dat je loopt dat je de projecten doet waar we allemaal heel blij van worden.</p>
Dirk	Dus genoeg spreiding in je portefeuille om die spannende op te vangen?
R#7	Ja.

Uitwerking interview 2, partij 3 (P#3)

17-11-2021

Teams-interview

Dirk = onderzoeker, R#8 = respondent

Dirk	Dit gesprek gaat met name erover: als er nou een acquisitie binnenkomt, op welke manier ben je dan aangehaakt, hoe kijk je naar een besluit dat opgesteld wordt, hoe gaat dat dan weer in samenspel met enerzijds de ontwikkelmanager, anderzijds wat in Hoofddirectie besloten wordt.
R#8	Hoofddirectie kan ik heel simpel in zijn. Die hebben het laatste woord. Het is mijn taak – en niet mijn taak alleen – maar met het MT om te zorgen dat er geen besluiten terugkomen die niet oké zijn. Dus heb ik daarbij garantie als het hier de deur uit gaat? Nee. Maar ik weet wel, ik denk wel in het beleid van het bedrijf zodat ik weet waar er angels en klemmen zitten. Dingen die wel en niet gebruikelijk zijn, waar de risico's zitten. Ik wil niet zeggen dat je die niet neemt, maar die benoem je dan en dat zet je in je kansen en bedreigingen heel helder neer. Dus in die zin: Hoofddirectie, zij moeten in staat zijn om nee te zeggen, maar je moet er vanuit gaan dat je iets aanlevert waar je 1 of 2 vragen daar gelaten, maar waar je altijd akkoord op krijgt. En als je twijfelt dan doe je je lobbywerk, vragenrondje, je telefoontje vooraf of vragen vooraf. Ik zeg altijd als het naar Hoofddirectie gaat dan komt er een handtekening onder. Anders hebben we het niet goed gedaan. Dus voordat het hier de deur uit gaat dan weet je aardig zeker dat ie daar geaccordeerd kan worden. Tussen kunnen en zullen is wat anders, maar kan ie geaccepteerd worden. Omdat aan alles gedacht is. Natuurlijk komen er nog wel eens 2, 3 vragen, maar ik vind dat ik m'n werk niet goed doe als ik het terug zou krijgen. En als ik er 3 per jaar terug zou krijgen zou ik achter de oren moeten gaan krabben. Dus dat is even Hoofddirectie. Dat is vrij gemakkelijk denk ik dan altijd. Verantwoordelijkheid ligt hier.
Dirk	Want het moment dat zo'n acquisitie binnenkomt op welke manier ben jij dan betrokken bij strategie of bij plan of bij programma? Hoe werkt dat precies?
R#8	Ene kant hebben we een jaarplan natuurlijk in de zin van wat zijn randvoorwaarden voor acquisities en wat doen we liever en wat doen we liever niet? Dat is 1. Dat is hoe moet je dat zeggen: de zekerheid bij het voorportaal. Onder de 100 woningen doen we niet mee. Om zo maar te zeggen. Dat is niet uit arrogantie, maar dat is gewoon anders kom je niet meer aan een goede selectie toe. Zo zijn er nog een aantal. Financieel, RO technisch, dat zijn een aantal zaken die wegen we voordat iets naar binnen gaat komen. We hebben natuurlijk gewoon dat zullen jullie ook hebben je reguliere afstemmingsoverleggen, je acquisitieoverleg en je MT elke 2 weken. Als mensen het goed doen dan weten ze dat op de juiste momenten te melden, dan kunnen ze t inbedden: dit zit er aan te komen. Wij hebben, los van de kwalitatieve randvoorwaarden van een gebied of een gemeente, ook gezegd van wat voor type plannen zoeken we? Dat is ook al welbekend: de eerste check valt het daar binnen? Als het daar buiten valt heb je iets meer uit te leggen. Waarom wil je dat dan zo nodig doen? Als je het hebt over tenders, daar doen we niet aan mee. En natuurlijk heb je dan uitzonderingen. Dan vind ik het altijd wel heel belangrijk: wie schrijft een tender uit. Dus wie is de eigenaar, wie is de jury en met name het ruimtelijke ordeningskader: wat is de betrokkenheid van een gemeente of overheid hierbij? En dat vind ik heel belangrijk. Als dat fuzzy is of als de CBRE's binnenkomt dan gaan de stoplichten al op oranje. Als het bij een gemeente vandaan komt is het groen, bij een particulier of bedrijf dan staan ze al op oranje. Dat is een gewaarschuwd mens zeg ik altijd. Omdat je, wat jij schetst, ga je er te opportunistisch in, daar word je door dat soort partijen toe

	<p>uitgedaagd en als je eenmaal meedoet in een bieding of wat dan ook, dan doe je niet mee om niet te winnen. Dus de eagerness om te winnen die is er altijd. Hoe waardeloos de vraag soms ook kan zijn. Dus als je 1 stap zet, dan ben je al bezig. Dus die eerste stap is een hele belangrijke. Gewoon even checken met elkaar van voelt dit goed ja of nee. En, hoe ben ik er dan bij betrokken: dan heb je wel gewoon het gesprek van joh waar zitten hier nou de, wat is de kans die er ligt en wat zijn de onderwerpen waar je op moet letten he? Hoe zit het met de bodem- en watergesteldheid, hoe zit het met het geluid? Dat zijn hele simpele vragen, die hoeft je – die komen evident op je af. Jij noemde net even: hoe lees je dat dan? Wat zijn je kengetallen? Dus die gaan nog niet over m2 en prijzen en dat soort dingen maar je kijkt gewoon van joh wat kan, wat denk je hier nou allemaal tegen te komen? En dan bepaal je op welke onderwerpen wil je inzoomen? Wat wil je nu een verdiepingsslag geven om te zorgen dat dat, of het risico of de kans die je ziet, kun je daar een beetje de vingers achter krijgen? Je noemde die kengetallen. Ja dat is dan toch een stukje: je hebt al heel veel stukken voorbij zien komen dus die kengetallen of dat nou een grondquote is of een VON prijs of aantal woningen per hectare of de hoogte van een gebouw. Kijk als iemand binnen komt 140 meter dan kijk ik daar anders naar dan wanner iemand zegt dit is een gebouw van 70m het zijn de kengetallen die alom bekend zijn. Gevaar is dat die kengetallen altijd jou doen besluiten om iets niet te doen. Dat spel moet je met elkaar wel even opzoeken. Ik ben altijd wel helder: je doet de acquisitie niet voor mij, maar voor jezelf. Dus ontwikkelingsmanager het is jouw acquisitie, niet die van mij. Dus jij kent van de hoed en de rand, jij hebt het succes dan wel de aap op je schouder. Voordeel wat wij hebben is dat heel veel mensen al heel lang werken. Dus ze ontwikkelen hun eigen acquisities. Dus zij hebben zelf ook wel een positief kritische instelling. Dus bij hen zelf zit ook al die controle. Vaak is het zo dat we hen meer uit moeten dagen, dat we denken van wat beren op de weg zijn. Dus het is meer uitdagen en over de streep trekken en ruimte bieden van kijk er met een iets zonniger bril tegen aan. Het is ook wel: is het een acquisitie van mij of van jou? En waarom doe je het? Omdat ik het vraag of omdat je m wil? Dat zijn de eerste bespiegelingen die je gewoon hebt. Dan: kun je m er ook bij hebben? Past het in het werkpakket dat we al hebben? Dat heeft met spreiding te maken: doe je teveel in [PLAATS] of doe je teveel met die partner, of heb je daar nog niets? Jij noemde net [PLAATS]: daar loopt er nu eentje. Daar zitten wij niet, dan zetten we een tandje bij. Dan ga je iets verder. Dan heb je daar een argument voor vanuit je business plan. Dus vanuit je jaarplan heb je een argument. Dat is op hoofdlijnen. Dus je eerste taxatie. En dan gaat hier toch al heel snel het tekenen en rekenen hand in hand. Hoe zit de gemeente er in? Heb je wel of geen partners? Kijk een partner maakt een plan niet meer of minder succesvol. Een groot risico is niet ineens een half risico geworden. Dat maakt ons niet angstig. Dat heeft ons gebracht tot waar we nu staan. Maar zo moet je wel naar je partners kijken altijd. Ook dat toetsen we altijd van nou: blijft die erbij of heb ik 'm er liever niet meer bij? En dat soort gesprekken gewoon vanaf het begin met elkaar te voeren. Dus je partnership is een belangrijke. Ik ben niet zo van de bouwers als partner in de acquisitie. Bouwen is gewoon 50-60% van je stichtingskosten, ik denk dat wij kennis en ervaring hebben dat zelf in te schatten. Advies van onze eigen afdeling bouwkosten. Dus ik ben, een bouwpartner is eerder een min dan een plus in onze acquisitiefase. Dus dat telt ook mee. Die partnership ook, zit die bij mij op de bagagedrager of kan ik bij hem op de bagagedrager. Dus ook daar kijk je naar. Ga ik misschien een beetje van links naar rechts. Jij noemt ook kengetallen he? Dat zijn een aantal waarnemingen van wat je op tafel legt naar elkaar.</p>
Dirk	Ja dat maakt ook die eerste vraag: ga je in een acquisitie tijd en energie stoppen? Die heb je daarmee beantwoord.

