

## Onderzoek naar veranderingen in risicomanagement

# Vastgoedorganisaties laten veel minder aan het toeval over

**Risicomanagement is de afgelopen jaren volwassen geworden. Er wordt veel minder aan het toeval overgelaten, zo beschrijft Reasult in een whitepaper over de beheersing van de risico's van vastgoedontwikkeling. Steeds meer vastgoedorganisaties kennen een formeel vastgesteld risicobeleid. Ook wordt door projectontwikkelaars, ontwikkelende bouwers, woningbouwcorporaties en zorginstellingen tegenwoordig veel eerder en veel breder gekeken naar mogelijke risico's.**

### Risico's zijn complexer geworden en laten zich ook minder makkelijk beheersen

Hoe kijken woningontwikkelaars en woningbouwcorporaties aan tegen risicomanagement? Vastgoedorganisatie hebben al lange tijd aandacht voor het beheersen van mogelijke risico's van vastgoedontwikkeling. Reasult heeft daar in 2010 voor het eerst onderzoek naar gedaan. Bedrijven toonden zich – wellicht onder invloed van de kredietcrisis – toen al sterk gemotiveerd, mogelijke risico's tijdig te onderkennen.

Nu zijn we negen jaar verder. De economie bloeit, de werkloosheid is laag. De vraag naar nieuwe woningen is groot. Voor ons is dat een goed moment vastgoedorganisaties opnieuw te bevragen over

hun risicobeleid. Zijn de risico's van vastgoedontwikkeling veranderd? Pakken vastgoedorganisaties hun risicomanagement anders aan? Voor het onderzoek is dezelfde vragenlijst gebruikt als negen jaar geleden. Het gaat om klanten die onze softwarepakketten gebruiken, maar ook om partijen die niet tot onze klantenkring behoren. De antwoorden zijn afkomstig van commerciële projectontwikkelaars, ontwikkelende bouwers, woningbouwcorporaties en zorginstellingen (zie figuur 1). Het betreft zowel kleine, als middelgrote en grote organisaties.

De achtergrond van de deelnemers aan ons onderzoek is heel divers: niet alleen projectcontrollers – bijna veertig procent van de antwoorden is afkomstig van projectcontrollers-, maar ook directieleden, vastgoedmanagers en projectontwikkelaars hebben de vragenlijst ingevuld.

### Groei formeel risicobeleid

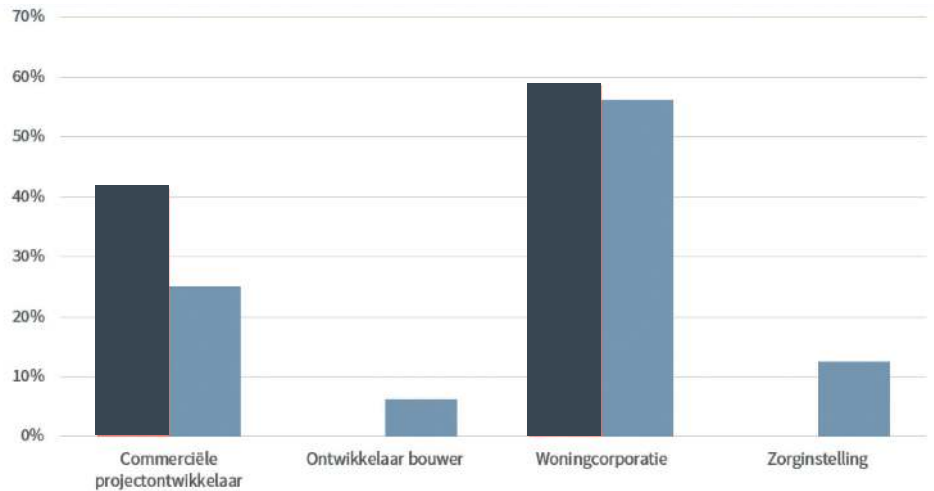
Uit ons jongste onderzoek komen substantiële veranderingen naar voren. In 2010 bleken veel organisaties nog zoekende naar een praktische invulling van hun risicomanagement. Vandaag de dag kennen veel van hen een formeel vastgelegd risicobeleid. Was daar in 2010 nog maar bij één op de vier organisaties sprake van; negen jaar later heeft maar liefst 70 procent van de vastgoedorganisaties een vastgesteld risicobeleid (zie figuur 2). Dat zorgt voor

