

Bart Wiendels (Reasult):

## Risicomanagement bij vastgoedontwikkeling professionaliseert

Vastgoedorganisaties pakken risicomanagement bij vastgoedontwikkeling steeds professioneler aan. Dat concludeert **Bart Wiendels**, Senior Business Consultant Vastgoedontwikkeling bij **Reasult**. Negen jaar geleden deed Reasult onderzoek naar risicomanagement bij vastgoedontwikkeling en eind 2018 deed het bedrijf dat opnieuw. In gesprek met *CorporatieGids Magazine* bespreekt Bart de resultaten en verschillen: "Je kunt zien dat organisaties proactiever zijn geworden en minder aan toeval overlaten."

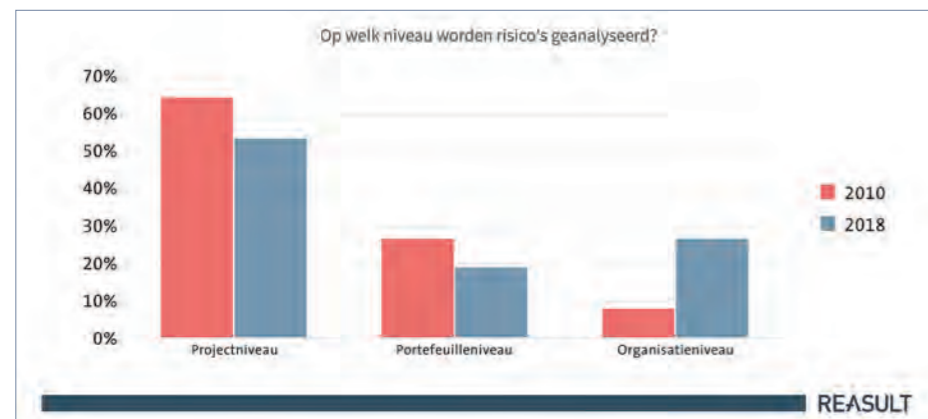
Aan het onderzoek werkten vier verschillende typen vastgoedorganisaties mee: “Bijna 60 procent van de respondenten zijn woningcorporaties,” vertelt Bart. “Daarnaast is zo’n 25 procent een commerciële projectontwikkelaar, ruim 10 procent een zorginstelling en ongeveer 5 procent een ontwikkelaar bouwer.”

### Vastgesteld risicobeleid

Het belangrijkste verschil ten opzichte van negen jaar geleden, is volgens Bart het percentage formeel vastgesteld risicobeleid. “Een risicobeleid is een soort ‘checklist’ dat de organisatie dwingt over risico’s na te denken, en zo de bewustwording verhoogt. Tijdens het eerste onderzoek had slechts 26 procent van de organisaties zo’n beleid opgesteld, nu is dat percentage toegenomen tot 69 procent.” Bij woningcorporaties ligt dat cijfer nog hoger: “Een formeel vastgesteld beleid helpt hen onder andere om te voldoen aan interne en externe verantwoording en veranderende wet- en regelgeving.”

### Geen vaste structuur

Het feit dat desondanks drie op de tien organisaties nog geen formeel vastgesteld risicobeleid heeft, is volgens Bart niet per se een probleem. “Dat betekent namelijk niet dat risico’s niet gemanaged worden. In veel gevallen gebeurt dat namelijk op ervaring en zit het in het hoofd van de medewerkers. Aan de andere kant is de continuïteit dan niet goed geborgd. Wanneer nieuw personeel wordt aangenomen, kun je niet terugvallen op een vaste structuur. Daarnaast geeft het vaststellen van een risicobeleid de mogelijkheid om te kijken welke risico’s niet goed worden opgevangen en hoe



je dit kunt verbeteren. Deze evaluatie creëert een dynamisch proces dat zichzelf continu verbetert.”

### Proactief werken

Uit het onderzoek blijkt dat de frequentie van identificatie van risico’s amper veranderd is, behalve op één punt. Vergeleken met negen jaar geleden doet geen enkele organisatie dit ‘ad hoc’ meer, maar worden de risico’s veel vaker bij de aanvang van een project geïdentificeerd.