R#8	<p>Ja we hebben nog wel eens geprobeerd om dat in een format te gieten. Het vervelende is dan dat mensen toch het gevoel hebben dat ze er al heel veel werk in moeten steken en dat dan toch binnen een half uur iemand zegt nou doen we niet. Ik weet niet hoe dat bij jullie werkt? Dus als je teveel in een format giet dan heb je ook een soort schijnnauwkeurigheid. En vaak is het al een drempel om gewoon in te duiken en heeft het dan iets te veel handen en voeten en heb je daar net iets voor. Dus volgende fase is altijd wel om RO, partner, financiën, volume, marktsegment, en om dat te toetsen zijn er weer inhoudelijk elementen en milieu, dat is gewoon een checklist die je langs loopt. Dus dat is wel, als je verderop in het traject gaat dan ben je al heel ver, is dat mensen als een ondernemingsplan of business case schrijven. Dan komen ook die kengetallen weer om de hoek zeilen. Diezelfde onderwerpen weer terug. Dan weet ik meestal nog wel de vragen die ik had, dan kijk ik heb ik nou antwoord gekregen op die vragen? De twee vragen waar ik geen antwoord op krijg, dan weet je daar zit de pijn. Dat doen ze niet voor niks. En de pijn is dan niet zo zeer dat ze het dan niet weten, ze hebben m wel gehoord, maar ze vonden m zelf niet belangrijk. En ze hebben er geen antwoord op kunnen geven. Dus dan zal het wel kien zijn van joh wat was ook alweer de vraag die ik erbij had en zie ik daar iets van een antwoord? En het is tussen de regels doorlezen. Feiten en fictie uit elkaar halen als iemand iets opschrijft. En dat is meestal niet in de cijfers, dat is het probleem niet. Maar de contour van wat je aantreft, en risico's en kansen en hoe je denkt die kansen te benutten en de risico's te elimineren, daar worden vaak hele mooie volzinnen aan gewijd. Hoe lees je daar door heen? Dat is de kunst. Wat staat er tussen de regels in? En als de eerste drie vragen niet beantwoord kunnen worden, dan weet ik al genoeg.</p>
Dirk	<p>En daar zal je misschien per collega ook wel weer een bepaald gevoel hebben bij goh die let daar op, of daar moet ik extra op letten, of dat moet ik navragen?</p>
R#8	<p>Ja. Dat heb ik ook wel gehad, waarom stel je mij die vraag en hem nooit? Hij creëert zijn eigen problemen en lost ze zelf op. Jou moet ik nog leren kennen. Dus die vraag heb ik ook wel gekregen hoor. Dat is het nou eenmaal. Dat is het teamverband waarbinnen je werkt. Ik vlieg een beetje van links naar rechts, maar dat komt omdat ik jouw vraag al gelezen had. Ik weet niet of je naar dit soort dingen op zoek bent.</p>
Dirk	<p>Jazeker wel. Dit soort zaken ook. Daar spreekt een stukje vertrouwen uit in wat je in je mensen hebt. Bij de een moet je wat extra navragen, dan bij de ander waar je wat meer comfort bij voelt. Ik hoor je ook zeggen: stel nou dat we vanuit strategie bepalen we willen meer in een bepaald gebied actief zijn, dan gaan we daar meer op in zetten, vol op in. Maakt dat dan ook wat uit voor het beoordelen van zo'n besluit wat uiteindelijk bij jullie terecht komt, qua risicoprofiel, qua rendement?</p>
R#8	<p>Ja zeker. Als we met een corporatie willen samenwerken en je wil een nieuwe gemeente of relatie, dan ga je daar verder in. Dan calculeer je dat in. Dan zet je 1-2 stappen extra. En dat zeker. Dat maakt uit. Als het onderdeel van je strategie is om in een nieuwe markt in te treden, dan hoort daar ook iets scherpere randvoorwaarden bij. Dat is weldegelijk doet dat mee.</p>
Dirk	<p>Stukje voorinvestering zodat je daarna dat uit kan rollen en wat meer actief of meer aandeel krijgt in zo'n gemeente?</p>
R#8	<p>Ja. Dat is, daar gaan we bewust mee om. Dat is wat je beschrijft in een tender, daar ga je ook een stap extra. Dus waarom niet bij een partner of gemeente? Dan moet je dat ook doen. Dan moet je je stretchen als je dat wilt. Dat maakt het verschil van spreiding in je</p>

	<p>regio. Waar zit je al heel veel, waar zit je niet en wil je wel binnenkomen? Welke partner wil je wel een keer mee samenwerken? Dan doe je dat gewoon. Ik wil niet zeggen dat het allemaal fingerspitze gefuhl, janboerenfluitjes is. Maar je probeert wel over de juiste dingen de discussie te voeren. Sommige mensen zijn heel behoudend in hun beoordeling. Dus die moet je wat omhoog trekken. En sommige mensen moet je een beetje afremmen. Het is ook altijd wel de kunst om weg te blijven uit de details. Er zijn prima mensen die kunnen tot 3 cijfers achter de komma iets uitrekenen, maar, dat schets jij ook in jouw vraag, soms zit er nog zoveel tijd tussen. Dan moet je niet aan dat soort acquisities beginnen. En natuurlijk missen we natuurlijk wel eens wat, wat iemand met een stapje extra gezet heeft. Tuurlijk hebben we ook wel eens een acquisitie waar je later buikpijn van krijgt. Je moet wel zorgen dat de balans niet doorslaat daarin. Dus dat is weer: hoe kun je en wil je er met je team het er over hebben? Zijn dat soort punten bespreekbaar? Maar acquisitie is een vak apart. Even los van wat ik net schets is het van: ik zit er iets verder van af. Dus ik word geacht andere dingen te zien dan de mensen die vol in zo'n acquisitie zitten. Je zit vol met je aandacht erin. Dan heb je niet meer de afstand om andere dingen te zien. Je bent altijd op zoek naar wat zijn de slimmigheden waar iemand anders, andere partijen niet in huis hebben. Door een combinatie te maken met iets wat je van een andere gemeente, een ander plan of andere collega kent en denkt he dat zou hier ook wel eens van toepassing kunnen zijn.</p>
R#8	<p>Dus je bent pas over de finish als je over de finish bent. Dat zit niet altijd in de genen van mensen. Zijn ze te netjes voor, ze zijn uitgeput, ze zitten net in die laatste stap. Met hardlopen, wielrennen, al die sporten natuurlijk. Die laatste klap doet t m. En je moet echt willen winnen. Als je denkt derde te worden dan moet je gewoon niet meedoen. Dus als er 10 competities of acquisities zijn, is mijn ervaring: focus je op 2. Die andere 8, als je er 10 hebt, focus op 2. 3 wil je helemaal niet, dan blijven er 5 over. Waarschijnlijk liggen die er nog als je die andere 2 al gewonnen hebt. En dan heb je er uiteindelijk 4. Maar niet kiezen is het slechtste wat je kunt doen. Je maakt je hele team gek, je bedrijf gek, en achteraf denken had ik het toch mar gedaan is achteraf. Geef je mensen daar comfort in, dat ze ook een keer iets niet doen.</p>
Dirk	<p>Ja precies, dat is natuurlijk best lastig. Ik hoor je ook zegen: die ontwikkelmanager die de acquisitie doet blijft ook gedurende de ontwikkeling betrokken. Dat maakt misschien ook wel dat ze extra opletten van is dit kansrijk en zit ik straks niet zelf met de gebakken peren als ik dit doe?</p>
R#8	<p>Ja dus onze filosofie. Wat heb ik eraan als iemand rommel inkoop en het over de schutting gooit bij z'n collega. Daarom ben je misschien iets te kritisch of te weinig eager omdat je meer de bedreigingen dan de kansen ziet. Maar dat is onze filosofie: wat je inkoop, ontwikkel je zelf.</p>
Dirk	<p>Dat maakt die afweging misschien ook beter: waar doe ik aan mee, hoe schrijf ik het op, waar let ik op?</p>
R#8	<p>Ja dat geeft in ieder geval duidelijkheid voor mensen die toch de randjes opzoeken in zo'n acquisitie. Of dat nou een grondverwerving is of een tender of weet ik wat. Dat je zegt: nou ik ga het wel zelf doen. En natuurlijk, die trajecten die duren soms zo lang dat het natuurlijk niet meer zo is. Je ontwikkelt zelf wat je inkoop. Dat ziet wel diep in het bedrijf. Dat heeft ook wel nadelen dat je, net wat je zegt, je hebt niet alleen maar positie/acquisitie, maar je bent ook voor de uitontwikkeling en afzet verantwoordelijk. Dus dat geeft weleens een squeeze. Dan ben je op 3 vlakken met 10 plannen bezig, dat kan te</p>

	<p>veel zijn. Daar lopen wij wel eens op vast, dan stagneert die acquisitie. Aan de andere kant behoudt het ons ook voor hele grote uitglijders is ons beeld.</p>
Dirk	<p>Zo'n besluitdocument wat uiteindelijk wordt ingediend: dat is een vast format kan ik me voorstellen met vaste onderdelen. Hoe beoordeel je dan de input daarvan? Dus de informatie die opgehaald wordt. Is dat altijd intern of wordt daar ook wel eens extern om advies gevraagd en dingen uitgezocht?</p>
R#8	<p>Intern marktonderzoek en sales. Dat hebben wij gewoon intern. Bouwkosten hebben we intern. Milieu hebben we intern. Het is een checklist. Fiscaliteit, dat is intern. Dus mensen geven wel zijn die mensen wel of niet geraadpleegd? Als je bouwrijpe grond van de gemeente koopt hoef je niet milieuzaken in te schakelen. Dus stap 1 is intern. Gewoon mensen aanhaken. Kijk eens even mee, lees eens even mee. Wat denk jij? En natuurlijk zijn er dan met name op de specialistische vlakken, kunnen dan adviseurs. Voor markt is dat niet hoor. Maar voor milieu kan dat wel zijn, dat je zegt nou ja dat moeten we toch even een onderzoeksrapport of de kadastrale recherche of dat soort dingen even gedaan hebben. Als we met partners samenwerken is er altijd een CDD. Dus wat is het trackrecord van de partij en is er geen crimineel verleden? Dat zijn meer de externe checks. Rekensommen maken we zelf. Dan hebben we het over vormgeving en schetsen. We hebben sinds kort een studio en die kunnen ook steeds meer. Als het gaat om volumestudies doen ze dat heel snel. Dus daar hebben ze computermodellen voor. Allerlei online modellen voor om volumestudies te doen met kansen en risico's voor bestemmingsplan, hindercirkels en dat soort zaken. Daar hebben we een vrij zwaar abonnement op zitten. Dus ook die vormstudie kan zeker in die aanloopfase door ons gedaan worden. Als je een tender hebt dan heb je natuurlijk meestal wel je installatie, je constructie, je ontwerp heb je wel externe adviseurs voor nodig.</p>
Dirk	<p>Met veel intern doen, dat is natuurlijk prettig en dat past ook de bij filosofie. Maar mis je dan niet soms een beetje de scherpte uit de markt? Of is dat voldoende aanwezig door de hoeveelheid aan projecten die je doet en langs ziet komen?</p>
R#8	<p>Daar moet je zo nu en dan een tender om doen om je eigen scherpte daarin te taxeren. Een deel zit in een stukje creativiteit zoeken. Daar hebben wij onze studio voor. Daar kun je een ontwerper voor gebruiken of soms heb je een partner die dat inbrengt. Dan heb je andere input. Ik ben t wel met je eens: je moet wel – maar dat is het type acquisitie dat je doet ook heel bepalend in. Als ik 20 ha aankoop bij een boer dan hoef ik nog geen creativiteit aan boord te hebben anders dan: kan ik goed onderhandelen bij de boer, weet ik wat de prijzen zijn, ken ik de bestemmingsplannen of de RO status? Dan is het je eigen inhoudelijke creativiteit om op regelgeving of hoe structureer je een deal. Aanbetaling, nabetaling, financiering, EV, VV. Dat is meer structurele van een deal. Ga je wel of niet pachten. Maar daar hebben wij een vaste rentmeester voor door het hele land. Dus dat is een vrij consistente. Die juridisch, fiscaal en verwerving. We hebben 1 rentmeester. Die doet van alles in het land. Ook het beheer van onze gronden. Dus dat soort specialistische kennis kunnen we heel snel op leunen. Mis je creativiteit? Wij staan niet te boek als de meest creatieve. Maar wel degelijk. En soms zijn we daar wel eens rouwig om. Dat ik denk ja je doet ons te kort. En van de andere kant is het bedrijf geworden zoals het is en die creativiteit zit er weldegelijk in en daar dagen we elkaar toe uit in je conceptteams. Om daarmee om te gaan. Waarbij er ongetwijfeld partijen zijn die dat beter kunnen dan wij. Wij horen bij de eerste 5. Sowieso. Daar moet je tussen willen staan.</p>
Dirk	<p>Ja dus dat is ook een stukje prestige en naam wat je daarmee wilt neerzetten?</p>

