

Masterthesis Vastgoedkunde

Marleen Das (s1351648)

2010



Risicomangement bij projectontwikkeling

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit Ruimtelijke
Wetenschappen
MSc Vastgoedkunde
Supervisor: prof. E. Nozeman

Abstract

In dit onderzoek staan de verschillen en overeenkomsten die zich voordoen in het risicomanagementproces bij ontwikkelende woningcorporaties en “traditionele” ontwikkelaars centraal. Het empirisch gedeelte van dit onderzoek bestaat uit een kwalitatief onderzoek onder een selectie van zestien bedrijven. Een mix van bedrijven biedt een beter inzicht in verschillen in risicomanagementmethoden. Onder deze bedrijven bevinden zich ontwikkelende woningcorporaties, bankgerelateerde ontwikkelaars, beleggende ontwikkelaars en zelfstandig ontwikkelaars. De informatie is verkregen middels diepte-interviews met managers en projectontwikkelaars. Het onderzoek gaat in op de verschillende fasen van projectontwikkeling, de daarbij behorende risico's en het risicomanagementproces.

Dit onderzoek biedt een aanvulling op de bestaande literatuur betreffende de toepassing van risicomanagement. In de literatuur was nog weinig informatie beschikbaar over dit onderwerp. Het onderzoek geeft inzicht in de praktijken van verschillende types projectontwikkelaars op het gebied van risicomanagement. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor wetenschappelijk onderzoek.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de core-business van een bedrijf en de visie van de organisatie de inrichting van het risicomanagementproces en de risicoattitude bepaalt.

Voorwoord

Beste lezer,

Ten tijde van het schrijven van deze scriptie bezorgde de Noord-Zuidlijn de gemeente Amsterdam de nodige kopzorgen. Ter inspiratie plaatste ik op de voorpagina een foto van de verzakte huizen aan de Vijzelgracht. Dit voorval was voor mij een bevestiging dat risicomanagement een zeer interessant en nuttig aandachtsgebied is. Vol enthousiasme begon ik aan dit project.

De interviews die ik in het kader van dit afstudeeronderzoek heb afgenomen waren allemaal zeer inspirerend en leerzaam. Mijn dank gaat uit naar de heren die allemaal zo welwillend en enthousiast mij te woord hebben gestaan en daarmee dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Heel fijn dat u mij hebt willen ontvangen en een kijkje in uw keuken van risicomanagement bij projectontwikkeling hebt willen geven. Uw kennis was zeer waardevol!

Na het afronden van de interviews was het dan ook tijd voor het afronden van dit project. Op dat moment kon ik echter in het bestuur stappen van FRESH, de studievereniging voor universitaire studenten op het gebied van vastgoed. Een kans die ik met beide handen heb aangegrepen en een hele waardevolle ervaring is gebleken. Ook ben ik op dat moment begonnen aan de pre-master Business Studies en vervolgens aan de master Business Studies aan de UvA. Beide activiteiten hebben de nodige inspanning gevergd, die de afronding van dit project niet ten goede is gekomen. Vaak heb ik betreurd niet het project afgerond te hebben alvorens te starten met deze beide activiteiten, maar nooit heb ik betreurd met die activiteiten gestart te hebben, want wat waren ze leerzaam!

Als er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden, dan heb ik zeker niet de snelste route gevolgd. Toch ben ik blij dat de eindstreep in zicht is en hier het eindresultaat van mijn scriptie voor u ligt. Ik ben erg blij met mijn begeleider, prof. Nozeman, die mij ondanks al mijn omwegen toch de juiste richting heeft gewezen. Bedankt voor al uw adviezen, aanwijzingen en voornamelijk uw geduld!

Tenslotte wil ik iedereen bedanken die mij heeft gesteund, geadviseerd, en geholpen. Mijn ouders, zusje, familie, vrienden, bestuursgenoten, commissiegenoten, collega's en medestudenten; bedankt voor jullie vertrouwen!

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit stuk.

Met vriendelijke groet,

Marleen Das

Samenvatting

Het gebruik van risicomanagement bij projecten onder ontwikkelaars is door verschillende auteurs onderzocht. Kennis over de toepassing van risicomanagement bij projecten onder woningcorporaties is slechts beperkt beschikbaar. In de toekomst zullen de ontwikkelingen er niet makkelijker op worden en risico's zullen toenemen. Dit vraagt niet alleen creativiteit, maar ook financiële slagkracht en managementkwaliteiten (Nozeman, 2008). De interesse naar kennis over risicomanagement en de toepassing er van zal toenemen. Gezien de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de vastgoedsector is een onderzoek naar risicomanagement op projectniveau relevant. Zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties zijn actief op het gebied van vastgoedontwikkeling en hebben te maken met bovenvermelde veranderingen. Hoewel de activiteiten van beide partijen op verschillende onderdelen overeenstemmen, lopen de doelstellingen toch uiteen. Waar traditionele projectontwikkelaars vanuit een commercieel oogpunt handelen, zullen de ontwikkelende corporaties maatschappelijke rendementen nastreven. Vertaalt een dergelijk verschil in doelstelling zich nu ook in de wijze waarop risicomanagement wordt bedreven? Een vergelijking in toepassing van risicomanagement op projectniveau tussen woningcorporaties en ontwikkelaars is dan ook een interessant onderwerp voor nader onderzoek.

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten die zich voordoen in het risicomanagementproces tussen ontwikkelende woningcorporaties en “traditionele” projectontwikkelaars?*

In dit onderzoek zal het ontdekken van verbanden en verschillen centraal staan. Op dit moment is er sprake van beperkte theorievorming over risicomanagement binnen projectontwikkeling. Het onderzoek zal gericht zijn op de ontwikkeling van een theorie. Gezien de aard van de te onderzoeken onderwerpen ligt een kwalitatieve onderzoeksmethode meer voor de hand. Het empirisch gedeelte van dit onderzoek bestaat uit interviews met experts. Voor het plannen van de interviews is een selectie van 16 bedrijven gemaakt. Deze groep van bedrijven bestaat zowel uit ontwikkelende woningcorporaties als uit ontwikkelaars. Bij de selectie van woningcorporaties is gelet op omvang en de aanwezigheid van een ontwikkelingstak, ervaring met ontwikkeling en werkzaamheden in de Randstad (gelijke marktomstandigheden en werkzaamheden). De andere selectie bestaande uit ontwikkelaars is gemaakt op basis van ‘moeder’-activiteiten van de organisatie. Een mix van bedrijven was gewenst om beter inzicht te krijgen in verschillen in risicomanagementmethoden. De geselecteerde bedrijven bieden een mix bestaande uit zelfstandige ontwikkelaars, bankgerelateerde ontwikkelaars en ontwikkelaars ontwikkelend voor eigen portefeuille.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat slechts enkele organisaties het risicomanagementproces toepassen zoals dat is beschreven in de literatuur. Alleen de financiële instellingen passen een continu proces van risicoanalyse, risicorespons, risicobeheersing en evaluatie toe. Vooral het moment van risicoanalyse zou vaker, meer

gestructureerd en meer continu kunnen plaatsvinden. Wel gaven de respondenten aan dat vrij recentelijk verbeteringen waren doorgevoerd en risicomanagement sterk onder de aandacht stond bij de organisaties. Gezocht werd nog naar methoden om risico's ook te kwantificeren.

Een opmerkelijk verschil is de organisatie van risicomanagement, De bedrijfsvoering van de projectontwikkelingsbedrijven bepaalt de invulling van het risicomanagementproces. Zo hebben enkele bedrijven het risicomanagement ondersteund door het aanstellen van aparte teams of afdelingen voor risicoanalyses, die verbonden worden aan projecten. Ook worden workshops of concept teams verbonden aan risicoanalyses en zijn er organisaties waar specialisten gekoppeld worden aan projectontwikkelaars voor het risicomanagement.

Op strategisch managementniveau wordt het risicomanagement en de methode bepaald. Het is gebleken dat risicoattitude binnen het management van organisaties meer bepalend is voor de organisatie van risicomanagement dan de doelstellingen en werkzaamheden van organisaties.

In de literatuur wordt aangegeven dat voor de invulling van het risicomanagementproces naast de omgeving en het product, de visie en de besturing van de organisatie bepalend is. Voor alle partijen in het onderzoek is de omgeving en het product gelijk, maar de visie en de besturing van de organisatie verschillen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de core-business van een bedrijf en de visie van de organisatie de inrichting van het risicomanagementproces en de risicoattitude bepaalt.

Dit onderzoek biedt een aanvulling op de bestaande literatuur betreffende de toepassing van risicomanagement. In de literatuur was nog weinig informatie beschikbaar over dit onderwerp. Het onderzoek geeft inzicht in de praktijken van verschillende typen projectontwikkelaars op het gebied van risicomanagement. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor wetenschappelijk onderzoek.