### Over de onderzoeker

Bart Wiendels werkt sinds 2017 bij Reasult als senior business consultant. In die rol begeleidt hij klantprojecten en implementaties van de Reasult software voor vastgoedontwikkeling. Ook adviseert hij opdrachtgevers bij het verbeteren van hun bedrijfsprocessen en resultaten. Daarvoor was Wiendels projectmanager vastgoed bij Wonion en projectleider bij diverse woningprojecten. Hij heeft bouwkunde gestudeerd aan de TU Delft en ruimtelijke ordening en planologie aan Hogeschool Saxion in Enschede.

**Figuur 1** Type organisatie

■ 2010  
■ 2018



een meer proactieve, integrale aanpak. Organisaties laten anders dan in het verleden veel minder zaken aan het toeval over.

Over het algemeen komen de doelen die organisaties zich stellen bij risicomanagement sterk overeen met de doelen negen jaar geleden. De reden veel aandacht te besteden aan risicomanagement is vooral om tijdig maatregelen te kunnen treffen en om de risico's te kunnen identificeren. Daarbij streven bedrijven er naar het bewustzijn over risico's te vergroten en de risico's vooraf zodanig helder te hebben, dat bij een calamiteit kapitaalbuffers of voorzieningen voldoende zijn om de continuïteit van de organisatie niet in gevaar te brengen. Soms wordt de toenemende aandacht voor risicomanagement gevoed door een incident in het verleden.

Of wordt het als een mogelijkheid gezien het financiële rendement te verbeteren.

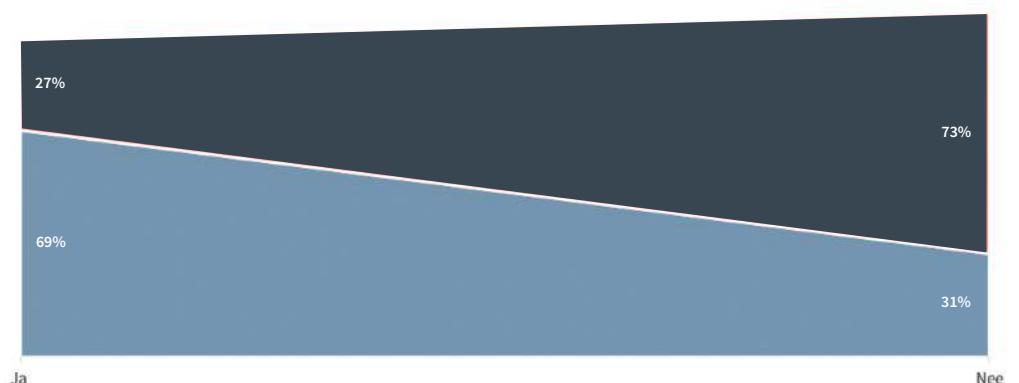
Speciaal voor woningbouwcorporaties geldt dat de belangstelling voor risicomanagement is toegenomen onder invloed van extra eisen van buiten. Zo maakt het onderschrijven van de zogeheten Aedes Code versterking van het risicomanagement noodzakelijk. Bovendien verlangen zowel de Autoriteit Woningcorporaties, als waarborgfonds WSW een betere risicobeheersing.

#### Analyse op organisatieniveau

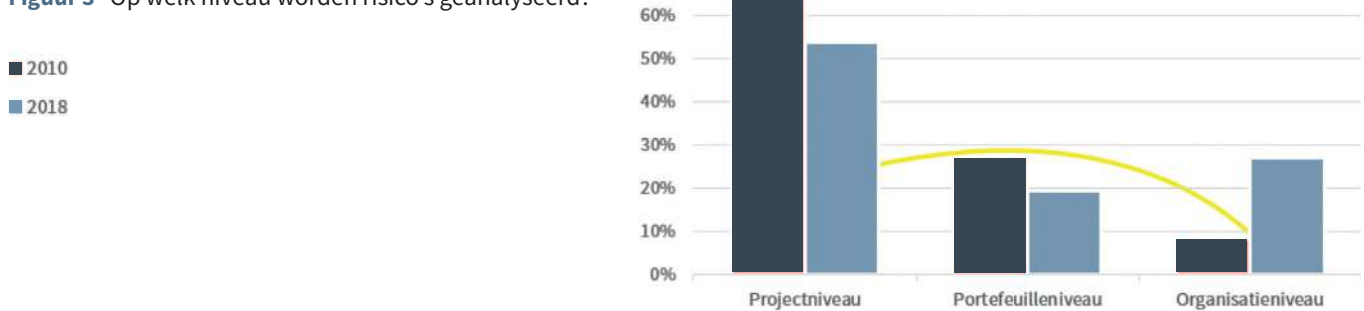
De aanpak is in vergelijking met 2010 een andere. Risicomanagement beperkte zich toen in veel gevallen tot het bijhouden van lijstjes op projectniveau. De aanpak was veelal kwalitatief en beschrijvend