R#8	Ja. Dan heb je eigenlijk gefaald. Dan heb je je huiswerk als bedrijf niet goed gedaan. In volle breedte gefaald als je niet bij de laatste 3 of 5 bent. Daar horen wij thuis. Dan heeft een selectie ook geen zin als je daar niet tussen hoort. Dan heb je jezelf onvoldoende uitgedaagd of geen tijd genomen of de vraag niet begrepen. Dat is ook een vorm om je team scherp te houden. Dat kan gewoon niet! Wat is hier gebeurd? En we hebben ook gewoon vaste maatmomenten om de acquisities door te nemen. Dus er zijn wel vaste momenten in de tijd dat we het sec over acquisities hebben.
Dirk	En op welke vorm of welke manier lever je dan input? Is dat ook op concept, programma en dat soort zaken of is het meer gewoon dat ze zeggen waar ze mee bezig zijn en dat je daar op reflecteert?
R#8	Alle twee. In de zin van: wat zit er aan te komen? En even spiegelen van is dit wel of niet zinvol? Dan wel je zit met een casus die je gewoon even met de collega's wil delen. Van de andere kant dat is vaak niet met een schaartje per maand te knippen. Dus daar maak je gewoon structureel tijd voor. Dus je ziet dat zijn de spreekuren noemen we dat. En eigenlijk zie je het spreekuur niet benut worden, maar tussendoor wel die dingen gepland worden. Dus acquisitie laat zich lastig voegen in een agenda.
Dirk	Dus ook gedurende dat hele proces is er wel afstemming of wordt er eens een keer geklankbord? Je bent best actief betrokken bij wat er gebeurt?
R#8	Ja. Dat doen ook met z'n tweeën. Omdat het ook goed is, je moet daarin rouleren.
Dirk	Nog even over zo'n besluitdocument: worden daar ook scenario's in beschreven? En op welke manier en hoe wordt daar naar gekeken?
R#8	Dat is een hele goeie van je. Daar heb ik toevallig recent over gehad. Dat was vroeger wel: dus base, worst en best case scenario's. In grote besluitvorming worden scenario's ook altijd beschreven. In alle grondexploitaties die we doen zit een risicoparagraaf met kansen en bedreigingen: hoe demp je zo'n risico? En wij hebben gezegd: dat we die paragraaf weer toe moeten gaan voegen in acquisities. Dus jij hebt daar een teer punt of een raak punt dat je zegt: nou dat zorgt namelijk ook voor iets meer debat. En reflectie en bewustwording van de plussen en de minnen. Het klopt wat je zegt. Daar hebben we het over gehad: dat hoort erbij als hoofdstuk. Zit er niet in, zat er niet in maar hoort er wel in.
Dirk	Buiten het feit of je dat echt als waarheid aanneemt is het meer misschien het bewust worden van. Dat er verschillende dingen kunnen gebeuren.
R#8	Nou ja kijk, een standaard programma, de VONprijzen dalen met 5%. Ja dan denk je ja 5%. Totdat je het getal onder aan de streep ziet. Dus afhankelijk van de omvang van de acquisitie: is het een mio of 30 mio. Als het 30 mio is, denk je oh dat is toch een serieus onderwerp. Dus het is even op het netvlies hebben: wat als we er 3 jaar langer over doen? Ja is 2 ton of 20 mio. Dat maakt nogal uit. Dus je ziet feitelijk de gevoeligheid van sommige scenario's. En dan kun je praten gaat het wel of niet gebeuren, maar je hebt in ieder geval wel een keer: het is toch gevoelig voor tijd. Gevoeliger dan we dachten. En dan heb je het erover. Dus het hoort erin.

Dirk	Wordt zo'n exploitatie waar ook zo'n scenario bij hoort, zet je dat dan ook uit in de tijd of moet het nu kloppen en je kan nog eens nadenken over indexen die je ergens opzet maar daarmee moet je het plan niet maken?
R#8	Nee. Altijd in de tijd gezet. Dus wij plannen door liquiditeit in de tijd ook met vreemd vermogen. Dus rendement eigen vermogen, dat is hier een heel andere term, maar dat wordt uitgezet. Dat is gewoon een getal, dat staat in het stuk. Dus je kunt wel zeggen 10% resultaat onder aan de streep in je VEX, maar wat is het in de tijd? Die twee getallen die hebben we allebei wel scherp.
Dirk	Die zitten altijd allebei erbij?
R#8	Ja. En je liquiditeit: hoeveel geld gaat erin, heb je aanbetaling/nabetaling? Wat is je badkuip? Dat zit wel in onze business case.
Dirk	Is het dan ook zo als je zo'n besluit ziet dat je dat vergelijkt met andere projecten of met vergelijkbare projecten als het langs komt?
R#8	Ja. Dan kom je eigenlijk terug op die kengetallen. Wij hebben natuurlijk heel veel vanuit bouwzaken en bouwkosten. Wij hebben een afdeling duurzaamheid waar milieu zit, dus die heeft ook onwijs veel ideeën van wat is hier in dit deel van het land aan de hand? En dat hebben we met bouwconcepten, t.a.v. grondkosten, opslagen niet. Ja daar heb je wel kengetallen maar daar zit meestal niet de hele grote fluctuatie in. Dus wij hebben daar zeker kengetallen. Wat zijn grondquotes, wat zijn m2 prijzen, wat zijn dichtheden? Als iemand een locatie aanbiedt met een FSI van 4 dan gaan bij mij alarmbellen af. Laat maar eens zien wat je bedacht hebt. Als je een uitleggebiet hebt met 65 woningen per ha. Laat maar zien hoe je dat doet. Als iemand zegt 20 woningen per ha, dan vraag je ook wat voor programma er onder ligt. Als dat allemaal villa's zijn van 9 ton zeg je dat plan hoort niet bij ons. Moet je bij iemand anders zijn. Dus ook daar kijk je naar. Toren van 140 is hartstikke leuk, moeten we vooral doen. Als er nu 2 of 3 voorbij komen, zeg ik nou laten we eerst die eerste afmaken en dan kijken we daarna wel.
Dirk	Zo'n besluit wat voor ligt en wat dan door jullie ook wordt behandeld en dan naar Hoofddirectie gaat: komt er dan ook nog wel eens op de bieding of de hoogte van de bieding, wordt daar nog wel eens op gereageerd of volgen ze dan jullie voorstel?
R#8	Nou, wat ik net zei, er komen altijd wel vragen. In de zin van: ga je het hiermee winnen? Heb je daar en daar aan gedacht? Dus er komen altijd wel vragen, maar meer in de verdiepende zin. Er zijn zeker bij grote spannende dingen krijg je daar wel eens een vraag over. Maar dat hoort ook. Dan hoop je dat het niet iets is wat je over het hoofd gezien hebt, maar vaak biedt het nog wat extra ruimte of wordt een risico benoemd waarvan je denkt: ja heb ik ook gezien maar ben ik misschien iets te makkelijk over heen gestapt, ik ga nog eens.. dus zoals het hier gebeurt met je kengetallen en ervaring gebeurt dat daar ook. Maar dat zijn geen epistels, want dan kom ik terug op het eerste: dan doen wij ons werk niet goed.

Uitwerking interview 2, partij 4 (P#4)

11-11-2021

Fysiek interview

Dirk = onderzoeker, R#9 = respondent

Dirk	Als je misschien kort zou willen toelichten wat je rol is in het proces en welke besluiten binnen komen en vanaf welk moment of welk bedrag er een besluit langs komt?
R#9	<p>Mijn rol binnen de directie van dit bedrijf, ben ik verantwoordelijk voor vastgoed. Wat natuurlijk, als het om woningen gaat, naar de bedrijven is gedelegeerd. Maar de investeringen en ook de groeiambitie op gebied van vastgoed is mijn verantwoordelijkheid en daar zet ik me voor in, naast wat andere taken die ik hier nog heb, maar die zijn nu niet relevant. En dat betekent ook dat als er investeringen gedaan worden, dat die door mij moeten worden goedgekeurd. En dan zeg ik door mij, samen met een klein team wat we feitelijk vormen, waarin we een besluit nemen. Noem het een investeringscommissie, en we gaan het doen. En dat gaan we voorleggen aan de RVB. En er is nog nooit een voorstel van ons niet goedgekeurd door de RVB of RVC, maar dat zit heel dicht op elkaar. Iedere twee weken komen we bij elkaar. Maar daarvoor, als het om grote investeringen gaat, word ik ook al betrokken bij de casus en kijk mee en denk mee of het wat kan zijn. En als het niet is wat bij ons past, qua risicoprofiel, qua timing, qua cashflow, moeten we veel investeren of laat investeren? Dan kunnen we daar al bijsturen. En dat doen we in zogenaamde brainstormsessies digitaal of met elkaar fysiek hier sparren we over kansen en dan komt er een formele aanvraag, en dan beoordeel ik dat mee samen met rest MT. Als het beet gepakt wordt, dan ben ik al overtuigd dat we het moeten doen. Anders zorgen we altijd wel dat we afhaken in een vroeg stadium. Dus wij zijn wel van de early kills. Anders ga je die organisaties, die enthousiast zijn en het liefst alles willen kopen, ook frustreren. Maar we doen het echt wel samen. Dus het is een stap voor stap traject waarin we ook wel samen zeggen oké gaan we verder of gaan we niet verder? En mijn rol is daar natuurlijk wel, als een beetje de nestor bijna binnen P#4 als het gaat om vastgoed, om mijn kennis en kunde ook natuurlijk over zo'n propositie te laten schijnen. En bij te sturen of de deal anders in elkaar, nadenken over een andere dealstructuur. Daarbij is het risicoprofiel uiterst belangrijk. Ik hou niet van risico. Dat is natuurlijk niet heel handig als je vastgoed ontwikkelt. Want daar zit risico in. Maar daar hou ik niet zo van. Dus daarom zijn wij ook nooit speculatief aan het investeren. Dus wij kopen niet iets waar geen waarde in zit. Dus landbouwgrond, kan wel zijn dat we een optie nemen, maar we nemen niet af voordat er een status bereikt is die het speculatieve eraf heeft gehaald. Wij kopen wel leegstaande panden of verhuurde panden, om te transformeren, maar als dat niet lukt hebben we een kantoorpand met een bestemming en al dan niet een huurstream. Beperkt risico. Niet risicoloos, maar het is niet een groot risico.</p>
Dirk	Je downside is goed te overzien.
R#9	<p>Ja. En dat kan in tijd opgelost worden of met een klein verlies, maar daar zit een waarde. En daar let ik wel heel erg nadrukkelijk op. Ook gezien mijn ervaringen in het verleden met de alom bekende enorme honger naar allerlei landbouwgronden en speculatieve aankopen die door allerlei concerns gedaan zijn. Dat is gewoon een hele andere tak van sport en dat moet je als bouwer niet willen en als ontwikkelaar niet willen. Dus wij willen dat ook niet. Er zijn geen limieten aan de investeringsruimte die we geven aan de bedrijven. Anders dan dat we overall wel een limiet hebben voor onszelf binnen de divisie van een x aantal honderden miljoenen waarvan we zeggen: dat hebben we gereserveerd binnen de balans van de groep. Zodat we het ook kunnen betalen. Ik wijd maar een beetje</p>