Inhoud

Abstract.....	2
Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
1 Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Onderzoeksvragen.....	12
1.2.1 Probleemstelling.....	12
1.2.2 Doelstelling.....	12
1.2.3 Onderzoeksvraag.....	12
1.2.4 Deelvragen.....	12
1.3 Relevantie.....	12
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.4 Onderzoeksmethoden.....	13
1.5 Leeswijzer.....	14
2 Theoretische uitgangspunten.....	15
2.1 Projectontwikkelaars.....	15
2.2 Woningcorporaties.....	15
2.3 Projectontwikkeling.....	17
2.3.1 Fasen projectontwikkeling.....	18
2.4 Risico.....	19
2.5 Risicomanagement.....	20
2.6 Risicomanagementproces.....	23
2.6.1 Risicoanalyse.....	23
2.6.2 Risicorespons.....	24
2.6.3 Risicobeheersing.....	25
2.6.4 Evaluatie beheersmaatregelen.....	25
2.7 Besluitvormingsproces.....	26
2.8 Verwachtingen.....	28
2.9 Conceptueel model: Risicomanagement bij projectontwikkeling.....	30
3 Operationalisatie.....	31
4 Ontwikkelingsproces en risico's.....	34
4.1 Ontwikkelingsproces en voorkomende risico's.....	34
4.2 Meest belangrijke risico's.....	36
4.3 Resultaten en verwachtingen betreffende risico's en risicoattitude.....	38
5 Risicoanalyse.....	40
5.1 Risicoanalyse methoden.....	40
5.2 Doelstelling risicoanalyse.....	42
5.3 Moment van risicoanalyse in het ontwikkelingsproces.....	42
5.4 Maatregelen aan de hand van de risicoanalyse.....	43
5.5 Onderzoek naar verbeteringen risicoanalyse.....	44
5.6 Resultaten en verwachtingen betreffende risicoanalyse.....	44
6 Risicobeheersing.....	46
6.1 Gebruik van risicobeheersing.....	46
6.2 Risicobeheersing op basis van risicoanalyse.....	47
6.3 Beheersmaatregelen.....	47
6.3.1 Vermijden.....	48
6.3.2 Overdragen.....	48
6.3.3 Reduceren.....	48
6.3.4 Accepteren.....	49
6.4 Resultaten en verwachtingen betreffende risicobeheersing.....	49
7 Besluitvorming.....	50
7.1 Organisatie besluitvorming.....	50
7.2 Beheersingsmaatregelen aan de hand van besluitvorming.....	52
7.3 Invloed beleid op risicomanagement.....	53

7.4	Toetsing beleid risicomanagement.....	54
7.5	Resultaten en verwachtingen betreffende besluitvorming.....	54
8	Conclusies en aanbevelingen	56
8.1	Conclusies	56
8.2	Aanbevelingen	57
8.2.1	Aanbevelingen voor verder onderzoek	57
8.2.2	Aanbevelingen voor de praktijk	58
9	Discussie	62
10	Bronvermelding.....	63
10.1	Literatuur.....	63
10.2	Interviews	65
	Bijlage 1: Interviewvragen.....	66

Figuren

Figuur 2.1	Risicomanagementproces (bron: Gehner (2003), Nozeman (2008), Risman (2008)).....	1
Figuur 2.2	Besluitvorming en risicogedrag (bron: Gehner en De Jonge (2007)).....	1
Figuur 2.3	Conceptueel model.....	1
Figuur 3.1	Indeling respondenten.....	1
Figuur 4.1	Risico's per type ontwikkelaar	1
Figuur 5.1	Methode van risicoanalyse	1
Figuur 5.2	Organisatie van risicoanalyse	1
Figuur 5.3	Moment van risicoanalyse	1
Figuur 7.1	Investeringen en risico's.....	1
Figuur 7.2	Organisatie besluitvorming	1

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren heeft de vastgoedsector een aantal veranderingen ondergaan. Bouwprojecten werden groter en spectaculairder (Hanff, 2007a). Een complexere markt ontstond door de opkomst van binnenstedelijke ontwikkelingsprojecten. Gebiedsaanpak en functiemenging van wonen, winkelen, werken, parkeren en recreëren stonden centraal. Daarnaast zijn de buitenlandse activiteiten van een aantal partijen toegenomen. Dit had als resultaat het toenemen van het belang van grotere deals (Hanff, 2007). Er heeft zich een sterke groei en transparantie van de activiteiten voorgedaan. Onder de professionele partijen in de vastgoedmarkt deed zich een groeiende behoefte aan risicomanagement voor (Hanff, 2007a).

Ook de komende jaren zullen gebiedsontwikkelingen en herstructureringsopgaven centraal staan. De voltooiing van de Vinex-opgave en de (aanpak van de) problematiek van verpaupering en onveiligheid in steden, meer gespreid grondbezit, langere doorlooptijden, een nog onduidelijke procesarchitectuur, complexere regelgeving en de omgang met bestaande bedrijven en bewoners zijn kenmerken van de toekomstige markt (Bakker, 2006). De maakbare samenleving gedachte is niet meer actueel. Omwonenden zullen meer en meer een bepalende factor zijn bij ontwikkelingsmogelijkheden, met een toenemende complexiteit als gevolg. De ontwikkelaar zal een proactieve houding moeten aannemen ten opzichte van belangengroepen, zeker bij binnenstedelijke herontwikkelingen (Nozeman, 2008).

De toegenomen complexiteit vereist een focus op het concept. Het succes van het concept blijkt pas als ook de gebruiker tevreden is, daardoor is een langdurige binding aan het concept essentieel geworden. Een product zal niet meer vanzelf verkopen, waardoor er bij toekomstige ontwikkelingen steeds meer naar de klant geluisterd zal moeten worden (Nozeman, 2008).

Bij langjarige ontwikkeltrajecten van integrale gebiedsgerichte herstructurering zijn de rendementen pas op lange termijn zichtbaar (Bakker, 2006). Dit heeft ook gevolgen voor de kapitaalbehoefte. Er zal meer vraag zijn naar langlopende financieringsmogelijkheden en hogere bedragen (VastGoedMarkt, 2007). Nieuwe regelgeving (IFRS) vereist een beter overzicht van de financiële resultaten en de risico's van bedrijven. Het gevolg is dat gedurende de looptijd van de lening de onderneming moet laten zien dat risico's adequaat worden gemanaged. Met de invoering van Basel II kunnen banken besluiten de kredietovereenkomst voortijdig op te zeggen als de rating gedurende de looptijd beneden een bepaald niveau daalt (Opstal, 2006).

De meeste risico's zijn onverzekerbaar, waardoor de verantwoordelijkheid voor projecten bij de ontwikkelaar ligt. Pas sinds enkele jaren doet zich een groeiende behoefte aan risicomanagement bij projectontwikkeling voor. Dit wordt veroorzaakt door de nieuwe financiële regelgeving, waaronder het Basel II akkoord, maar ook wijzigingen in de organisatiestructuur door fusies en overnames, toenemende complexiteit van de ontwikkelingsopgave en de opkomst van nieuwe samenwerkingsvormen die als gevolg van de recente ontwikkelingen in de vastgoedsector hebben plaatsgevonden (Nozeman, 2008).

Het kan zinvol worden voor de ontwikkelaar om risicorapportages aan de financier voor te leggen. Veel ontwikkelaars gebruiken de risicorapportages om hun projecten te sturen. Nog beter is het een risicorapportage op portefeuilleniveau te laten zien. Deze vorm van projecten managen en transparantie kan de financier(ing) op een gunstige manier beïnvloeden.

Een andere ontwikkeling die zich al in de jaren negentig van de vorige eeuw heeft voorgedaan is de bruteringsoperatie bij de woningcorporaties. De woningcorporaties bezitten ongeveer 35% van de Nederlandse woningvoorraad en zijn verantwoordelijk voor de huisvesting van de minder bedeelden. Sinds de bruteringsoperatie moeten woningcorporaties zelfstandig opereren om te kunnen blijven functioneren. Daardoor waren en zijn ze genoodzaakt vernieuwingen door te voeren en ondernemerschap te ontwikkelen.

De eerste jaren na de bruteringsoperatie resulteerden in tegenvallende huuropbrengsten in tegenvallende groei van reserves van corporaties. Ontwikkelingsactiviteiten voor de markt en aanbod van diensten, die voorheen voorbehouden waren aan commerciële partijen, werden ondernomen om extra middelen te genereren (Bijddijk en Hoff, 2002). De veranderingen hebben er toe geleid dat woningcorporaties moderne vastgoedbedrijven zijn geworden belast met het uitvoeren van een maatschappelijke taak. Ook zij hebben tijdens de ontwikkeling van projecten te maken met de kenmerken van de toekomstige markt en de toename van complexiteit (VROM-raad, 2005). De Alliantie Ontwikkeling (dAO) is actief in projectontwikkeling en gebonden aan de woningcorporatie De Alliantie. Momenteel is er aandacht voor risicomanagement op concernniveau bij zowel de Alliantie als dAO. Risicomanagement op projectniveau is een aandachtspunt voor dAO. Op dit moment vindt het risicomanagement op een intuïtieve wijze plaats. Er is bij dAO interesse voor een meer gestructureerde aanpak van risicomanagement. In opdracht van dAO zal onderzoek gedaan worden naar de huidige toepassing van risicomanagement bij projectontwikkeling. Het is daarbij enerzijds interessant te kijken naar andere corporaties, vanwege vergelijkbare activiteiten en doelstellingen. Anderzijds is het ook interessant te kijken naar risicomanagement bij “traditionele” ontwikkelaars gezien de commerciële doelstellingen van hun activiteiten. Daarnaast heeft dAO belang bij de ontwikkeling van een risicomanagementmodel wat toepasbaar is op toekomstige projecten. De aan de hand van dit onderzoek opgedane kennis kan daarbij van toepassing zijn.