**Figuur 2** Formeel vastgesteld managementbeleid

■ 2010  
■ 2018



**Figuur 3** Op welk niveau worden risico's geanalyseerd?



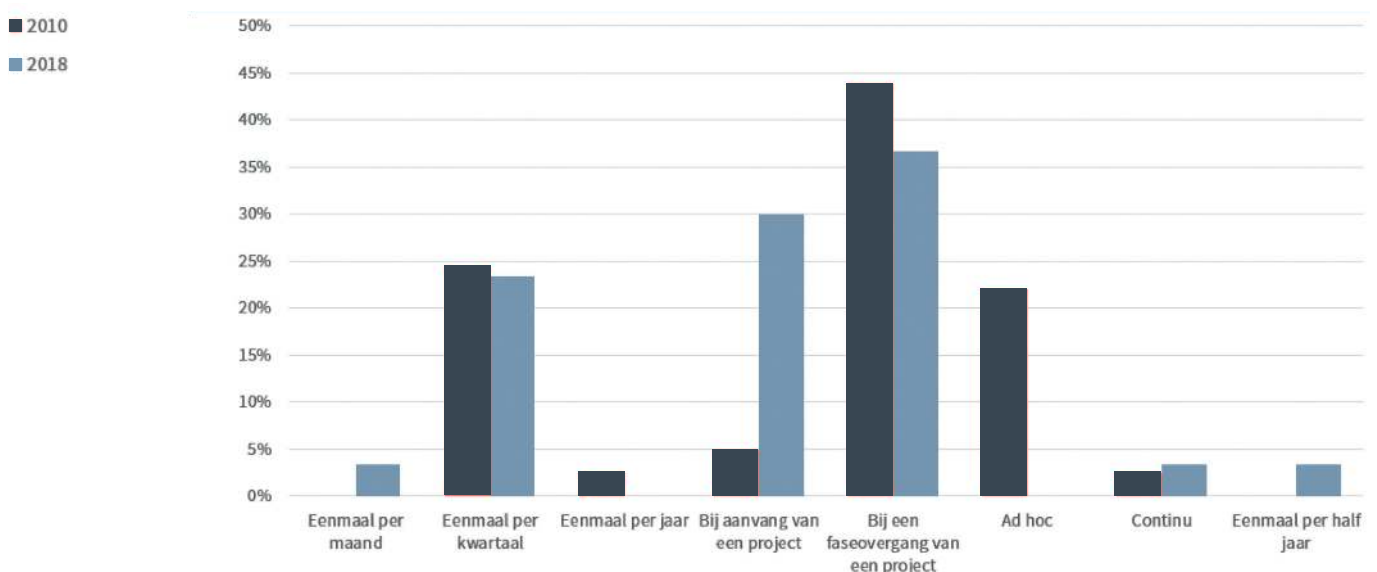
van aard. Nu is risicomanagement stevig ingebed in de planning en control cyclus. De analyse van de risico's gebeurt veel meer op organisatieniveau (zie figuur 3). In negen jaar tijd is dat percentage vervijfvoudigd: van 5 procent in 2010 naar 25 procent in 2019. Vervolgens wordt over de mogelijke risico's vaker gerapporteerd op zowel portefeuille- als organisatieniveau. Die rapportages gaan door- gaans naar de directie en de interne toezichthouder en/of de Raad van Commissarissen. Daarin is de afgelopen acht jaar weinig veranderd.