	<p>uit hoor, maar we kennen een soort risicoprofiel wat we in de tijd zetten en in die tijdlijn staan alle projecten die we gekocht hebben of moeten gaan afnemen. En die gaan er pas af als ze verkocht zijn. Maar een aantal van die investeringen die doe je en dan is na een half jaar het er weer uit omdat je het dan weer verkoopt aan kopers, maar toch nemen we het helemaal op. Zodat als het bedrijf stil zou vallen we nog steeds die verplichtingen die we zijn aangegaan, kunnen voldoen. Dus we zijn in dat opzicht ook heel conservatief, maar op onze verplichtingen houden we altijd oog. En niet van nou ja die gaat er wel uit, want die verkoop je natuurlijk. Of dat kantoorpand dat we verkopen we wel. Nee het blijft er staan tot ie verkocht is en tot het weg is. En dat is een hele geruststellende wijze om met je bedrijf bezig te zijn.</p>
Dirk	<p>Dat maakt jullie natuurlijk, kan ik me voorstellen, financieel ook interessant voor andere partijen. Dat je weet dat is een krachtige groep en die kunnen het zelf oplossen, die houden hun eigen broek op. Kan misschien ook wel lastig zijn als je in concurrentie zit of naar een acquisitie toewerkt als je bepaalde principes hebt waar je niet over heen wilt stappen.</p>
R#9	<p>We hebben geen principes, we kunnen gewoon bieden op locaties. Alleen ook onze projecten die we in acquisitie hebben en waar we serieus naar kijken, die nemen we al op in het investeringsprogramma. Dus we hebben wat we hebben en waar we mee bezig zijn en ook al hebben we nog niet gewonnen, nemen we 'm toch op. En dan kijken we iedere paar weken naar dat schema en er verschuiven wat dingen en opgeteld bij alle vestigingen kom je onder aan de streep op een bepaalde balanspositie die je nu nog niet hebt, maar die je gaat hebben. En dat is dus heel negatief gedacht, maar wel heel reëel. In de zin dat als het mis gaat, dat we dat geld ook gereserveerd hebben om het te kunnen afnemen. Mijn rol in dat traject is goed kijken naar, los van alle uitgangspunten die we kennen binnen ons bedrijf in AK, W&R percentages die we minimaal moeten hebben, zit de deal goed in elkaar, zijn de afspraken met de partners goed geregeld, wie zijn de partners? Met een ontwikkelaar werken waar we niet mee samenwerken, structureel, ja dat doen we niet. Want dat werkt gewoon niet. Samenwerken moet je met een ontwikkelende bouwer samen doen, of met een belegger, maar ga niet met een kleine ontwikkelaar, die een leuk idee heeft maar geen geld, gaan we samen een BV opzetten of samen een VOF of samen een CV/BV. Ja, dat werkt in de praktijk niet. Dat leidt alleen maar tot enorme discussie en rechtszaken in het ergste geval waar je niet aan moet beginnen. De belangen zijn niet synchroon. En daar moet je dus niet mee samen werken. Nou kan het een interessante locatie zijn, dan zeg je geef hier die locatie, je krijgt een ontwikkelopdracht en ik betaal je een fee voor iedere meter verkocht en gestart. Hoef je geen euro te investeren, maar kunnen wij ons ding doen en hoef jij niet te kijken naar bouwkosten en wel of niet starten op risico, of de VON prijzen. Want wij zijn altijd de bovenliggende partij als het gaat om dat risico. Die partijen die laten het gewoon klappen als het moet. En daar letten we wel heel erg op. Dus met wie doe je zaken, hoe structureer je het, goede afspraken aan de voorkant maken. Nog even los van of het een haalbare business case is. En de haalbaarheid toetsen wij door marktonderzoek te laten kijken, door prijsadviezen van makelaars op het gebied van beleggerswoningen, onze bouwkosteninschatting. Dus ook daar wordt naar gekeken voordat we een goedkeuring geven, is er een scan of toets gemaakt van de bouwkosten? En dan komt daar een resultaat uit en dan kijken wij naar de marge op het project. Wij kijken niet naar IRR. Dat is ook niet meer relevant, want het geld is gratis. We rekenen wel met een rente.</p>

Dirk	Die leads of die acquisities komen dan van onderaf binnen, die worden dan eerst in een team besproken. Op moment dat dat dus een stapje concreter wordt, gaat het dan via de regio naar jou toe?
R#9	Ja, dan wordt het ingebracht in een brainstorm en daar zit ik dan bij. Niet altijd, dat lukt agenda technisch niet altijd, maar ik word wel bij gesproken zodat ik weet van gaat dat de goede kant op? Maar vaak – en dat is eigenlijk wel de essentie – zie je gewoon dat we als er een propositie of kans is, dat het heel erg waardevol is door er met een groep naar te kijken. Dan creëer je gewoon een situatie waarin vanuit alle hoeken en alle kanten naar een project wordt gekeken. En je hebt niet vaak dagen de tijd om over dingen na te denken, maar je moet wel die kennis die aanwezig is in een bedrijf, dat moet je dat project gunnen. En dan wordt het een goede afweging en kom je tot de idee moeten we het misschien zo doen of zo en een winnende propositie en ik kan nog dit en nog dat. Dat werkt. Maar dit kunnen we alleen maar doordat we gebruik maken van die kennis die in het geheel aanwezig is. Dat is door in verschillende sessie, door dit en dat vanuit allerlei kanten, creativiteit, maatschappelijk, input, de deal, wat stellen we nou uiteindelijk voor, waarom kiezen ze ons? Dat gesprek met elkaar voeren, waar gaan we op zitten? Analyse van de concurrentie. Dus hoe kunnen we hun zwakke punten impliciet in ons stuk opschrijven? Daar zit heel veel psychologie ook in. Maar vooral ook hoe presenteren we onszelf? En dat is vooral een belangrijke rol die ik in aanjaag. Kom nou, deel nou, spar nou, want met elkaar zijn we sterker. Dit vak, dit is echt een vak dit kun je niet in je eentje. Tenminste, dat is gewoon bewezen. Zeker als je ook in concurrentie dingen moet doen. Grond kopen is makkelijk, maar grond kopen als de gemeente in concurrentie iets weg moet zetten is heel moeilijk. Zijn wel de mooiste dingen. Niets te investeren, krijgt grond op moment dat het bestemmingsplan er is. Dat zijn de ideale deals.
Dirk	Is het in principe ook vanuit jouw rol, ben jij best wel betrokken dan ook?
R#9	Ja heel erg betrokken. Dat is absoluut zo. Heel erg betrokken ook vanuit besluitvorming. We zijn een platte organisatie dus we willen die early kills of juist ook: hé niet afzeggen, we moeten dit anders aanvliegen, dat is een enorme kans! Want ik kan best wel woningen verkopen met een BAR van 2% in A'dam. Dat is niet zo moeilijk. Maar als het lokale team denkt dat is kansloos, dan is het project in de prullenbak. Ik zeg dan nee dat is niet kansloos, juist heel kansrijk. Hoezo dan? Ja zo en zo en zo. Oké. Dus mijn betrokkenheid heeft te maken met mijn autoriteit in de zin van kennis, gewoon veel mileage afgelopen jaren. Niet omdat ik nou naast m'n schoenen wil lopen, maar dat is gewoon ervaring. En dat zit bij mij en bij nog een aantal jongens en meisjes op specifieke onderdelen weer. En daar gaat het veel meer om. Dat we zorgen dat we dat goed bundelen en toevallig ben ik dan ook nog in de hiërarchie een van de laatste stations, maar wel meedoen. We zitten hier niet met onze handen over elkaar en wachten tot iemand met een presentatie komt en dan zeggen nou dat is leuk en dan hele intelligente vragen stellen en dan iedereen z'n hok in. Nee, desnoods als we iets vinden passen we bij wijze van spreken nog de propositie aan, bespreken dat met de werkmaatschappij en mensen, maar dit is wel hoe we 'm willen indienen en goedkeuring willen opvragen. En dan speelt natuurlijk met grote deals en investeringen van: nou hoe pakken we dit nou aan en hoe kunnen we dit op een goede manier aanvliegen? En daarnaast kijk ik naar de contracten, samenwerkingscontracten, beleggerscontracten, omdat ik lezen leuk vind en ik heb ervaring met contracten en heel veel mensen kunnen niet lezen. Hebben we gemerkt. Dus dat eigen ik mezelf toe. Dat ik meekijk en dat uitgangspunten van een aantal zaken gewoon goed op papier komen. Het afhechten is altijd wel een zorg. En leg dat nou goed vast. Dan kijk ik altijd een beetje mee met een schuin oog en lees mee.