Het gebruik van risicomanagement bij projecten onder ontwikkelaars is door verschillende auteurs onderzocht. Kennis over de toepassing van risicomanagement bij projecten onder woningcorporaties is slechts beperkt beschikbaar. In de toekomst zullen de ontwikkelingen er niet makkelijker op worden en risico's zullen toenemen. Dit vraagt niet alleen creativiteit, maar ook financiële slagkracht en managementkwaliteiten (Nozeman, 2008). De interesse naar kennis over risicomanagement en de toepassing er van zal toenemen. Gezien de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de vastgoedsector is een onderzoek naar risicomanagement op projectniveau relevant. Zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties zijn actief op het gebied van vastgoedontwikkeling en hebben te maken met bovenvermelde veranderingen. Hoewel de activiteiten van beide partijen op verschillende onderdelen overeenstemmen, lopen de doelstellingen toch uiteen. Waar traditionele projectontwikkelaars vanuit een commercieel oogpunt handelen, zullen de ontwikkelende corporaties maatschappelijke rendementen

nastreven. Vertaalt een dergelijk verschil in doelstelling zich nu ook in de wijze waarop risicomanagement wordt bedreven? Een vergelijking in toepassing van risicomanagement op projectniveau tussen woningcorporaties en ontwikkelaars is dan ook een interessant onderwerp voor nader onderzoek.

1.2 Onderzoeksvragen

1.2.1 *Probleemstelling*

Bij de Alliantie Ontwikkeling (dAO) wordt risicomanagement op projectniveau slechts intuïtief en willekeurig toegepast. Er bestaat belangstelling voor een verbetering in de toepassing van risicomanagement. Het ontbreekt dAO aan een uniforme en gestructureerde methode. Daarnaast is kennis over de toepassing van risicomanagement op projectniveau bij ontwikkelende woningcorporaties beperkt beschikbaar evenals kennis over verschil in toepassing van risicomanagement tussen traditionele projectontwikkelaars en ontwikkelende woningcorporaties.

1.2.2 *Doelstelling*

Dit exploratief onderzoek dient er toe verbanden en/of verschillen te ontdekken in het risicomanagement, zoals dat is vormgegeven, tussen ontwikkelende corporaties en projectontwikkelaars.

1.2.3 *Onderzoeksvraag*

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten die zich voordoen in het risicomanagementproces tussen ontwikkelende woningcorporaties en “traditionele” projectontwikkelaars en waardoor worden die veroorzaakt?

1.2.4 *Deelvragen*

De hieronder geformuleerde deelvragen dienen ter ondersteuning van de onderzoeksvraag. Drie aspecten die belangrijk zijn in het risicomanagementproces zijn; de organisatie van de besluitvorming, de risicoanalysemethoden en het treffen van maatregelen ter beheersing van de risico's. Door die drie aspecten aan de hand van de deelvragen te onderzoeken zal de onderzoeksvraag beantwoord kunnen worden.

1. Hoe is de besluitvorming rond projecten georganiseerd en wat is de bijdrage daarvan aan het risicomanagement?
2. Wat zijn de huidige en de gewenste risicoanalyse methoden van ontwikkelende woningcorporaties en ‘traditionele’ ontwikkelaars?
3. Welke maatregelen worden door ontwikkelende woningcorporaties en ‘traditionele’ ontwikkelaars genomen op het gebied van vermijden, preventie of vermindering van risico's aan de hand van de risicoanalyse?
4. Welke factoren verklaren verschillen in toepassing van risicomanagement(methoden) tussen ontwikkelende partijen?

1.3 Relevantie

De vastgoed- en maatschappelijke ontwikkelingen zijn dusdanig dat projecten omvangrijker en risicovoller worden. Er vindt een aanzienlijke groei en transparantie van activiteiten plaats en onder de vastgoedpartijen doet zich een groeiende behoefte aan risicomanagement voor.

Een beter inzicht in de typen risicomanagement en de toepassing ervan zal een positief effect hebben voor vele partijen.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De Alliantie heeft in haar beleid te kennen gegeven dat ze meer aandacht wil besteden aan risicomanagement op zowel concernniveau als projectniveau. Dit onderzoek geeft daar invulling aan, gezien de focus op risicomanagement op projectniveau. Er zal inzicht gegeven worden in risicomanagement zoals dat uitgevoerd wordt onder projectontwikkelaars en ontwikkelende woningcorporaties. Aan de hand van die inzichten en de informatie verkregen tijdens het onderzoek bij de Alliantie kan deze informatie ingezet worden bij de te ontwikkelen methode van risicomanagement. Mogelijk kunnen de verkregen inzichten ook van nut zijn voor andere corporaties.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit explorierend onderzoek dient een beter beeld te scheppen van het mogelijke verschil tussen projectontwikkelaars en ontwikkelende corporaties betreffende de toepassing van risicomanagement voor de operationele risico's die zich tijdens het ontwikkelproces voordoen. Op dit moment is er beperkte kennis over risicomanagement in de vastgoedsector beschikbaar, althans zeker ten aanzien van de corporaties. Ook vormt de toepassing van risicomanagementmethoden door ontwikkelende partijen een onderbelicht onderwerp. Dit onderzoek kan daar verandering in brengen.

1.4 Onderzoeksmethoden

Deze masterthesis dient inzicht te geven in het risicomanagement op projectniveau zoals dat wordt toegepast bij woningcorporaties en ontwikkelaars. Daarbij zal het ontdekken van verbanden en verschillen centraal staan. Op dit moment is er sprake van beperkte theorievorming over risicomanagement binnen projectontwikkeling. Het onderzoek zal gericht zijn op de ontwikkeling van een theorie of het formuleren van hypothesen. Het type onderzoek dat hier het beste op aansluit is explorierend onderzoek. Het doel van exploratief onderzoek is het ontwikkelen van begrippen, een hypothese of een theorie en het zoeken naar verbanden. Voorafgaand aan het onderzoek zijn er geen theorieën en geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. Een exploratief onderzoek is minder controleerbaar, doordat de werkwijze van tevoren niet helemaal is vastgelegd en meestal geen verslag wordt gedaan van alle analysestappen die de onderzoeker heeft gedaan (Baarda en De Goede, 2006). Dit explorierend onderzoek zal met de volgende onderzoeksmethoden uitgevoerd worden:

- Desk research (boeken, tijdschriften, scripties en proefschriften)
- Diepte-interviews

Gezien de aard van de te onderzoeken onderwerpen ligt een kwalitatieve onderzoeksmethode meer voor de hand. Een kwantitatieve methode zal onvoldoende toereikend zijn om de cognitieve en behaviorale aspecten alsmede de organisatiestructuur te onderzoeken. Bij een kwalitatief onderzoek zijn aantallen respondenten en de grootte van de steekproef minder

belangrijk. Het is belangrijk een verantwoorde en representatieve groep van respondenten te gebruiken.

Literatuuronderzoek zal bijdragen aan de theoretische onderbouwing van het onderzoek evenals het bepalen wat er aan vergelijkbaar onderzoek ter beschikking is. Handboeken, proefschriften, scripties en artikelen kunnen een overzicht geven van de stand van zaken op het gebied van onderzoek naar risicomanagement onder projectontwikkelaars en woningcorporaties.

Het empirisch gedeelte van dit onderzoek bestaat uit interviews met experts. Voor dit onderzoek is het gebruik van half-/gedeeltelijk gestructureerde interviews het meest geschikt. Bij deze vorm van interviewen liggen de onderwerpen en meest belangrijke vragen vast. Het 'doorvragen' en de mogelijkheid om af te wijken van de volgorde bieden de nodige flexibiliteit.

1.5 [Leeswijzer](#)

Na de inleiding zal het eerstvolgende hoofdstuk bestaan uit een theoretische uiteenzetting van relevante onderwerpen, zoals traditionele ontwikkelaars, ontwikkelende corporaties, projectontwikkeling en risicomanagement. Dit dient als basis voor de daarop volgende hoofdstukken. Hoofdstuk 3 zal de operationalisatie beschrijven. Het daarop aansluitende deel van deze thesis zal ingaan op de resultaten van het onderzoek en bespreekt het risicomanagement zoals dat in de praktijk toegepast wordt. Daarvan zal de het ontwikkelingsproces en de daarbij behorende risico's in hoofdstuk 4 behandeld worden, gevolgd door de risicoanalyse in hoofdstuk 5 en de risicorespons en risicobeheersing in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 gaat in op de besluitvorming. Als afsluiting zullen de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8 aan de orde komen.