Volgens Bart is dit een direct gevolg van het groeiende aantal partijen met een vastgesteld risicobeleid. “Omdat meer organisaties een risicobeleid hebben, wordt er minder reactief maar juist proactief gewerkt.”

### Breed perspectief

Waar organisaties voorheen risico’s slechts in 8 procent van de gevallen op organisatieniveau analyseerden, is dat inmiddels gestegen naar 26 procent. “Dat is een ander punt waaruit op te maken is dat risicomanagement bij vastgoedontwikkeling volwassen wordt,” vertelt Bart. “Organisaties kijken namelijk steeds breder naar risico’s. Niet alleen per project of portefeuille, maar wat het effect is voor de hele organisatie. Dat betekent overigens niet dat het detail van een analyse op projectniveau verdwijnt. Die worden meegenomen in de analyse op organisatieniveau, maar wordt vervolgens in een breder perspectief geplaatst.”

### Marktwerking

Kijkend naar de grootste risico’s bij vastgoedontwikkeling, valt direct op dat het Verkooprisico – het grootste risico negen jaar geleden met bijna 40 procent – ver gedaald is tot onder de 10 procent. “Hierin valt terug te zien dat de vraag naar huizen momenteel enorm groot is. Er wordt te weinig gebouwd, en daarnaast zijn er demografische ontwikkelingen zoals steeds kleinere huishoudens waardoor de vraag naar huizen nog verder groeit. Organisaties hebben weinig moeite hun huizen te verkopen.”

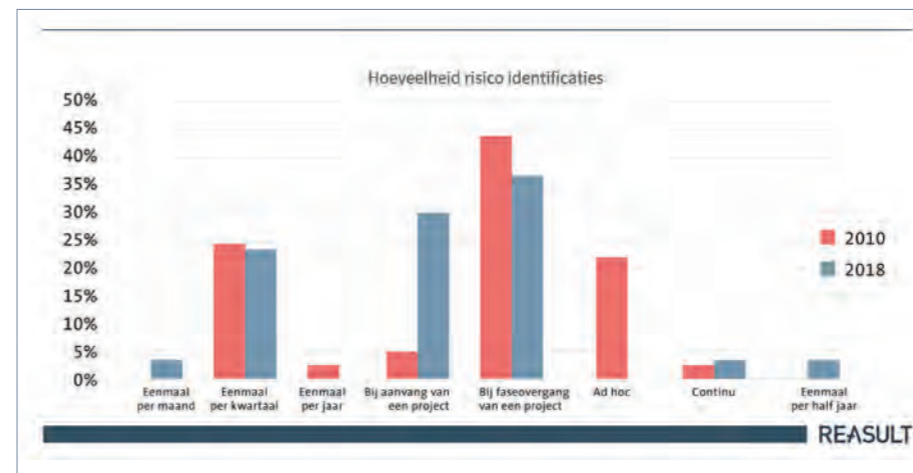
### Vertraging

Het grootste risico in 2019 is het Vertragingsrisico. Dit was in 2010 al voor ruim 20 procent van de organisaties de grootste uitdaging, en is inmiddels gestegen tot meer dan 30 procent. “Het risico op vertraging heeft verschillende oorzaken. Organisaties werken samen met veel verschillende partijen met wie afspraken moeten worden gemaakt. Denk aan de gemeente of provincie, maar ook binnen de bouwketen. Omdat de belangen van al deze partijen moeten worden meegenomen, ontstaat de kans op vertraging. Maar het gaat verder dan dat: ook huurders die via instanties of social media hun mening

laten horen kunnen een project doen vertragen. Het te laat beschikbaar komen van bouwmaterialen valt hier ook onder.”

### Verantwoording en wetgeving

Een bijna even grote uitdaging voor vastgoedorganisaties is het Politiek risico dat ten opzichte van 2010 ruim verdubbelde. “Dit is een risico dat vooral door corporaties wordt genoemd. De groei komt voor een groot deel voort uit de toenemende verantwoordingsvraag, zowel intern als extern. Daarnaast hebben woningcorporaties te maken met veranderende wet-



en regelgeving waar je continu op moet blijven inspelen.”