Dirk	Want hoe is dan die verhouding richting de regiodyrectie en richting de RVB? Hoe ziet die afstemming eruit?
R#9	In de goedkeuringslijn loopt het via directie en dan met voorstel RVB en dan wordt er nog weer een samenvatting van gemaakt voor de RVC. Maar dan hebben we het al gekocht. Dus we gaan niet zitten wachten op een goedkeuring van commissarissen. Dat hoeft niet. Worden wel geïnformeerd, maar dat is geen oordelend orgaan.
Dirk	En die regiodyrectie die behandelt dat besluit eerst zelf?
R#9	Ja die besluit eerst zelf, maar dat gaat parallel. Het is natuurlijk zinloos om intern bij een vestiging een hele directie van wat vinden we nou? Dus die delegeren dat aan ons. Van kijk er naar goed, hebben jullie er goed naar gekeken? Wel zo dat ze zich committeren. Er gaat wel een docusign sheetje met een paar handtekeningen rond. Het is wel hun project. Dus we zijn echt decentraal georganiseerd.
Dirk	Dus de regio is echt verantwoordelijk?
R#9	Absoluut. Zij moeten op de hoogte zijn. Dus het is een gedeeltelijke verantwoordelijkheid, maar de vestiging die zegt oké ik zie het zitten, ik ga dat geld verdienen. En we moeten het doen. We hebben naar de bouwkosten gekeken en nou, zo.
Dirk	Zit er dan nog wel eens spanning op tussen vestiging en divisie als in hoe ze iets beoordelen of wordt dat dan echt al aan het begin al vastgelegd?
R#9	Nee, eigenlijk niet. Het komt nooit voor dat de vestiging iets wilt en wij niet. Het is eerder omgekeerd. Dat wij zeggen: nou dat is een kans, maar je moet er even een andere draai aan geven. Dus dat komt vaak voor. Maar, nee wij zijn ze vaak meer aan het opjagen om verder te groeien. Dus ik ben ook bezig om die organisatie op vastgoedgebied verder te ontwikkelen. Je hebt nu een groeiplan maar daar ga je al over heen. Je moet eerst mensen organiseren en dan groeien. Je kan niet eerst groeien en dan mensen, dan ben je te laat en krijg je ongelukken. Dus ook organisatorisch in mijn rol ben ik bezig dat handen en voeten te geven en ook daar mijn ervaring aan te bieden aan de bedrijven om die organisaties verder te ontwikkelen. Jonge mensen aannemen. Opleiden. Doorstromen. Dus zo ook vanuit die marktonderzoek kant, sociaal demografen meer, die dan toch in het ontwikkelvak doorgroeien. Dus niet alleen vanuit techniek via de vestigingen ontwikkelaar worden. Ander soort mensen. Creatiever, commerciëler, marktgerichter. Dus het is ook een beetje een smeltkroes hier om mensen verder te laten groeien.
Dirk	Dat besluit wat bij jullie komt, is dat altijd volgens een vast format?
R#9	Ja vast format met vaste indeling. En natuurlijk zijn de projecten altijd anders, maar er zit wel een indeling en samenvatting, tekenblad. We hebben 'm paar weken geleden nog even gehershuffled. En daar achter zitten bijlagen en dat is dan de BO zoals dat bij ons heet. Investeringsaanvraag. Financieel stuk, stukje over marktadvies, fiscaal, vaak een kleine notitie in een rekensheet, de fiscale optimalisaties worden ingeschat. En gewogen. Kijken we even naar. En dat is het dan. We gaan niet hele plannen en zo gaan we dan beschrijven.

Dirk	Wegen er dan bepaalde onderdelen zwaarder dan andere die je beoordeelt of waar je naar kijkt? Waar je extra scherp op bent?
R#9	Nou, nee. We willen wel een minimale marge maken. En we hebben verschil tussen AK en winst. Dus we zijn wel wat gaan, we letten op die uitgangspunten, die moeten kloppen. Niet van ja, nee dit project van hmm, nee. Dit is wat we willen verdienen, het moet wel passen. En natuurlijk ook wel enigszins op in hoeverre is het een cash out nu, is het een bestemmingsplanrisico dat je nog loopt, 4-5 jaar bezig met een plan. Ik wil niet alleen maar heel veel aan de voorkant investeren, dus je kijkt wel een beetje naar de mix in onze portefeuille. Welke projecten duren nog 6-7 jaar, en welke kun je over 2 jaar timmeren. Dat lukt natuurlijk niet altijd, maar overall voor alle vestigingen proberen we daar wel enigszins naar te kijken want anders, als je te veel in die langlopende projecten zit, dan kan het best wel heel risicovol zijn.
Dirk	Je krijgt natuurlijk vaak een boeggolf he?
R#9	Ja die boeggolf! Je moet natuurlijk productie hebben. Omdat wij groeien hebben we sowieso een boeggolf, je koopt gewoon meer. We acquireren zo'n 3000 woningen per jaar nu. Dan wil ik volgend jaar naar 4000. Om in ieder geval de totale portefeuille te laten groeien. Uiteindelijk kan dat weer wat zakken, maar ik moet eerst spullen hebben. Je moet ongeveer 7x wat je wilt verkopen in voorraad hebben. Moet je onderhanden hebben. Gemiddeld duurt het 6-8 jaar, dat is het. Dus je moet wel die bak hebben met kansen waar je aan kan werken. En dat is het cruciaalst in ons vak. Heb je voldoende in je portefeuille op de goede plek? Nou dat lukt ons aardig, zeker omdat we steeds meer gezien worden als die gebiedsontwikkelaar. Groningen weer als voorbeeld. Dat hadden we 5 jaar geleden niet voor elkaar gekregen.
Dirk	Dat is wel een hele grote stap. Ook hoe je nu te boek staat, ook in je communicatie is dat van belang.
R#9	Ja daar investeren we ook in. In de juiste mensen, om als gebiedsontwikkelaar ook steeds meer gezien te worden. Waarbij we ook heel trots zijn dat we juist integraliteit hebben. Juist ontwikkelende aannemer zijn of bouwende ontwikkelaar. Of hoe je t ook noemt. Dus we zijn wat dat betreft daar ook heel trots op, omdat we het als kracht zien voor gebiedsontwikkeling, voor integraliteit, voor kostenreductie, voor industrialisering. Voor allerlei thema's. En uiteraard is dat ons praatje, het zelfstandig ontwikkelen heeft ook voordelen.
Dirk	Nou mooi bruggetje: want die bouw divisie die kijkt ook mee, rekent die ook altijd aan projecten mee?
R#9	Het is 1 divisie. Alles is 1 portemonnee. Dus er is nooit discussie over bouwkosten. We hebben geen discussie over bouwkosten.
Dirk	Maar zij kijken wel mee?
R#9	Nou zij? Het zijn dezelfde mensen. Intern heb je natuurlijk iemand van voorbereiding en calculatie die heeft er naar gekeken, even vergelijkbaar met dat project. Zeker in de beginfase, dus reken maar met 1850/m ² . Nou, oké. En dan wordt dan ook even gevraagd van nou klopt dat? Dat checken ze intern. Maar er is 1 directie. Ik ben verantwoordelijk met 2 andere collega's voor het totaal. Ik kijk niet naar de bouwkosten. Ja, ik kijk er wel

	naar maar ga niet zeggen wat zijn die bouwkosten hoog? Daar heb ik hele goede mensen voor lopen. Dus dat is geen discussie voor ons.
Dirk	Ik kan me voorstellen omdat je het zelf moet bouwen en soms projecten pas over 3-4 jaar gaan lopen, dat je daar misschien wat conservatief in zit wat tegen je kan werken.
R#9	Nou, dat weet ik niet. Dat is van alle tijden. We prijzen af op prijspeil heden. Je moet ergens vanuit gaan. Tenzij je al zeker weet over 2 jaar kan ik starten. Dan kun je indexeren. De kosten en opbrengsten. Maar we zeggen prijspeil nu. Dit kost het nu. En dan heb je gewoon een normale afkoop tijdens de bouw, dat kan ook wel fluctueren. Maar in principe moet je t daar mee doen als ontwikkelaar. Intern is dat je uitgangspunt. En ja het kan tegenvallen. Maar het kan ook verschrikkelijk meevallen zoals de afgelopen jaren natuurlijk qua opbrengsten. Ja en dan doen de bouwkosten mee. Die stijgen ook als een gek. We zitten daar wat dat betreft, er is hier geen discussie over bouwkosten. En dat is ook waar je als ontwikkelaar hier bent, je hebt je collega's, je zit in een team en je praat er over. En natuurlijk zeg je dan goh kan dat niet lager? Ja, dan zegt ie nou dan moet je er een dak van af halen, of andere gevel of open/dicht verhouding. Dat komt ergens vandaan. En omdat we natuurlijk heel veel bouwen weten we echt wel wat dingen kosten. Dus je kan als ontwikkelaar niet zeggen ja hoezo dat moet 300 euro goedkoper, ja hoezo, dat hebben we net neergezet! Dus dat wil je wel als ontwikkelaar, en dat is natuurlijk nu ook aan de orde met allerlei projectontwikkelaars die een bouwer zoeken voor een toren van 120 meter. Ja niet te doen. Is er gewoon niet. Onbetaalbaar. Die projecten gaan gewoon niet door. En zeker bij appartementen waar natuurlijk bruto/netto en WTW. Dus het is onbetaalbaar.
Dirk	Is dat dan ook weer die transitie naar meer dat houtbouw en waar iedereen nu mee bezig is, maar ook nog niet heel veel ervaring mee heeft en ook qua prijsstijgingen. Komen er ook wel eens dingen in zo'n acquisitie waarvan later blijkt van oei dat hebben we iets te rooskleurig ingeschat?
R#9	Nou valt wel mee. Kijk afgelopen jaar hebben we alleen maar prijsstijgingen gezien. De VON prijsstijging heeft alle bouwkostenstijgingen goed gemaakt. Het is alleen als je bouwt voor een ander kan het wel eens dat je met je vingers tussen de deur komt. Het valt mee. En nu, in onderhandelingen nu voor opdrachten zie je dat we nadrukkelijk of niet afprijzen of verrekenbaar stellen of ... dat risico niet helemaal naar ons toe trekken, maar een deel bij de opdrachtgever laten.
Dirk	Werken jullie in die acquisities met scenario's of is dat heel beperkt?
R#9	Beperkt. Soms wel gevoeligheidsanalyse, maar we gaan gewoon uit van: dit is onze inschatting, dit zijn de prijzen, dit is het programma dat we denken te kunnen maken. En dat gaan we zo doen. Want ja, dat kan dan alle kanten nog opschieten. Daar pakken we wel echt onze ontwikkelaarsrol. Daar reken je ook je marge voor en daar zitten risico's aan. Maar daar gaan we zelf op sturen. Het grootste risico is toch altijd nog steeds tijd. Dat dingen langer duren en dat je, of in de verkeerde conjunctuur terecht komt of juist in de goede, dan heb je geen probleem, maar tijd is gewoon je vijand. Rente hebben we niet echt dus dat valt mee. Maar het is wel de grootste tegenstander vind ik. Sinds de tweede wereldoorlog is alleen maar meer vraag dan aanbod met wat kleine dipjes. De afzet is niet spannend.