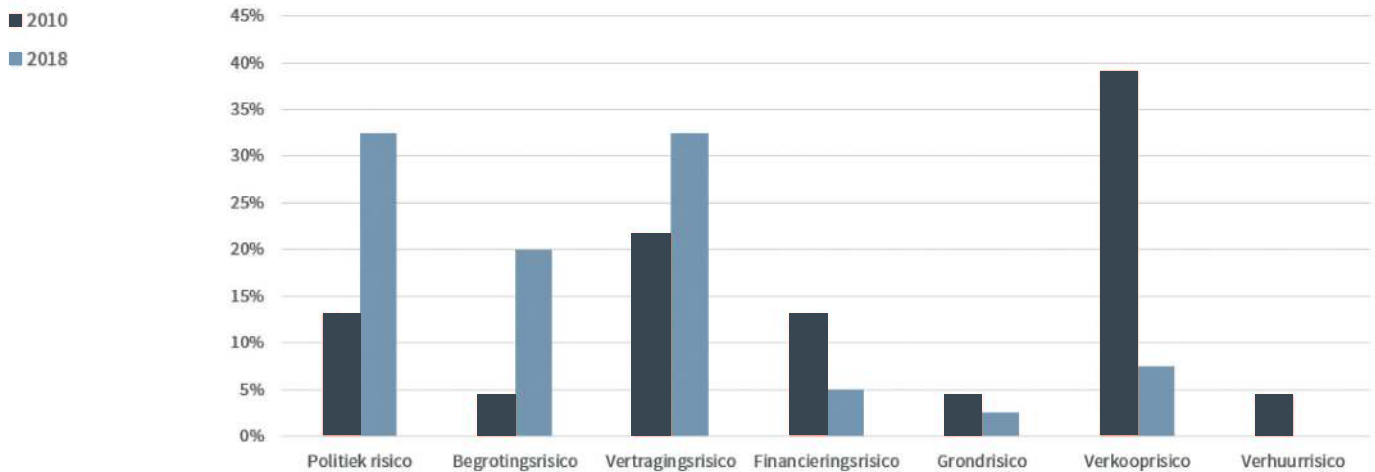
Projectontwikkelaars zijn onveranderd primair verantwoordelijk voor de identificatie van de risico's. De daadwerkelijke identificatie ligt vervolgens bij de projectcontrollers. Zij gebruiken voor de identifi-

catie van de risico's steeds vaker speciale software. De techniek stelt hen in staat om bij aanvang van een project al meer duidelijkheid te hebben over mogelijke risico's. Ook maakt risicomanagement in vergelijking met 2010 vaker een vast onderdeel uit van de besluitvormingsstukken.

De frequentie waarin mogelijke risico's worden geïdentificeerd is in 2019 ongeveer gelijk aan 2010. Vroegtijdige identificatie van de risico's wordt veel gebruikelijker. In 2010 was dat nog nauwelijks aan de orde. Vervolgens wordt een dergelijke analyse steeds herhaald als een project een faseovergang door- maakt (zie figuur 4). Ook hebben wij de indruk dat meer dan in het verleden, sprake is van een samen- spel tussen projectontwikkelaars en controllers.

**Figuur 4** Hoeveelheid risico identificaties



**Figuur 5** Grootste risico's vastgoedontwikkeling

Verder zien we een verschuiving ontstaan in de gebruikte technieken. Het maken van scenario-analyses verliest terrein. Het gebruik van een risicochecklist groeit.

Overigens maakt een organisatie zich niet altijd afhankelijk van beschikbare technieken. Gezond boerenverstand kan ook leiden tot identificatie van een risico.