2 Theoretische uitgangspunten

In dit hoofdstuk zullen de theoretische uitgangspunten, die van toepassing zijn op het onderzoek, besproken worden. Met de beschrijving van de te onderzoeken partijen; zowel projectontwikkelaars als woningcorporaties wordt aangevangen. Daarna wordt verder gegaan met het bespreken van de vastgoedactiviteit; projectontwikkeling. Dit wordt gevolgd door de behandeling van risicomanagement. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een resultatenverwachting.

2.1 [Projectontwikkelaars](#)

Een projectontwikkelaar investeert in ontwikkelingen voor de markt. De hoofdtaken zijn het realiseren van nieuwe vastgoedobjecten en het herontwikkelen van bestaande objecten. Tijdens de projecten zijn de ontwikkelaars risicodragend tot het moment dat het object is verkocht. Doordat ontwikkelaars bekend zijn met de markt en de spelers zijn ze in staat om projecten te realiseren die zowel voldoen aan de vraag van toekomstige gebruikers als voldoen aan de wettelijke bouwtechnische en planologische vereisten. De ontwikkelaar zorgt voor het management van het proces en neemt het initiatief tot ontwikkeling

De opkomst van de projectontwikkeling in Nederland vond grotendeels plaats in de jaren 50 en 60 in de vorige eeuw. De behoefte aan continuïteit van ondernemingen, de noodzaak van bouwproductie, de toenemende complexiteit van het bouwproces gingen samen met de opkomst van de projectontwikkelaars. Ook financiële instellingen, institutionele beleggers, makelaars en architecten participeerden in projectontwikkelingsactiviteiten. Zij zagen mogelijkheden in de groeiende dienstensector, de groeiende bevolking, en de toenemende welvaart, waardoor een grote vraag naar woningen, kantoorgebouwen, bedrijfsruimte, en winkelcentra ontstond.

Verschillende soorten ontwikkelaars zijn te onderscheiden. Er zijn ontwikkelaars die zijn ontstaan uit het bouwbedrijf. Andere ontwikkelaars zijn voortgekomen uit financiële instellingen, institutionele beleggers en bedrijven met een andere core-business (Schiphol Real Estate, NS Poort en Ahold Vastgoed). De grootste groep ontwikkelaars zijn de zelfstandige ontwikkelaars. Dit zijn wel vaak kleine tot zeer kleine bedrijven. Een ontwikkeling van de laatste jaren is dat ook woningcorporaties zich ontpoppen tot ontwikkelaars. Ze ontwikkelen zowel voor de markt als voor eigen portefeuille (Nozeman, 2008).

2.2 [Woningcorporaties](#)

Woningcorporaties zijn opgezet aan het begin van de vorige eeuw met als doel de kwaliteit van het wonen voor de minder draagkrachtigen te verbeteren. Corporaties waren aanvankelijk het gevolg van private initiatieven met een maatschappelijk doel. Na de Tweede Wereldoorlog ontstond grote woningnood wat er toe leidde dat de overheid steeds meer centraal ging sturen. Corporaties werden een instrument in de handen van de overheid, ter

bestrijding van de woningnood en later ten behoeve van de stadsvernieuwingsoperatie. Zo ontstond een volkshuisvestingssysteem dat vervreemd en geïsoleerd van de markt was.

In de jaren negentig van de vorige eeuw werd dit systeem overboord gezet. De corporaties moesten zelfstandig in de markt opereren. Hierdoor werden ze gedwongen tot het doorvoeren van vernieuwingen en het ontwikkelen van ondernemerschap om te kunnen blijven functioneren. De overheid heeft uiteindelijk de huurprijzontwikkeling niet zo vrij gelaten als aanvankelijk gedacht was. Dit resulteerde in exploitatietekorten, waardoor de corporaties gedwongen waren de ontbrekende financiële middelen zelf te genereren. Er werd gestart met activiteiten als projectontwikkeling voor de markt en aanbod van diensten en producten in de vastgoedsector, die voorheen waren voorbehouden aan commerciële partijen. De bewegingen hebben er toe geleid dat de corporaties na de verzelfstandiging via professionalisering en schaalvergroting moderne vastgoedbedrijven zijn geworden (Bijndijk & Hoff (2002), VROM-raad, (2005)).

Woningcorporaties zijn de afgelopen decennia enorm groot gegroeid en zijn van wezenlijk belang voor de Nederlandse woningmarkt. Ze bezitten ongeveer 35% van de nationale woningvoorraad. Door de toename van activiteiten en de verzelfstandiging van corporaties is er meer aandacht voor eerlijke mededinging ontstaan. Het is de voortdurende plicht van corporaties om zich in een publiek debat te verantwoorden over de (niet) behaalde resultaten. Dit vraagt om een sector die professioneel is en vergt dus transparantie op het gebied van bedrijfsvoering, verantwoording en het gebruik van gedragscodes en benchmarks. De fusies die de afgelopen tien jaar in de corporatiesector hebben plaatsgevonden dragen bij aan de nodige professionalisering, maar kunnen ook tot druk op de maatschappelijke en lokale inbedding van corporaties leiden. De belangrijkste maatschappelijke opgave van de woningcorporaties is het zorgen voor voldoende, betaalbare en kwalitatief goede woningen in een prettige woonomgeving voor groepen die daar zelf niet toe in staat zijn. Dit vraagt investeringen van corporaties met als doel de leefbaarheid van wijken en het woongenot van hun bewoners te vergroten. (Bijndijk en Hoff (2002), VROM-raad, (2005))

Corporaties kunnen werken tegen lagere rendementen en investeringsbeslissingen met een langere tijdshorizon nemen, doordat ze beschikken over een omvangrijk vermogen, een grote investeringscapaciteit en een non-profit grondslag. Daarnaast worden corporaties geconfronteerd met onrendabele investeringen als gevolg van niet marktconforme huren. Dit heeft invloed op het risicoprofiel van de corporaties. Het risicoprofiel wordt door externe toezichthouders (CFV/WSW) en financiers van de projecten zorgvuldig in de gaten gehouden. Ook worden er hogere eisen gesteld aan de verantwoordelijkheden van Raden van Bestuur en toezichthouders. Er dient door de raad van bestuur op strategisch niveau vastgesteld te worden hoeveel risico voor de corporatie wenselijk is en op welke wijze dit gemonitord wordt. Dit dient goedgekeurd te worden door de raad van commissarissen cq raad van toezicht. Er is meer aandacht voor het inzicht in de risico's van de projectontwikkelingsactiviteiten van de woningcorporaties. Vaak vindt risicomanagement intuïtief wel plaats, maar maakt het geen deel uit van de planning- en controleyclus van woningcorporaties met een projectontwikkelingportefeuille. Het maatschappelijke rendement is voor woningcorporaties

een belangrijke doelstelling, maar financiële continuïteit dient gewaarborgd te blijven (VROM-raad (2005), Schuurmans (2005)).

2.3 Projectontwikkeling

Vastgoedontwikkeling is een idee omzetten in een daadwerkelijk product voor gebruik, verkoop of belegging. Daarvoor zijn grond, arbeid, kapitaal, management en ondernemerschap essentieel. Het doel is waarde toevoegen aan de locatie en het product. Het is belangrijk diensten en producten aan te bieden die in de behoefte van consumenten voorzien. Het ontwikkelingsproces heeft vaak een lange looptijd en heeft te maken met grote risico's (Sproncken, 1999). Hoewel de definitie van vastgoedontwikkeling vrij eenvoudig is, wordt het ontwikkelproces steeds complexer. Het eindproduct komt tot stand door gebundelde krachten van samenwerkende professionals. Financiële steun wordt verkregen na veelvuldig overleg en onderhandelen met meerdere betrokken partijen. Steeds vaker hebben betrokken partijen, zoals bewoners en belanghebbenden, een toenemende invloed op het ontwikkelproces. Hiermee dient rekening te worden gehouden door tijd in te plannen in het ontwikkelproces. Door de toegenomen complexiteit is kennis steeds belangrijker geworden. Specialisatie is toegenomen en steeds meer professionals worden bij het proces betrokken. Dit heeft invloed op de omvang van de teams en de rol van professionals. De stappen die worden doorlopen in het ontwikkelproces daarentegen zijn weinig veranderd. Het succes van een product hangt af van de uiteindelijke gebruikerswaarde en de esthetische, sociale en emotionele waarde (Berens, Haney, Miles (1996), Sproncken (1999)).