Dirk	Dus dat is niet zo'n groot probleem. Hoe speelt het plan dat gemaakt wordt en de verbeelding daarvan, speelt dat ook een rol in hoe je iets benadert? En misschien ook: met tenders als je er een aantal verloren hebt, de volgende die je oppakt, zit je dan met een andere pet er naar te kijken, een andere blik?
R#9	Nou ja, tuurlijk evalueren we wel natuurlijk als we niet gewonnen hebben. Dan kan dat om prijs zijn of kwaliteit, afhankelijk van de beoordeling zit er dan wel weer een verhaal achter. Dat je misschien nooit had kunnen winnen. Maar wij geloven wel in ons eigen kunnen. Ik kijk natuurlijk ook wel eens van nou groot project, 20 mio bieden we. Ja maar moeten we niet 21 bieden? We benaderen het professioneel vanuit onze uitgangspunten met onze mensen en dan kijken we er naar en natuurlijk bij een tender waar prijs belangrijk is gaan we echt wel kijken waar kunnen we nog wel wat scherper? Dat we onvoorzien wat aftrimmen. Maar dat is 'm dan. En als we dan te laag zitten en de ander biedt er over heen, dan accepteren we dat. Omdat we geloven dat we er goed naar gekeken hebben. Als een ander komt met een heel ander plan of een heel ander iets, dan denk je waarom hebben wij dat niet gezien. Dat kan natuurlijk wel. Maar wij winnen de meeste tenders ook daar waar het niet om prijs gaat. Of waar maar ten dele om prijs gaat. Dat is gewoon een feit. Bouwopdrachten en commercieel vastgoed opdrachten, we hebben hele mooie kantoren kunnen bouwen voor allerlei opdrachtgevers. Die willen goeie partij. Die kijken wel naar kosten maar niet alleen naar prijs. Dus dat zit in ons DNA. Kwaliteit, integraliteit, je kiest ons niet alleen maar omdat we iets bouwen of omdat we alleen maar iets standaard ontwikkelen. Dat was wel zo hoor.
Dirk	Toen ontwikkelde je misschien meer nog vanuit noodzaak om de portefeuille van de bouw te vullen?
R#9	Ja, het was veel meer vanuit de bouw gedreven en het was gewoon huisjes rammen. Hadden we plek gekocht, mochten we kopen en dan zeiden we tegen [PARTIJ] nou koop jij het dan gaan wij bouwen. Dat zie je ook in onze statistieken. Als we een woning verkopen dan houden we bij wat ons aandeel is in die verkoop, in een samenwerking tellen we m voor de helft. Dus die aantallen die ik noem is ons deel want dat is ons risicodeel. Maar toen ik hier begon was zeg maar van de 100 was 30 ons deel. En nu zijn we van 80% 1 op 1 zelf opdrachtgever. We geven niks meer weg. Want wij kunnen nu ontwikkelen, we weten wat het is en we willen daar ook van genieten. We willen die resultaten ook pakken die erbij horen. Het risico nemen maar ook het resultaat.
Dirk	Die rol die je hebt, is best een actieve rol dan ook in de strategie en in de planontwikkeling. Kan je dan nog als het uiteindelijk weer bij je terug komt er objectief naar kijken van goh hoe hebben we dat aangepakt, zijn we geen dingen vergeten of overzien, misschien dat we nog een keer wat moeten schaven aan hoe die strategie in elkaar zit?
R#9	De strategie van het project?
Dirk	Ja van hoe je je acquisitie aanvliegt en hoe je je bieding optuigt.
R#9	We evalueren natuurlijk wel en daar leren we wel uit, uit die evaluaties. Als er een tender is waar prijs een rol speelt of kwaliteit dan challenge ik het team echt altijd tot dat we een maximale prijs kunnen bieden. En dan daag ik ze vaak ook uit van ja dan moet gewoon, er staat 6 mio, er moet gewoon 7,5 komen anders hoeft je niet eens mee te doen. Dus daar zit wel een bepaalde, vanuit ervaring, druk naar de organisatie. Want ja, tuurlijk, er wordt wat ruimer, er zit wel een effect in. Dat je ze toch wel tot nadenken wilt brengen van dit is een

	<p>project waarbij de grondafname bij 70% voorverkoop is, ja, wat is het risico? Dus het stretchen en als het niet lukt, ja dan neem je de grond niet af. Wat is de boete dan? Nou 10% hoeveel is dat dan? Nou zoveel, schrijf dat dan op. Dus de downside schrijven we ook altijd op. Dus boete plus plankosten, nou kost een miljoen. Is vervelend maar hoeft niet voor 10 mio grond af te nemen. Dus daar waar we scherp moeten kunnen vanuit het risicoprofiel, dan gaan we ook scherp. En dan is het wel onze rol dat we ze prikkelen. Want we hebben wel een ambitie. En ik zie natuurlijk het vliegwiel van ontwikkelen, bouwen, meerwerk verkopen, keukens verkopen. Er is een heel bedrijf dat voor de helft van de omzet van die eigen projecten afhankelijk is. Dus er zit natuurlijk wel een druk achter.</p>
Dirk	<p>Misschien een laatste vraagje: veel informatie haal je dus intern op voor zo'n besluit. Marktadvies doe je intern.</p>
R#9	<p>Extern marktadvies voor beleggerswoningen. Dan laten we meestal een quote maken van hoe schat je dat in? Omdat dat ook een dynamische markt is.</p>
Dirk	<p>En je ziet vanuit jullie rol heel Nederland zo'n beetje, dus daar kun je ook nog info of data uit putten?</p>
R#9	<p>We hebben eigen marktonderzoek, heel goed systeem met mensen dus we analyseren allerhande data en kunnen heel goed aangeven wat een marktwaarde is op een moment en wat de verwachting is op basis van de planvoorraad en de schaarste in de markt of de groei van de bevolking in bepaalde segmenten maken we analyses. Daar zijn we denk ik wel heel sterk in. Daar doen we niet onder voor de grotere partijen die ook zo'n onderzoeksclub hebben. Daar hebben we goede mensen zitten.</p>

Uitwerking interview 2, partij 5 (P#5)

01-11-2021

Fysiek interview

Dirk = onderzoeker, R#10 = respondent

Dirk	<p>Eerste interview ook met jou gehad en dat ging heel erg over om dat besluitvormingsproces in kaart te brengen. En dat heb ik inmiddels nu met 4 andere partijen ook gedaan. Best verschillende partijen, maar je ziet dat dat proces voor 90% wel overeenkomt met hoe je een acquisitie aanvliegt en wat je doet. Tijdens die gesprekken kom je dan wat dingen tegen waarvan je denkt: he dat moet ik in het vervolgesprek eens met degene die de beslissing neemt – 5 gesprekken met directies – eens gaan polsen van hoe wordt dat nou beoordeeld als je zon besluitdocument voor je ziet. En je kent niet 100% het hele traject wat daaraan vooraf ging, hoe beoordeel je dat dan? En in dat besluitvormingsproces zijn eigenlijk 3 lijnen te volgen: de formele lijn (het primaire proces hoe het op papier staat), de informele lijn is het politieke verhaal. Hoe krijg je alles wat daar boven zit mee in de lijn van we willen dit gaan doen. En de derde is de informatieverzameling. Dat is dan intern of extern en hoe toets je dat? Dus ik wil eigenlijk over 3 lijnen wat vragen stellen en dan heb ik nog wat bedrijfsspecifieke vragen vanuit ons eerste gesprek over gehouden. Dus het is vooral vraag en antwoord denk ik.</p> <p>Het zijn soms ook gewoon ja/nee vragen.</p> <p>Het besluitvormingsproces: is dat bij alle medewerkers bekend en wordt er altijd op eenzelfde manier invulling aan dat proces gegeven?</p>
R#10	<p>Ja. Ik denk dat dat bij iedereen wel bekend is. Het gaat om het acquisitiebesluitvormingsproces he? Dus dat wordt wel door acquireurs ingestoken. Dus die kennen dat proces. En dat gaat volgens mij ook bij de inhoud van het document zie je natuurlijk wel eens soms wie het geschreven heeft zeg maar, maar het proces is hetzelfde.</p>
Dirk	<p>Dus ook – daar hebben we het de vorige keer over gehad – die kopjes en die parameters, dat is niet uitputtend, maar dat geeft wel een goede lijn weer waar je aan moet denken, dat is altijd wel gelijk?</p>
R#10	<p>Ja. De mate van diepgang verschilt natuurlijk, vaak ook natuurlijk hoe complex of risicovol de acquisitie is. En ook wel wie het schrijft.</p>
Dirk	<p>In hoeverre kan afgeweken worden van het besluitdocument? Is dat met name in die complexere gevallen: zou je het dan wat uitputtender of breder trekken?</p>
R#10	<p>Ja dat komt vanzelf. Een acquisitie in [PLAATS]: daar hangt zo veel om heen, dat wordt een heel verhaal. Terwijl als je een aankoop grond besluit hebt voor een simpel rijwoningen plannetje, bouwrijpe grond, afnameverplichting over anderhalf jaar, los van verkoop, dat wel dus het is een harde verplichting. Bestemmingsplan is er, je hebt geen partners, je hoeft niet te financieren. Dus dat zijn grote verschillen.</p>
Dirk	<p>Zijn er dan ook onderdelen of parameters uit het besluit die zwaarder wegen in een afweging of is dat ook weer afhankelijk van het type project?</p>

R#10	Ja, je bent natuurlijk vooral geïnteresseerd in het risicoprofiel. Hoe je dat inschat. De financiën. En de complexiteit van het vervolgproces. Tijd en moeite kosten om alle risico's te managen en de eindstreep te halen. Dat zijn even drie brandpunten.
Dirk	Bepaalt dat dan ook per project wat de rendementseis is?
R#10	Ja. Dus een simpel rijwoningenplan, stel dat je ook nog 70% voorverkoop hebt, bestemmingsplan is rond, je hebt bouwrijpe grond en je hebt nog een derde huurprogramma: ja dan zeg je niet van we moeten per se X% W&R zijn wil het interessant zijn. Maar als er geen bestemmingsplan is, je moet nog helemaal beginnen, dan wil je eigenlijk wel dat er perspectief is op een dergelijk percentage.
Dirk	Worden de besluitdocumenten jaarlijks of na een project geüpdatet? De sjabloon, de standaard. Dat je dingen toevoegt van he dat speelt nu?
R#10	Ja. Toevallig zit de nieuwe set in mijn tas. Bijvoorbeeld een belangrijk voorbeeld daarin is ons circulair ondernemen met die 7 impactgebieden. Dat was niet onderdeel – dat is inmiddels wel onderdeel van de besluitdocumenten. Tijdje terug hebben we op het gebied van veiligheid een update gedaan van het stuk. Dus dat is een levend document.
Dirk	En enerzijds dus omdat je vanuit je strategie en je visie verandert, anderzijds misschien ook omdat vanuit projecten dingen gebeuren waarvan je denkt: he dat hadden we niet scherp of dat eh.. of speelt dat minder?
R#10	Ik ben geneigd ja te zeggen, maar er schieten me geen voorbeelden te binnen.
Dirk	De duizendknoop bijvoorbeeld? Toen dat ging spelen: dat je dacht hier moeten we wat scherper op zijn.
R#10	Nee, daarom hebben we toen niet het model aangepast. Dat zijn milieurisico's die nieuw zijn, maar ik kan me niet herinneren dat we toen hebben gezegd: dan moeten we nog even de duizendknoop noemen in de risicoparagraaf.
Dirk	Qua acquisities doen de acquireurs dat vaak. Werk je vaak met hetzelfde team in acquisities? Of wisselt dat per plek en per opgave? Succesvolle teams herhalen?
R#10	Dat speelde vroeger bij tenders meer dan nu. Dat je in de prijsvraagfase, dan hadden we een bepaalde periode, wel een soort basisteam wat we vaak opstelden. Daar was [NAAM] bijvoorbeeld vaak onderdeel van. En ik denk dat het nog steeds wel zo werkt dat als een acquireur prettig met iemand heeft gewerkt om een studie te doen voor een aankoop, dan zal die wel vaker inschakelen. [NAAM] bijvoorbeeld. Een clubje dat vrij snel studies kan maken en dan ook alle RO zaken en zo... dat is een clubje dat regelmatig analyses maakt in acquisities.
Dirk	En dat is dan op basis van goede eerdere ervaringen? En ook omdat je dan misschien een bepaald vertrouwen hebt in wat ze opleveren?
R#10	Ja. Ja.
Dirk	Als jullie zo'n besluit op dinsdagochtend behandelen: hoe vaak vergelijk je dat met bekende vergelijkbare casussen die je eerder hebt langs zien komen? Gebeurt dat?