### Begroting

Het derde risico uit het onderzoek blijkt het Begrotingsrisico te zijn, wat steeg van 5 procent in 2010 naar 20 procent in 2019. “Opnieuw zijn het vooral woningcorporaties die aangeven hiermee te maken te hebben,” legt Bart uit. “Het risico dat de bouwkosten in de prognose in werkelijkheid hoger uitvallen, geldt voor iedere organisatie. Commerciële partijen kunnen dat echter gedeeltelijk opvangen door de verkoopwaarde te laten stijgen. Corporaties hebben die ruimte niet, waardoor – wanneer de kosten hoger uitvallen – projecten minder haalbaar zijn.”

### Analyseren en samenwerken

Uit het onderzoek blijkt dat risico’s zich vergeleken met 2010 minder makkelijk laten beheersen. Op de vraag wat je daar als organisatie aan kunt doen, vertelt Bart: “De eerste stap is kijken naar het verleden. Welke projecten heb je uitgevoerd en wat is daarbij goed en fout gegaan. Door dit te analyseren en te vertalen naar beleid, kun je gedane lessen meenemen naar het volgende project.”

Corporaties zouden er daarnaast goed aan doen elkaar op te zoeken. “Je bent geen concurrenten van elkaar, dus ga met andere woningcorporaties in gesprek en deel kennis rondom risicomanagement. Kijk bijvoorbeeld hoe de ander risico’s identificeert en maatregelen neemt. Door elkaar op te zoeken haal je meer kennis in huis en word je samen beter.”

### Lastiger te motiveren

Wat het beheersen van risico’s lastiger maakt, is dat medewerkers vergeleken met negen jaar geleden lastiger te motiveren zijn. “Het is een kunst om risicomanagement laagdrempelig in de organisatie te zetten en het een onderdeel te laten worden van het dagelijks werk. Mijn inziens begint effectief sturen op beheersmaatregelen wanneer je deze in beeld brengt én de effecten

van keuzes laat zien. Dan maak je voor medewerkers inzichtelijk wat ze bijdragen. Die vertaling van iets abstracts naar een concrete besparingscore geeft energie en voldoening, en zorgt ervoor dat medewerkers beter te motiveren zijn.”

### Andere hiërarchie

Op de vraag hoe corporaties in het onderzoek uit de bus komen vergeleken met de andere typen organisaties, vertelt Bart: “Zoals gezegd hebben woningcorporaties vaker een formeel vastgesteld risicobeleid, en identificeren

en analyseren zij risico’s vaker. Ook is de hiërarchie anders en is de verantwoordelijkheid vaak toebedeeld aan de directie of manager, terwijl het bij andere organisaties lager in de organisatie ligt. Daarnaast valt op dat corporaties moeite hebben risicodefinities te benoemen en het motiveren van medewerkers juist bij hen een probleem is.”

### Integreren in dagelijks werk

Afsluitend schetst Bart enkele trends die risicomanagement bij vastgoedontwikkeling de komende jaren zullen veranderen. “Ik zie dat er steeds meer samenwerking plaatsvindt bij projectcontrollers en -ontwikkelaars. Het is niet meer een onderwerp dat bij één persoon ligt, maar iets dat gezamenlijk wordt opgepakt en bekeken wordt vanuit verschillende invalshoeken. Ook externe samenwerking neemt toe, zoals partnerships met marktpartijen om bijvoorbeeld het Begrotingsrisico te verkleinen.”

“Daarnaast proberen organisaties steeds meer risicomanagement in het dagelijks werk te integreren, waardoor de bewustwording toeneemt. Daarbij is het zaak creativiteit niet weg te timmeren maar om tegelijkertijd flexibel te blijven. Die balans – het willen indammen van risico’s maar niet willen wegnemen van vrijheid – wordt voor vastgoedorganisaties een belangrijk aandachtspunt.” ■