Vastgoedontwikkeling wordt de meest risicovolle onderneming in de bouwsector geacht. Projectontwikkeling is ondernemen en bij ondernemen hoort bewust risico's lopen en omgaan met onzekerheden. De besluitvorming bij projectontwikkeling is op de toekomst gericht, waardoor onzekerheden ontstaan. Een goede inschatting van de risico's van een project en een juiste beheersing van het projectresultaat kunnen bijdragen aan het behalen van hogere rendementen, die een concurrentievoordeel kunnen opleveren. Deze risico's kunnen per project uiteenlopen, maar zijn onvermijdelijk. Voor aanvang van een project dient rekening te worden gehouden met de (toekomstige) vraag, de acquisitie, het voldoen van het ontwerp, het management van ontwikkeling en realisatie, de afzetmogelijkheden en de nazorg. De vastgoedmarkt moet altijd in de gaten gehouden worden om op de hoogte te blijven van veranderingen die invloed kunnen hebben op de vraag en daarmee op het projectresultaat. Het risico ligt besloten in het niet halen van het beoogde rendement en andere gestelde doelen. Risico's ontstaan wanneer onzekerheid bestaat over het welslagen van de activiteiten en er tegelijkertijd verantwoordelijkheden worden aangegaan, afspraken worden gemaakt, contracten worden getekend. Risico is de mogelijkheid van economisch of financieel verlies. Daar tegenover staat de kans op financieel en economisch gewin. Tal van omstandigheden kunnen tot afwijkingen van de geprognosticeerde rendementen leiden. Elk project en elke onderneming heeft zijn eigen risicoprofiel. Risico's zijn verschillend in omvang en mate van beïnvloeding. Het is niet mogelijk om alle risico's in te perken. Risico's kunnen nauw met elkaar verbonden zijn en ook elkaar beïnvloeden (Duffhues, Groeneveld, Hilst et al (1990), Gehner et al (2006) en Sproncken (1999)).

2.3.1 Fasen projectontwikkeling

In dit onderzoek zal de fase-indeling zoals die door Elias (1993) Gehner (2003, 2004), Gehner et al (2006) en Nozeman (2008) is beschreven worden gebruikt. Daarbij bestaat het ontwikkelingsproces uit vier fasen. Deze faseverdeling is reeds gebruikt in voorgaande onderzoeken naar en publicaties over risicomangement en projectontwikkeling en zal goed toepasbaar zijn in dit onderzoek. In deze paragraaf zullen de fasen en de activiteiten die tijdens die fasen plaatsvinden besproken worden.

Fase 1: Acquisitie/ Initiatieffase:

Een locatie is vaak de aanzet voor het nadenken over het ontwikkelen van een vastgoedconcept. Er wordt gekeken naar de mogelijke invulling van de locatie. Vaak hebben ontwikkelaars al een locatie op het oog. De locatie kan nog vrijkomen, maar ook al in eigen bezit zijn. Wanneer de locatie nog niet in bezit is wordt overgegaan op acquisitie.

De ontwikkelingslocatie wordt onderzocht op potentiële afzetmogelijkheden en haalbaarheid. Er wordt een visie opgesteld en haalbaarheidsonderzoek gedaan. De initiatieffase eindigt enerzijds wanneer de visie haalbaar wordt geacht en de ontwikkeling verder in gang wordt gezet. Anderzijds kan de initiatieffase ook eindigen wanneer de visie niet haalbaar lijkt te zijn.

Fase 2: Ontwikkelfase

Met de ontwikkelfase wordt aangevangen bij het bestaan van een verworven positie en het uitzicht op een winstgevend eindresultaat. In deze fase wordt een programma van eisen (PvE) opgesteld. Daarin wordt aangegeven wat de eisen zijn van de toekomstige gebruiker van het object.

Op basis van het PvE wordt een ontwerp gemaakt. Eerst een voorlopig ontwerp (VO), daarna een definitief ontwerp (DO). Het is belangrijk dat het PvE grondig bestudeerd wordt voor overgegaan wordt op het opzetten van het VO. Als het VO voldoet aan de eisen opgesteld in het PvE wordt een begroting gemaakt. Indien het ontwerp budgettair ook uitvoerbaar is kan overgegaan worden op het opstellen van het DO. Het DO wordt vervolgens verwerkt in een bestek waarna gekeken wordt naar de aanbestedingsvorm. Wanneer dit allemaal succesvol is uitgevoerd kan overgegaan worden op de realisatie.

Fase 3: Realisatiefase

Activiteiten die in de realisatiefase plaatsvinden zijn de uitvoering, de oplevering en de ingebruikname. De uitgewerkte plannen en ideeën worden in deze fase omgezet in concrete objecten. De realisatiefase is relatief kort in verhouding tot de voorgaande fasen. De plannen en ideeën zijn duidelijk tot in detail uitgewerkt en voorbereid, zodat alleen de uitvoering nog gedaan moet worden. In deze fase zijn er beduidend minder onzekerheden. De realisatiefase is het meest kostbaar. Gebreken en veranderingen zijn alleen te herstellen tegen hoge kosten. De oplevering en overdracht van het vastgoedobject zijn belangrijke activiteiten en vragen veel aandacht van de betrokken partijen. Met de oplevering en overdracht wordt de realisatiefase beëindigd.

Fase 4: Nazorg-/ exploitatiefase

De nazorgfase is van belang voor zowel de eigenaar als de gebruiker(s). Een vastgoedobject is vaak een visitekaartje en een investering. Het management bewaakt de technische en economische status van het object en daarmee de rendementen. Voor gebruikers is het ook van belang dat het object aan hun eisen blijft voldoen en voorziet in de gewenste diensten en producten. Goed management is nodig om de waarde van het object te bewaken. Deze fase eindigt bij sloop of herstructurering door technische of economische veroudering van het object (Nozeman (2008), Gehner en De Jonge (2007)).

De fasering van het proces heeft vaak een financiële grond. Faseovergangen zijn momenten waarop go/no-go beslissingen moeten worden genomen. De procesfasering en het inlassen van beslismomenten is een manier van risicomanagement. Op momenten van besluitvorming komen de fasering van de activiteiten in het ontwikkelingsproces, de risico's en het gebruik van risicoanalyse methodes samen (Nozeman (2008), Gehner en De Jonge (2007)).

2.4 Risico

Risico kan dan worden beschouwd als de mogelijkheid van economisch of financieel verlies. Het tegenovergestelde van risico is de kans op een economisch of financieel winstgevend resultaat (Gehner et al, 2006). Ondernemingen kunnen een winstafhankelijkheid hebben van een product of dienst. Inperken van deze risico's kan in de praktijk slechts gedeeltelijk. Elk project of vastgoedontwikkeling heeft zijn eigen risicoprofiel. Risico's kunnen wel en niet te beïnvloeden zijn.

De risico's van marktverandering zijn omvangrijk en moeilijk te beïnvloeden. Die risico's zijn moeilijk in te schatten, zoals nieuwe trends in de consumentenmarkt, of het ontstaan van concurrerende producten die dezelfde functie kunnen vervullen. Andere risico's zijn totaal niet beïnvloedbaar voor de onderneming, zoals het einde van de loonmatiging, belastingmaatregelen van de overheid, rente- en wisselkoersbewegingen, een economische recessie en rampen. (Duffhues, Groeneveld, Hilst et al, 1990). Risico's waar wel invloed op uitgeoefend kan worden zijn productrisico's. Voorbeelden van productrisico's zijn transport, mensen, politiek, draagvlak, invloed van de gemeenschap, organisatie, technologie en informatie. De belangrijkste risico's die gelden voor de gehele levensduur van het product zijn financiering, markt, locatie en technologie. Deze risico's zijn nauw aan elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar ook (Elias, 1993).

Op procesniveau kunnen ook risico's worden onderscheiden, de operationele risico's. De operationele risico's zijn minder beduidend en beter controleerbaar dan product risico's. Toch zijn ze van groot belang voor projectontwikkelaars, aangezien ze bepalend zijn voor het binnen het budget blijven, volgens de kwaliteitseisen, op tijd opleveren van een project. De procesrisico's komen voornamelijk voor in de ontwerp-, definitie- en realisatiefase (Elias, 1993).

Er zijn risico's verbonden aan de persoon die verantwoordelijk is voor het product oftewel het project. De persoon is de spil van het project en heel bepalend voor het eindresultaat (Elias, 1993).

Binnen het risicomanagement in de projectontwikkeling zijn risico's in te delen naar fase en naar type. De verschillende types risico's zoals besproken in de literatuur door Arduin en Lampe (2004) en Nozeman (2008) zullen hieronder behandeld worden. Deze risico's kunnen in verschillende procesfasen voorkomen (Arduin, Lampe (2004), Nozeman, 2007).