R#10	Ja, dat gebeurt wel. Tuurlijk doe je dat altijd, want je hebt natuurlijk een hele batterij aan getallen in je hoofd. Die kun je moeilijk wegpoetsen en soms wordt er wel expliciet gevraagd: hoe hebben we dat daar gedaan? Of aan acquireurs of aan Jochem of we kijken zelf even terug van he als we dan een complex plan hebben met kleine woninkjes, bepaalde m ² bouwkosten. Wat hebben we dan in [PROJECT] aangehouden bijvoorbeeld? In die zin worden er wel parallellen getrokken.
Dirk	Werkt dat wel eens negatief mee? Dat je gedachte hebt met een prijspeil, maar dat in het specifieke geval het best wel afwijkt door andere bouwlocatie etc.?
R#10	Ja dus we vinden wel eens dat de bouwkosten er wat schraal in zitten. Dan denk je ja daar kun je op dit moment niet iets fatsoenlijks voor bouwen.
Dirk	Ja het is dus eerder dat je als voorzichtigheid nog wat oplust dan dat je denkt: nou dat is daar goed gegaan, met de aanbesteding zelfs nog iets er onder dus we kunnen nog wel wat scherper er in?
R#10	Nee, het aantal voorbeelden waarbij we denken: zit het er wel goed genoeg in, groter is dan de voorbeelden waarbij we denken: nou er kan nog wel een paar miljoen uit het bouwkostenbudget.
Dirk	In hoeverre is voor jullie duidelijk in z'n besluitdocument waar de informatie vandaan komt? Gebeurt dat vanuit het informele overleg dat acquireur met Tobias heeft op onderdelen (marktadvies, bouwkosten, etc.) of wordt dat ook ergens gemeld?
R#10	Dat is altijd wel terug te lezen in het document. Rapporten zitten er ook bij mochten die er zijn, als bijlage.
Dirk	En hoe kijken jullie daar naar? Wordt dat nog kritisch beoordeeld of wordt dan wel aangenomen van: dat is uitgezocht, dat geloven we wel?
R#10	Nou, daar gaan we ook wel eens de inhoud in. Als een makelaar iets roept dan pakken we het er ook wel eens bij: waar baseert hij dat op? Dan lees je zo'n rapport en daar zijn we dan ook wel eens kritisch op.
Dirk	Als er in zo'n besluitdocument ook een bieding wordt gedaan of voorgesteld of dat rolt uit de exploitatie: in hoeverre is dat dan ook waar jullie op besluiten of gaat er altijd nog een sausje over heen van nou wij denken... omdat je een bepaalde plek of tegenpartij of concurrentie kent? Dat je het naar boven of beneden bijstelt?
R#10	Dat komt voor. We bieden natuurlijk niet zo vaak concurrentie. Dus vaak is het meer een onderhandelingsinstek dan een envelop inleveren. Die zeldzame keer dat we een envelop inleveren dan wegen we dat ook wel ja. Vinden we het risicovol? Dat we of iets meer bieden of iets minder. Dat komt voor.
Dirk	Heeft dat dan ook te maken met hoe een project aanvoelt en hoe de propositie is of hoe het in de portefeuille past?
R#10	Of het in de portefeuille past dat is niet echt een item vaak. Dingen die op tafel komen die passen in principe in de portefeuille. Het zal niet zo zijn dat iets op tafel komt waarvan we

	denken wat is dit nou weer, wie heeft dit verzonnen? Gaan we kippenhokken bouwen of varkensstallen ontwikkelen? Je kan natuurlijk een andere weging hebben van het risicoprofiel dat er aan hangt. Dat je zegt: ja, oke, we willen hem heel graag. Of ja, maar als we het doen dan moet het wel met voldoende marge en anders maar niet. Dat heeft met de beoordeling van de case te maken. Tuurlijk is dat ook gevoel.
Dirk	De wiskunde die ligt er dan misschien natuurlijk wel, maar dan is het meer hoe beoordeel je het, hoe vindt je het?
R#10	Ja zo'n business case heeft zoveel knoppen. Papier is geduldig, adviezen ook.
R#10	We hadden pas een besluit, die had een soort formule en een tabelletje toegevoegd met de opbrengststijging op de ene as en de kostenstijging op de andere as. En dan in de cellen het W&R bedrag of percentage. Dan was een beetje aangegeven wat hij een reële bandbreedte is. Dus wat hokjes groen gekleurd, van nou hier zal het zich wel bewegen in de bandbreedte. Dat geeft wel gevoel bij – niet dat dat altijd moet – maar anders heb je dat gevoel natuurlijk ook wel op basis van niet al te ingewikkelde rekensommetjes. Maar ik vond het wel een grappige toevoeging.
Dirk	De volgende vraag gaat over een tender: dat doen we natuurlijk niet vele meer. Maar misschien dat het ook voor acquisities geldt: ben je altijd blij met het winnen van een tender? Of denk je ook wel eens hmm...
R#10	Ja. Meestal zijn we wel blij, maar als we verliezen zeggen we nou misschien hadden we wel niet eh... toen we de [PROJECT] tender inleverden zei ik: ik weet het niet. Ik denk dat als we hem winnen zijn we blij, maar als we verliezen geloof ik ook want het is ook een hoop gezeik voordat we daar een keer.. een strakke business case, een contract dat we niet wilden tekenen, wat te eenzijdig was. Daar moest je altijd nog over heronderhandelen. Daar hadden we wel een haakje voor opgenomen maar eigenlijk mocht dat niet. Maar we waren wel expliciet geweest want we hadden geen zin om ja te zeggen en dan straks nee te doen. Dat was voor de gemeente wel duidelijk dat we echt nog wel een paar dingen te bespreken hadden. Misschien zijn we daarom ook wel afgevallen. Toen zeiden we nou als we verliezen, tis om het even.
Dirk	Het acquisitieproces vanuit jullie rol: is dat met name het meekijken in de acquisitie of doe je ook actief mee in opzetten van de business case en uitdenken van de strategie, visie?
R#10	We doen wel actief mee. Een directeur natuurlijk vaker dan ik, maar als er onderhandeld moet worden of een strategie moet komen voor het proces of de ontwikkeling, als het wat ingewikkelder is dan standaard, dan denk ik ook wel eens mee.
Dirk	Hoe komt zo'n acquisitie dan, het is vaak dat de acquireur ergens mee bezig is. Is dat het vaakst wat er gebeurt of wordt er ook wel eens via jullie gezegd: via die en die relatie ben ik ergens achter gekomen en ga er eens mee aan de slag?
R#10	Dat komt ook voor. Maar het meeste komt via de acquireurs.
Dirk	En daarvan zal dan het grootste deel al bekend zijn, maar er zijn misschien ook dingen die niet bekend zijn waar ze mee bezig zijn of niet meteen bekend?

R#10	Zeker, ik weet heel veel ook niet. Directeur zit er natuurlijk wat dichterbij. De acquireur weet het meest, dan directeur, dan ik.
Dirk	Is dat dan nog een risico dat bepaalde dingen die toch wel interessant zijn sneuvelen omdat de acquireur denkt nou dit is m niet? Of heb je juist ook wel dat enthousiasme van die acquireurs nodig om het eh
R#10	Ik denk niet dat het te snel, maar dat is een inschatting, mijn inschatting is dat wat interessant is wel op tafel komt. Die acquireurs zijn zodanig eager dat meestal directie moet zeggen van nou dit zie ik niet zitten. Dus ik denk niet dat er dingen blijven hangen.
Dirk	Nee precies, maar dat hangt dus wel samen met het vertrouwen geven en de juiste mensen op het werk zetten.
R#10	Ja. Zeker.
Dirk	Met juiste mensen erop zeten: zijn er ook wel eens acquisities die je liever door een ontwikkelaar zou laten doen? Dan door een acquireur, omdat het meer de diepte in gaat of vergelijkbaar is met waar ze mee bezig zijn?
R#10	Zou kunnen. Gebeurt ook wel eens een keer of dat een ontwikkelaar meeloopt in een acquisitie. Of dat een bepaalde tender zoals [PROJECT], die werd door ontwikkelaar getrokken i.p.v. door een acquireur, vanwege kennis en kunde. Dus dat kan.
Dirk	Wordt er wel eens anders naar een besluit gekeken als je merkt dat het project precies valt in een gat in de omzet over 2 jaar?
R#10	Nee. Altijd op dezelfde manier. Je bent ontwikkelaar, je hebt geen idee wanneer je omzet valt. Daar kun je niet op sturen. Nee hoor, het zou kunnen dat in theorie je denkt nou dit is wel, als we die kavels verkopen in 23 of 24, toch wel heel interessante kans maken op omzet. Dan zou dat wellicht nog een iets positievere grondgedachte geven dan gemiddeld. Maar ik kan me die laatste kans niet herinneren. Het meeste wat op ons pad komt is allemaal ingewikkeld en ver weg. Dus daarom willen we ook weer wat meer tenders, om toch ook wat vaker in een gespreid bedje, min of meer gespreid bedje terecht komen in plaats van iets kopen waarvan wij de een van de eersten zijn die denken dat er iets kan gebeuren. Dan ben je gewoon 7 jaar onderweg voordat je een keer aan het bouwen bent.
Dirk	En dan is dit misschien niet meteen aan de orde, maar wordt er wel eens anders naar een besluit gekeken als je drie voorgaande acquisities er naast hebt gegrepen? Dat je denkt dat gaat niet weer een keer gebeuren?
R#10	Nee ik denk dat dat wat meer bij tenders past en de dynamiek zou zijn. Die ouderwetse tenders van vroeger, als je er 3 gemist had dan had je zoiets van ja voor het moraal van de troepen doen we er nog een schepje bovenop, die willen we niet verliezen. Maar dat is wel lang geleden. Met de huidige type acquisitie speelt dat niet zo. We gaan nu niet iets doen om onze target te halen. Als het gaat om de continuïteit bepalen om de targets te halen. We hebben nog 1 kwartaal en we hebben 1400 woningen voorgenomen, we staan nu hier, met welke 3 of 4 acquisities gaan we dat dan afmaken en laten we die dan nu eerst ff afronden. Want je kan natuurlijk aan 6 dingen tegelijk werken, je kan ook zeggen nou dit gaan we eerst maar tekenen. Dus hier gaan we maar op duwen. En dan hebben we dit jaar wel 3 waarvan we zeggen die moeten even vallen nu.