### Vastgesteld risicobeleid zorgt voor een meer proactieve, integrale aanpak

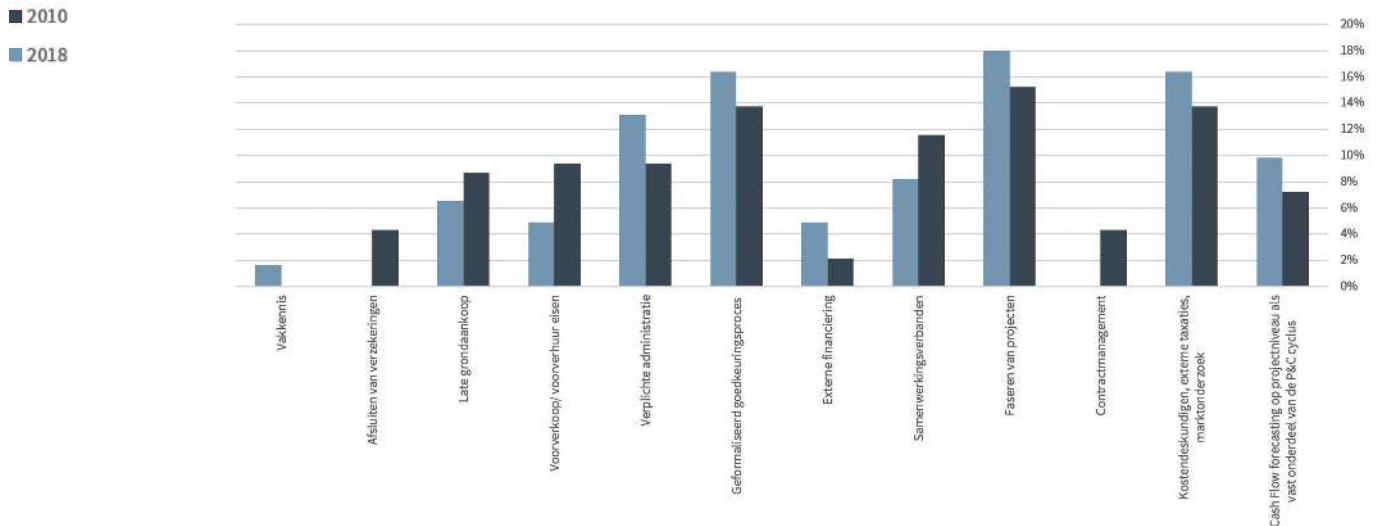
#### Andere complexere risico's

De deelnemers aan het onderzoek onderkennen wel heel andere risico's dan negen jaar geleden. In 2010 speelde vooral het voorverkooprisico een belangrijke rol. In 2019 gaat het redelijk goed met de economie. Woningen worden makkelijk verkocht en verhuurd. Ontwikkelaars bouwen daarom eerder op risico om in een later stadium pas de verkoopprijs te hoeven vaststellen en corporaties ervaren beperkt leegstand in de ontwikkelde huurwoningen. Dat maakt wellicht dat het voorverkooprisico naar de achtergrond is verschoven. Nu komen heel andere risico's naar voren. In 2019 hebben de gesignaleerde risico's te maken met de kans op langdurige vertraging, onverwachte veranderingen in de wensen van de politiek en een begrotingsrisico. Organisaties worden geconfronteerd met een snelle stijging van de bouwkosten (zie figuur 5).

Daarmee lijkt de aard van de mogelijke risico's complexer te worden. Die risico's laten zich ook minder makkelijk beheersen. De ontwikkeling van vastgoed neemt doorgaans veel tijd in beslag. Daarbij is sprake van complexe wet- en regelgeving. Bovendien zijn veel, heel verschillende partijen met heel verschillende belangen bij het ontwikkelproces betrokken. Bij het managen van een project moet dus rekening worden gehouden met al die belangen. Ontstaat ruis, ontbreekt consensus, dan dreigt een vlucht in juridische procedures en groeit de kans op ernstige vertraging. Vooraf is moeilijk te onderkennen of en waar en wanneer precies een kink in de kabel zal ontstaan. In de vragenlijst is geen rekening gehouden met de invoering van de Omgevingswet en de mogelijke gevolgen daarvan voor de kans op vertragingen.

Dezelfde complexiteit speelt als de stem van democratisch gekozen organen van invloed is op het welslagen van een ontwikkeling. Ontwikkeltrajecten nemen zoals gezegd veel tijd in beslag. Ze overstijgen niet zelden de zittingstermijn van de gekozen volksvertegenwoordiging. Bovendien lijken vandaag de dag politieke voorkeuren volatieler dan ooit. Wat vandaag nog door de meerderheid als wenselijk wordt geacht, kan morgen worden verworpen. De deelnemers aan ons onderzoek herkennen dat risico, maar vooraf is de stemming van morgen moeilijk te peilen.