- Marktrisico: betreft de kans van een verandering in vraag en aanbod tussen verschillende marktpartijen, waardoor de afzet van het product teneemt.
- Politiek risico: betreft de kans dat het project met vertraging, uitstel of afstel wordt bedreigd als gevolg van onvoldoende politieke steun. En het betreft de kans dat de politiek te veel inspraak in het uiteindelijke resultaat wil hebben om met de ontwikkeling te kunnen scoren.
- Maatschappelijk risico: betreft de kans op onvoldoende maatschappelijk vraag en draagvlak. Vastgoedontwikkeling is gevoelig voor marktveranderingen, inspraakprocedures en acties die als doel hebben het project tegen te houden of te vertragen.
- Partnerrisico: betreft de kans dat de partner (medeontwikkelaar, bouwer, belegger) niet of onvoldoende presteert.
- Organisatorisch risico: het betreft het risico dat tussen de partijen geen of onvoldoende afstemming plaatsvindt. Bijvoorbeeld wanneer de samenwerking tussen politiek en private partijen moeizaam verloopt en de tijdsafhankelijkheid tussen aanleg van infrastructuur, bouwrijpmaken en de gebouwentwikkeling.
- Financieel risico: deze risico's kunnen zich voordoen bij de opbrengsten, kosten en financiering. Het betreft de kans dat de feitelijk te betalen rente en aflossing hoger uitpakt dan gecalculeerd als gevolg van hogere uitgaven (duurdere bouw en dito grondverwerving, hogere voorbereidingskosten, tussentijds oplopend rentepercentage). Of de kans dat opbrengsten tenevallen waardoor de rendementen tenevallen.
- Fiscaal en juridisch risico: betreft de kans op beperkte wijzigingsmogelijkheden in het bestemmingsplan, op wijziging van de fiscale regelgeving, op aansprakelijkheid tegenover derden en mogelijke claims.
- Ruimtelijk-fysiek risico: betreft het risico van grondposities en acquisitie evenals het risico van verontreinigde grond. Een ander risico bestaat uit een mismatch tussen de door de overheid opgestelde randvoorwaarden en uitgangspunten en de door de ontwikkelaar beoogde planuitwerking.
- Technisch risico: dit risico ontstaat door fouten in het ontwerp of bouwproces.

2.5 [Risicomanagement](#)

Risico's zijn zowel kansen als bedreigingen. Bij risicomanagement spelen intuïtie, ervaring, voorgevoel en de bereidheid om op een gedisciplineerde manier te handelen een belangrijke rol (Sproncken, 1999). Risico's kunnen ervoor zorgen dat doelstellingen niet worden gehaald. Voor een optimaal gebruik van het risicomanagement zullen strategische doelstellingen van ondernemingen meetbaar moeten worden en verbonden moeten worden met het risicomanagement (Schuurmans, 2005). Risicomanagement dient een onderdeel te zijn van projectmanagement. Goed risicomanagement stelt de opdrachtgever in staat gefundeerde

afwegingen te maken van de te treffen maatregelen. Het project en de omgeving blijven tijdens het ontwikkelproces steeds in ontwikkeling. Eenmalig risico's inventariseren is niet voldoende. Het regelmatig inventariseren en prioriteren van risico's tijdens de ontwikkeling en realisatie van een project is noodzakelijk. Risicomanagement moet worden toegepast bij alle belangrijke beslismomenten van een project. Op deze manier zijn bestuurders niet alleen in staat tijdig beslissingen te nemen, maar kunnen ze ook, indien noodzakelijk, het project bijsturen of beheersingsmaatregelen treffen (Orth, 2004).

Risicomanagement heeft tal van voordelen, zoals het kunnen sturen op rendement-risicoverhouding, het voorkomen van onverwachte tegenvallers, kennis van het verlies bij een worst case en optimaal kunnen plannen van de cash flow (Opstal, 2006). Risicomanagement kan worden toegepast vanaf het moment dat het na te streven projectresultaat en het ontwikkelingsproces duidelijk zijn. In het beginstadium van het project zullen de risico's veel invloed hebben op de besluitvorming, terwijl in een later stadium de risico's op een gedetailleerder niveau kunnen worden gedefinieerd (Orth, 2004).

In dit onderzoek zal de volgende definitie van risicomanagement aangehouden worden: Risicomanagement is 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 plaats vindt, met als doel de kans op een succesvol verloop ervan te verhogen. 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 (2008), Orth (2004)). Risicomanagement is een cyclus die bestaat uit een risicoanalyse, risicorespons en risicobeheersing en dient gekoppeld te worden aan de besluitvorming bij investeringen (Gehner (2003), (Nozeman (2008))).

Risicomanagement is vrijwel altijd noodzakelijk in projecten die een projectmanager vereisen. Een projectrisico is het effect van het bestaan van onzekerheid over het niveau van de haalbare projectprestaties en -resultaten. Het doel van projectrisicomanagement is de prestaties en resultaten van projecten te verbeteren door middel van risico-identificering, -kwantificering en -beheersing (Chapman (1997), Ward (1997)).

In projectontwikkeling is het moeilijk om een objectieve kansuitspraak te doen. Dit is het gevolg van het feit dat elk project uniek is en de hoeveelheid historische data en referentiemateriaal beperkt is. Wel is het mogelijk een risicoschatting te maken, waarmee subjectieve kansuitspraken gedaan kunnen worden en zodanig kunnen risico's een controleerbare factor worden. Een waardecomponent kan berekend worden aan de hand van de afwijking op het gewenste rendement van een project (Gehner, 2003).

De risico's en betrokken partijen zijn per fase in het ontwikkelingsproces verschillend. Voor het risicomanagement is het noodzakelijk te weten wat per fase de risico's zijn. Daarbij hoort ook een evaluatie van de aard, omvang en frequentie van verliezen evenals een inschatting van de kans dat risico's tot schade leiden. Deze evaluatie vindt plaats tijdens de risicoanalyse. De uitkomst van de risicoanalyse moet bepalen hoe met de risico's zal worden omgegaan. De houding ten aanzien van de risico's en de daarop aansluitende beheersmogelijkheden wordt

ook wel de risicorespons genoemd. Tijdens de risicobeheersing vinden de beheersmethoden voor het treffen van maatregelen op het gebied van risicovermijding, schadepreventie of schadevermindering plaats. De effectiviteit en de kosten van het gekozen beleid en de getroffen maatregelen moeten permanent gemeten worden aan de veranderende omstandigheden binnen en buiten het bedrijf of de organisatie (Claes (2000), Schuurmans (2005)).

Risicomanagement heeft invloed op het opereren van het projectteam. Het doel is het anticiperende vermogen van het projectteam te verhogen en nadrukkelijk bewust na te denken over toekomstige ongewenste gebeurtenissen en onzekerheden (Van der Sluis, 2004). Risicomanagement wordt vaak gezien als inperking van de vrijheid, maar risicomanagement kan een grote toegevoegde waarde betekenen voor het project. Door het regelmatig uitvoeren en actualiseren van risicoanalyses wordt de communicatie over risico's gestimuleerd. Communicatie en een actieve houding zijn bij risicomanagement essentieel. Wanneer risico's gecommuniceerd worden, kunnen ze niet genegeerd worden en zullen ze eerder gemanaged worden. De volgende stap in het risicomanagement is het treffen van beheersmaatregelen en aansluitend het evalueren van de effecten. De weerstand zou een stuk minder zijn als de toegevoegde waarde voor de hele organisatie duidelijk zou zijn. Goede communicatie en informatie creëren juist vrijheid en bieden kansen binnen een project (Van Dijk (2004), Van Til (2004)).

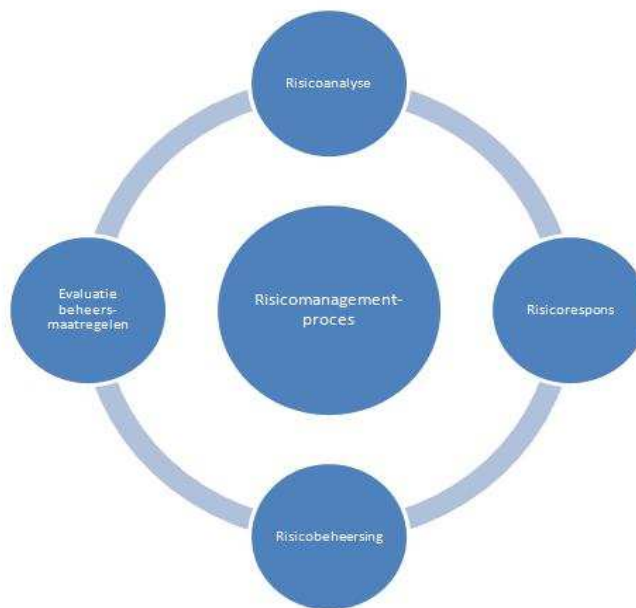
De volgende variabelen zijn voor het vormgeven van het risicomanagement van belang:

- De kenmerken van de omgeving van de organisatie, zoals de kracht van de concurrentie, leveranciers en afnemers, technologische kenmerken, de wetgeving, politieke stabiliteit, substitutieproducten.
- De kenmerken van de visie van de organisatie, blijkend uit de missie, de doelstellingen, de strategie en de besturingsfilosofie van de organisatie
- De kenmerken van de bedrijfsprocessen, zoals de complexiteit en de risicogevoeligheid
- De kenmerken van de organisatie, zoals het productassortiment, de omvang en de organisatiestructuur
- De kenmerken van de besturing en beheersing van de organisatie, blijkend uit de besturingsfilosofie, de cultuur (risicohouding), de managementstijl en het instrumentarium van planning en control.
- De kenmerken van de huidige invulling van de risicomanagementfunctie (Louwmans en Steens, 1994).