Dirk	Waarom zou P#5 de partij zijn voor complexe binnenstedelijke projecten? Waarom zijn we beter dan de concurrentie?
R#10	Ja, daar kun je hele lange verhalen over vertellen. Ik denk dat wij relatief veel durven. Dat we veel geld hebben vergeleken met veel andere partijen. We zijn zeer vermogend en kunnen makkelijk boter bij de vis doen. En we hebben een organisatie die het ook waar kan maken. Met een maatschappelijke bijdrage. Dus het is niet – als we iets maken, maken we ook iets goeds. Dan dient het ook de bredere doelstellingen die we hebben. Er zijn andere partijen die daar natuurlijk ook mee proclameren, maar gevoelsmatig gaan wij daar net iets verder in. Maar dat is natuurlijk makkelijk zeggen. We gaan een reputatieonderzoek doen, dus dat wordt binnenkort uitgezet.
Dirk	Partijen zijn natuurlijk heel erg bezig met het verleiden van klanten, kopers, maar ook grondeigenaren. Met plannen, met plaatjes. Hebben die plaatjes en die verleiding ook effect op de directie? Is een plan met dat je denkt goh wat een hoop groen en wat een gaaf gebouw, spreekt dat meer tot de verbeelding dan een grijs blokkendoosje?
R#10	Ja op zich wel, maar, kijk als het een grijs blokkendoosje is dan zeggen we: ga het maar doen, maar ga wel iets anders maken. Dus dat hoeft de acquisitie niet per se te beïnvloeden. Niets menselijks is ons vreemd, dus op zich een mooi plaatje is natuurlijk altijd, dat kan ook afschrikken dat je denkt oh gaan we dit beloven? Als je dan bouwkosten voor sociale woningbouw in de vex hebt staan en iemand maakt een of ander onmogelijk gebouw en dat wordt onze inzending, dan denk ik nou hmm. Dan schrikt het eerder af. Dus ik denk dat wij daar wel het vermogen hebben om daar door heen te kijken. Of we willen het groener of we willen het anders.
Dirk	We hebben het net natuurlijk al gehad over de opbrengsten en kosten hoe jullie daar mee omgaan. Beoordelen van externe adviezen hebben we het ook over gehad. Scenario-analyses. Daar hebben we het vorige keer ook wel over gehad dat we dat niet per se doen maar ook veel op ervaring doen. Dus dat je ongeveer wel weet waar het naar toe gaat. Hoe zorg je dat die ervaring ook aansluit bij de tijd, dat je steeds up to date daarmee bent en dat je niet projecten van 2 of 3 jaar terug gebruikt als voorbeeld?
R#10	Geen sabbatical nemen. Omdat je continu alles ziet ben je redelijk up to date. Dus we weten wat er momenteel met de bouwkosten aan de hand is dus nu zeggen van ja we hebben eerder voor 1450/m ² uitbesteed, daar hebben we nu niet zo veel aan. Dat snappen we wel. Dus we zijn nu zo groot of zo klein dat we referenties ook wel in de tijd kunnen plaatsen. Daar worden niet veel vergissingen mee gemaakt.
Dirk	Dus met name alle besluiten die langs komen zorgt wel voor een goede kennisbank?
R#10	Ja. Ik vind wel dat we daar nog wel een slag in kunnen professionaliseren. Dus nu ziet dat nog veel ad hoc. Ik heb wel maar goed dat heeft weer met ICT te maken, we zouden eigenlijk dat nog wat beter vast moeten leggen dus dat die bouwkostengetallen continu ook wel ergens bijgehouden worden zodat je makkelijker alles kan herproduceren op jaartal of met essentialia met de BVO/GBO verhouding of de BVO-prijs. Dat zou nog wel een professionaliseringsslag zijn die we aan onze stand verplicht zijn te maken. Dat is under construction. En vervolgens zouden we met nieuwe stappen binnen die professionalisering het vastleggen van data standaard moeten zijn. Continu uit alle als je een besluit neemt heb je weer nieuwe data gecreëerd en voegt zich dat vanzelf toe aan de

	bron die je hebt. En als je een overzicht aanklikt heb je gelijk gezien dat je 2 weken geleden iets ingevoerd hebt of de aanbesteding van toen of het besluit.
Dirk	Wordt er ook wel eens verschillend tegen besluiten aan gekeken binnen het MT of is het altijd een unaniem besluit of je ergens mee door gaat of niet?
R#10	Nee, in principe besluiten we unaniem. Tuurlijk heb je wel eens meer twijfel dan de ander of met een andere insteek. Soms vraag ik wel eens twee keer iets na. Het is niet zo: ik ben het er mee oneens en de anderen zeggen wel eens, dus dan doen we het toch. Wij besluiten met z'n allen. Heel formeel zou ik ook alleen kunnen besluiten, maar zo werkt het niet.
Dirk	Ik denk laatste vraagje al: nog over de informatie kosten/opbrengsten: dat wordt vaak intern in ieder geval maar ook extern nog getoetst. Als die externe toetsing nou echt afwijkt van interne getallen hebben: hoe weeg je dat? Als die makelaar zegt: dit is zo'n goede plek, hier kun je wel 500 euro meer vragen, terwijl je het zelf al spannend genoeg vindt?
R#10	Soms wijkt het wel af. Je kunt een andere mening hebben. Soms positiever, soms negatiever. Soms ligt er een heel opportunistisch advies van een adviesbureau voor de zelfstandige huur van studenteneenheden. Maar dan zijn wij een klein beetje voorzigtiger. Maar voor de onzelfstandige units zijn wij substantieel voorzigtiger. En dan wordt dat vervolgens in het besluit als kans aangemerkt. Wij hebben A ingerekend, stel dat de makelaar gelijk heeft dan is het een kans van zoveel. Aan de andere kant als wij toch bijdrage moeten betalen, dan is het een risico van dit en dit. Je hebt dan een risico/kansenlijstje. Waarbij je wel of niet iets inreken. We hebben ook op een ander plan waarbij we zeggen: dit is de stad, dat moet op termijn meer op andere binnensteden gaan lijken. Het prijsniveau vinden we nog best laag. En dan zijn we dus wat hoger gaan zitten dan het advies. Omdat wij denken dat de stad zich verder ontwikkelt en dat die appartementenprijzen meer gaan lijken op omliggende steden. Waar het nu al veel hoger ligt en waar wij niet zo begrijpen waarom het in die stad blijft hangen. Dan zijn we dus opportunistischer dan de lokale makelaar.
Dirk	Hoe verhoudt zich dat dan tot: het moet nu kloppen? Geen dingen die in de tijd dicht worden gerekend, maar het moet nu kloppen. Met dit soort zaken kijk je toch wel naar de potentie die er in zit en dan werk je daar naar toe eigenlijk?
R#10	Ja, dat is uitzonderlijk. Hier vinden we echt dat een makelaar wat voorzichtig is. En dan hebben we een advies van de makelaar en gaan we niet met die makelaar bakkeleien. Dit is zijn advies en wij zelf zeggen nou we zien deze referenties en we zien dit in omliggende steden. En we denken dat deze stad de binnenstad bovengemiddeld potentie heeft. We rekenen niet – pas hadden we, neem weer een complex project. Dat was met een opbrengst en een kostenindex doorgerekend en dan was de marge gunstiger. Toen hebben we gezegd: nou het zijn studenteneenheden, we vinden een W&R van X% oké, het is allemaal belegging en natuurlijk wat risico in de onderwijsplint, maar goed. We zien indexering als kans. Niet in de basis. Maar een beetje opportunisme soms in deze markt, dus bij stadsproject had je wat opportunisme nodig. Daar zijn we dan richting RVB open in. Je doet het enerzijds om een grotere gebiedsontwikkeling, op plotniveau moet je beetje opportunistisch zijn om m droog te houden. Dus het moet nu kloppen dat is wel inderdaad het adagium, maar we zijn ook wel weer uitzonderingen die de regel bevestigen.

Dirk	Wat dat betreft echte ontwikkelaars. Beetje positief opportunistisch zijn.
R#10	Dat is soms nodig. En ook wel verantwoord denk ik.
Dirk	Dan wordt het dus echt wel duidelijk vermeld in het besluit en dan is het opgenomen en beargumenteerd.
R#10	Ja, we zitten 5% boven de makelaar, want we vinden dat we daar op dit moment aan de onderkant zitten en we verwachten dat dat de komende jaren bijtrekt.
R#10	Wij kunnen sneller en het is veel overzichtelijker. We hebben gewoon goede collega's die hun werk goed doen, vervolgens heb je korte lijntjes met directie voor acquisitie en ik ben vaak ook beetje aangehaakt op gegeven moment, of soms pas in directievergadering en dan besluiten we gewoon. En als het echt een aankoop is moet het langs RVB, maar dat is ook een kwestie van een paar dagen.
R#10	Ik denk dat dat zeker meespeelt. Ik vind qua risicomanagement ook de bedrijfscultuur een van de belangrijkste dingen. Je kunt systemen hebben en vinkjes zetten en een staf hebben, maar uiteindelijk zitten daar meer gevaren dan kansen in voor ons vak vind ik. Je kunt beter zorgen dat er 1 iemand is die er van is en die ook iets doet als het niet klopt. Je maakt fouten maar niet een soort onduidelijk teamprestatie is waarvan je niet weet wie verantwoordelijk is. Er moet wel 1 iemand zijn die is verantwoordelijk en aanspreekbaar. En die kan zich niet verschuilen achter ja maar die zei dit of die zei dat. Jij bent er van. En dat moet iemand zijn die het kan wegen en vervolgens weeg je het zelf nog een keer.