**Figuur 6** Maatregelen om risico's te verkleinen



In ons onderzoek hebben we daar niet specifiek naar gevraagd, maar een sterke stijging van bouwkosten brengt een nieuw risico met zich mee. Er is een grote vraag naar nieuwe producten. Uitvoerende bedrijven en hun toeleveranciers hebben onder invloed van de achter ons liggende crisis hun bedrijfsactiviteiten ingekrompen. Ook al groeit de bouwnijverheid relatief hard, het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) heeft het afgelopen jaar een groei van de arbeidscapaciteit becijferd van 4 procent, dan nog is de productiecapaciteit relatief beperkt. De arbeidsmarkt is onverminderd krap. Veel mensen hebben tijdens de crisis de sector verlaten. Zij keren ook niet direct weer terug naar de bouwnijverheid. En de instroom van jongeren is beperkt. Juist onder invloed van de crisis heeft de sector aan populariteit verloren. De flexibele arbeidskrachten die de sector trouw zijn gebleven, profiteren van de schaarste en kunnen betere prijzen realiseren.

Naast gebrek aan menskracht maken toenemende vereisten, bijvoorbeeld de vraag naar betere milieuprestaties en de introductie van nieuwe technieken, projecten ingewikkelder en dus risicovoller. Het vaker en eerder ontwikkelen van een bestendige, duurzame samenwerking met de partners in het bouwproces kan wellicht helpen tot een andere risicoperceptie te komen.

### Meer maatregelen verkleinen risico's

Organisaties nemen in vergelijking met 2010 bij hun projecten meer maatregelen om de risico's te verkleinen (zie figuur 6). Veel vaker is sprake van een verplichte administratie. Om goedkeuring te verkrijgen voor een project is in vergelijking met negen jaar geleden veel vaker sprake van een geformaliseerd goedkeuringsproces. Bovendien worden risico's beperkt door projecten beter te fasen. Ook wordt vaker een beroep gedaan op kostendeskundigen. Tenslotte is een lichte stijging te zien van het gebruik van 'cashflow forecasting' als vast onderdeel van het bedrijfsproces.

Risicomanagement is en blijft overigens een actueel onderwerp. De nadere invulling van risicomanagement blijft volgens veel organisaties lastig. Organisaties vinden het onverminderd ingewikkeld om de medewerkers voldoende te motiveren tot het effectief meewerken aan risicomanagement. Dat werd in 2010 al als een probleem bestempeld; negen jaar later lijkt daarvoor nog geen oplossing te zijn gevonden. Sterker. Het wordt als een toenemend probleem beschouwd. Ook vinden organisaties het lastig de juiste beheersmaatregelen te benoemen. Verder is, zo menen de deelnemers aan ons onderzoek, in vergelijking met negen jaar geleden minder sprake van een sluitend risicomanagementbeleid.

## Volgroeid en volwassen risicomanagement

Het feit dat zoveel meer vastgoedorganisaties het risicomanagement in hun beleid hebben geformaliseerd en veel minder zaken aan het toeval worden overgelaten, rechtvaardigt de uitkomst dat risicomanagement de afgelopen negen jaar een meer volgroeide, volwassen bedrijfsactiviteit is geworden. Dat niet alleen. De aanpak is een andere geworden. Risicomanagement is stevig ingebed in de planning en control cyclus. Vroegtijdige identificatie van de risico's is daarbij heel gebruikelijk.

Die veranderingen maken risicomanagement niet minder lastig. Vastgoedorganisaties vinden het nog steeds ingewikkeld medewerkers voldoende te motiveren om effectief mee te werken aan risicomanagement. Ook vinden organisaties het lastig de juiste beheersmaatregelen te benoemen. Bovendien worden de risico's complexer. De kans op langdurige vertraging, onverwachte veranderingen in de wensen van de politiek en een stijging van de bouwkosten lijken minder makkelijk te beheersen.

## Risicomanagement is stevig ingebed in de planning en control cyclus

Organisaties nemen bij hun projecten veel meer maatregelen om de risico's te verkleinen. Zo is veel vaker sprake van een verplichte administratie. Ook maakt risicomanagement in vergelijking met 2010 vaker een vast onderdeel uit van de besluitvormingsstukken.

### Result BV

Pascalstraat 15  
6716 AZ Ede

Telefoon: +31 (0)318 - 67 29 30

E-mail: [info@result.nl](mailto:info@result.nl)

**REASULT**  
REAL ESTATE IN CONTROL