2.6 Risicomanagementproces

In de vorige paragraaf is besproken dat risicomanagement een cyclus is die bestaat uit een risicoanalyse, risicorespons en risicobeheersing (Gehner (2003), (Nozeman (2008))). Daaraan kan een evaluatie toegevoegd worden (Risman, 2008). Het risicomanagementproces is in figuur 2.1 weergegeven:

Figuur 2.1 Risicomanagementproces (bron: Gehner (2003), Nozeman (2008), Risman (2008))



2.6.1 Risikoanalyse

Ontwikkelingsprojecten behelzen veel interactieve activiteiten. Door de risico's en onzekerheden op een gestructureerde manier in beeld te brengen ontstaat nieuwe informatie en kennis over het project. Dit gebeurt door het identificeren en het kwantificeren van de risico's, ofwel de risicoanalyse (Gehner, 2003). Op projectniveau bestaat de risicoanalyse uit een inschatting van de afwijking van het verwachte rendement en een indicatie van de risico's die van dusdanig belang zijn dat ze beheerst dienen te worden. Deze risico's wijken af van het risico dat hoort bij projectontwikkeling en het risico dat de organisatie bereid is te nemen (Gehner (2003), Sproncken (1999)).

Een risico-identificatie brengt de risico's van het project systematisch in kaart. De risicokwantificering bestaat uit het toekennen van een kans en een effect aan de geïdentificeerde risico's. Dit gebeurt met behulp van een geschikte risicoanalysetechniek (Gehner, 2003).

Het bewust worden van de risico's is belangrijk voor een betere procesbeheersing. Alleen het identificeren van de risico's kan daar al aan bijdragen. Een risicoanalyse maakt betrokkenen bewust van de te lopen risico's. Bij intuïtieve beoordeling zal de individu eerst het potentiële verlies inschatten, daarna de omvang van dat verlies inschatten, gevolgd door beoordeling van de onzekerheid en significantie van het verlies en uiteindelijk de beheersmaatregelen beoordelen (Haisma, 2004).

Het resultaat van een risicoanalyse is een overzicht van de belangrijkste risico's. Het is belangrijk voor aanvang van de risicoanalyse vast te stellen wat het doel van de analyse is. Dit om te voorkomen dat de risicoanalyse een doel op zich wordt. Een doel van de analyse is het creëren van nieuwe informatie en kennis over het project. Vervolgens wordt overgegaan op de identificatie van de risico's. Hierbij is het belangrijk dat er vanuit verschillende invalshoeken (technisch, organisatorisch, planologisch, politiek, financieel, juridisch, maatschappelijk) naar de risico's gekeken wordt en worden de onderlinge verbanden bepaald. Wanneer een overzicht van de risico's is verkregen kan overgegaan worden op het waarderen van de risico's. Hierdoor worden de belangrijke risico's vastgesteld. De uitkomsten kunnen worden besproken, een respons moet worden vastgesteld, waarna overgegaan wordt op beheersingsmaatregelen (Gehner (2003), Orth (2004)).

Naast het leveren van een overzicht van de belangrijkste risico's heeft een risicoanalyse nog meer voordelen. Een risicoanalyse levert aanvullende en objectieve projectinformatie. De opgedane kennis kan, wanneer weergegeven in een datasysteem, bij toekomstige projecten gebruikt worden. Het onderkennen van risico's schept inzicht in het belang van beheersmaatregelen. Risicomanagement verbetert de communicatie. Informatieoverdracht moet plaatsvinden. Dit kan ook positieve effecten hebben op de communicatie met externe partijen (Gehner, 2003).

Risicoanalyses kunnen er toe leiden dat veranderingen in de projectplannen plaats moeten vinden. Het is daarom belangrijk dat de betrokken werknemers inzien dat risicoanalyses een positief doel hebben. Risicoanalyses draaien om het zoeken naar kansen niet naar mogelijkheden om het project omzeep te helpen. Door de risico's te kwantificeren worden de betrokkenen gedwongen na te denken over de kosten, de kans dat de risico's zich voor zullen doen en de invloed van de risico's op het uiteindelijke resultaat (Chapman, Ward, 1997).

2.6.2 Risicorespons

De resultaten van de risicoanalyse dragen ter ondersteuning aan het besluitvormingsproces bij. Ze zijn belangrijk voor het beoordelen van de risico's en het afwegen van de noodzakelijke respons, maar zijn op zichzelf niet bepalend voor het besluit (Gehner, 2003). Ieder individu heeft een andere risicoperceptie en zal dan ook anders op de risico's reageren. De respons is afhankelijk van de risicobeoordeling van het individu. De beoordeling wordt beïnvloed door de bedreiging die aan het risico wordt verbonden, kennis en ervaring met het risico en het aantal mensen dat aan het risico is verbonden. Positieve dan wel negatieve emoties die het risico betreffen hebben invloed op de inschatting van het risico. Positieve emoties lijden tot een lagere inschatting van het risico, terwijl negatieve emoties het omgekeerde met zich meebrengen (Haisma, 2004). Nadat duidelijkheid is verkregen over de risicorespons kan overgegaan worden op het treffen van mogelijke beheersmaatregelen (Nozeman, 2008).

2.6.3 Risicobeheersing

Risicobeheersing wordt ingezet ten einde de kans op het behalen van het vereiste rendement te vergroten. Dit vindt plaats door de invoering van maatregelen nadat de risico's door een risicoanalyse in kaart zijn gebracht. Evaluatie van beheersingsmaatregelen kan weer leiden tot een hernieuwde analyse. Het identificeren van risico's en het kwantificeren ervan horen bij de analyse. Het proces van risicobeheersing bestaat uit de risicomatregelen vermijden, verminderen, overdragen, accepteren (Gehner et al., 2006). Risicomanagement is een doorlopend proces. Als gevolg van het proces van vermijden → verminderen → overdragen → zelfdragen kan een aantal risico's resterend. De risicomanager zal deze restructureringen nog een keer moeten evalueren voordat een beheersmaatregel genomen kan worden (Claes, 2000).

De interne organisatie is het kader waarbinnen het beheersen van de risico's dient te geschieden. Zo zal duidelijk moeten zijn wie welke verantwoordelijkheden heeft, wie welke informatie verschaft en wie welke informatie ontvangt. De interne organisatie moet voor iedereen duidelijk zijn (Duffhues, Groeneveld, Hilst, et al 1990). De manier van risicobeheersing is sterk afhankelijk van projectmanager zelf. Het is daarom verstandig de informatie uit de risicoanalyse te koppelen aan besliscriteria op project en directieniveau. Op deze manier kan bepaald worden welke risico's op welke manier worden beheerst (Gehner, 2004).

Om zicht te krijgen op het risicomanagement dienen bij belangrijke beslismomenten risicorapportages plaats te vinden. De risicorapportage bestaat uit een overzicht van de risico's en de beheersmaatregelen. Indien geen acties worden ondernomen dient aangegeven te worden wat het effect van het risico is. Het is nooit mogelijk om alle risico's te elimineren. Het is belangrijk als ontwikkelaar rekening te houden met onvoorziene gebeurtenissen en uitgaven (Orth, 2004).

De eerste manier om risico's te beheersen is het vermijden van een risico. Dit houdt in dat de bijbehorende activiteit anders gedaan moet worden. Dit is het benutten van een kans. Bij het waarderen van een kans moet worden gelet op harde factoren (kosten, tijd en kwaliteit), maar ook op zachte factoren zoals waardering en imago. Het brainstormen over de mogelijkheden voor het project zorgt voor energie bij de betrokkenen. Deze kanssessies moeten zorgen voor enthousiasme en op die manier implementatie en organisatorische inbedding vergemakkelijken (Staal, Versteegen, 2004).

Enkele belangrijke activiteiten in de planontwikkeling die bijdragen aan zekerheid zijn: Het sluiten van een grondovereenkomst, het sluiten van een aannemingsovereenkomst, afgifte van een onherroepelijke bouwvergunning, behalen van een minimaal gewenst (voor)verhuurpercentage, het sluiten van een financieringsovereenkomst en het sluiten van een koopovereenkomst (Nozeman, 2008). Overeenkomsten die worden gesloten zorgen voor projectbeheersing. Er wordt tijdens het ontwikkelingsproces langzaam overgegaan op het beheersen van risico's naarmate meer overeenkomsten gesloten worden (Van der Sluis, 2004)

2.6.4 Evaluatie beheersmaatregelen

Beheersmaatregelen die getroffen worden moeten na enige tijd gecontroleerd worden. Het is belangrijk na te gaan of de beheersmaatregelen ook daadwerkelijk getroffen worden en of ze

het beoogde effect hebben. Tijdens de evaluatie kan ook het risicomanagementproces geëvalueerd worden. De resultaten kunnen bijdragen aan een effectiever verlopen van een volgend cyclus. Na de evaluatie is de cyclus rond en volgt een actualisatie. Er wordt dan gekeken wat de nieuwe risico's zijn en welke beheersmaatregelen daar voor getroffen moeten worden. De aanpak van deze nieuwe cyclus kan verschillen van de vorige als de evaluatie daar toe bijgedragen heeft.

Een nieuwe cyclus kan bijvoorbeeld gestart worden bij het ingaan van een nieuwe projectfase, maar indien nodig kan dit ook in eenzelfde projectfase plaatsvinden.

2.7 [Besluitvormingsproces](#)

Risico's zijn het gevolg van beslissingen, met als gevolg dat besluitvorming verstrengd is met risicomanagement. Risicomanagementstrategieën vormen één geheel met het besluitvormingsproces (Gehner en De Jonge, 2007). Dit is de reden van het behandelen van het besluitvormingsproces in dit onderzoek.

Vastgoedontwikkelaars steunen op risicoperceptie, de subjectieve beoordeling van het te lopen risico van een activiteit. De reactie op de risico's of het nemen van een beslissing is afhankelijk van de neiging van personen om risico's te nemen of de bereidheid om risico's te nemen in de wetenschap van die risico's. De toonaangevende opvatting omtrent besluitvorming is de 'beperkte rationaliteittheorie' (bounded rationality theory), die ervan uitgaat dat personen de intentie hebben om rationeel te handelen, maar daartoe slechts beperkt toe in staat zijn, want de realiteit is complex en onduidelijk, de informatie is beperkt en de tijdsdruk is hoog (Gehner et al., 2006).

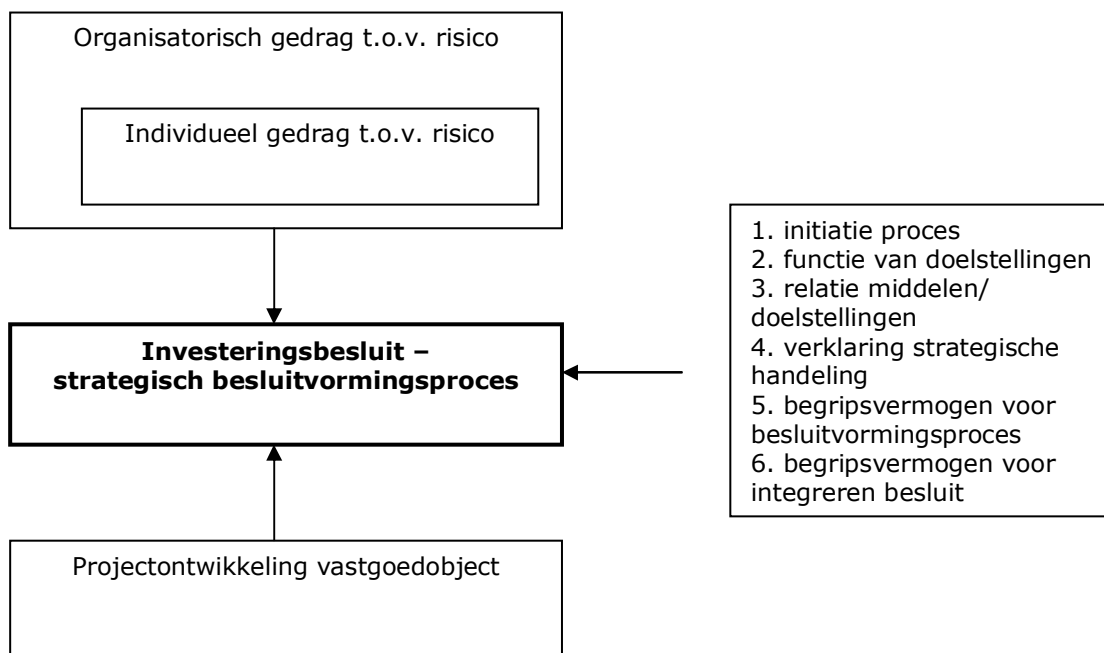
Gehner en De Jonge (2007) beweren dat een indicatie is gevonden voor het verklaren van de handelwijze van organisaties met risico's. In hoofdstuk 2.1 werden de factoren die van invloed zijn op de risicoperceptie besproken. Daarin kwam naar voren dat de persoonlijkheidskenmerken de bereidheid om risico's te nemen mede bepalen. Claes (2000) bespreekt factoren die invloed uitoefenen op de risicoperceptie. De acceptatie van vrijwillig aanvaarde risico's heeft een negatieve invloed op de risicowaarneming. Daar staat tegenover dat opgedrongen risico's juist minder snel worden aanvaard. Risicoreducerende maatregelen worden vaak overschat, met als gevolg dat de daarbij horende risico's worden onderschat. Risico's die op lange termijn waarneembaar worden zijn vaker onderhevig aan onderschatting dan risico's die op korte termijn merkbaar zijn. Schadegebeurtenissen in de directe omgeving dragen bij aan een overschatting van de daarbij horende risico's, evenals risico's waarvan de slachtoffers bekend zijn. Aangewezen risico's door betrouwbare partijen worden zwaarder geschat dan risico's aangewezen door partijen waar minder vertrouwen in wordt gesteld. Als laatste bepalen de persoonlijkheidskenmerken mede de bereidheid om risico's te nemen. De ene persoonlijkheid heeft een grotere aversie voor risico's dan een andere (Claes (2000), Gehner en De Jonge (2007)).

Gehner en De Jonge (2007) geven in hun artikel aan dat risico's moeten worden gezien in een bredere, cognitieve en sociale, context waarin personen risico's verschillend waarnemen en de

bereidheid tot het nemen van risico's verschilt. Risico's moeten dus worden gezien in de context van een keuze, oftewel, een risico is het gevolg van een beslissing.

De start van een project gaat gepaard met een grote onzekerheid, terwijl op dat moment de investeringen laag zijn. Tijdens het project neemt de onzekerheid af in overeenstemming met toenemende investeringen en het sluiten van contracten. Het sluiten van contracten leidt meestal tot de aanvang van een nieuwe fase in het project. De overgang gaat meestal gepaard met het nemen van investeringsbeslissingen ten einde overeenstemming betreffende een contractuele overeenkomst te bereiken. Deze beslissingen zijn strategisch wanneer het een essentieel besluit betreft aangaande de gezondheid en het voortbestaan van de organisatie. Het is duidelijk dat het sluiten van een contract van belang is voor de voortgang van het project. Het is echter ook van belang voor de gehele organisatie, aangezien de in te zetten financiële middelen voor het specifieke project een grote hoeveelheid actief vermogen vereisen. De inzet van dit vermogen leidt enerzijds tot een financieel risico en anderzijds tot een strategisch risico. Ontwikkelingsprojecten in de vastgoedsector duren gemiddeld vijf tot tien jaar. Gedurende de looptijd van het project en de overeengekomen contracten is het voor een organisatie niet mogelijk de betreffende financiële middelen voor andere projecten in te zetten, waardoor de lange termijn strategie wordt bepaald door een investeringsbesluit. De projectmanager is niet geautoriseerd om investeringsbeslissingen te nemen. Een persoon werkzaam op het strategisch niveau binnen het ontwikkelingsbedrijf is gemachtigd deze beslissingen te nemen, waardoor het een strategische beslissing betreft (Gehner en De Jonge, 2007).

Figuur 2.2 Besluitvorming en risicogedrag (bron: Gehner en De Jonge (2007))



Het besluitvormingsproces bestaat uit zes kenmerken.

1. Het is van betekenis op welk niveau van de organisatie, operationeel of strategisch, het proces geïnitieerd wordt.
2. Het bepalen van de functie van bedrijfsdoelstelling binnen het besluitvormingsproces en de relatie tussen de voorhanden zijnde middelen hebben evenzeer invloed op het besluitvormingsproces.
3. De onomkeerbaarheid van de doelstelling.
4. Zowel de ontwikkelingsfase als de selectiefase kan worden verklaard door de mate waarin de strategische handeling opzettelijk rationeel, het resultaat van een sociaal proces, of beïnvloed door politiek en macht is.
5. De cognitieve beperkingen en percepties van de besluitnemer bepalen het begripsvermogen van elke fase in het besluitvormingsproces en de individuele beslissing.
6. De mate van integratie van individuele beslissingen ten opzichte van een algemene strategie (Gehner en De Jonge, 2007).

In bovenstaand figuur 2.2 wordt het beschrevene schematisch weergegeven.

2.8 [Verwachtingen](#)

In dit onderzoek zal het risicomanagement bij ontwikkelende woningcorporaties en projectontwikkelaars in beeld gebracht worden. In de literatuur zijn wel risicomanagementmethoden gevonden, maar de invloed van verschillen in organisatietypes wordt niet besproken. De literatuur bespreekt niet mogelijke verschillen in risicomanagement tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties en ook niet mogelijke verschillen tussen projectontwikkelaars onderling. Het is een interessante mogelijkheid om deze “gap” in de literatuur empirisch te onderzoeken.

Dit onderzoek zal focussen op de verschillen in toepassing van risicomanagement door verschillende organisaties. Zowel commerciële projectontwikkelaars als ontwikkelende woningcorporaties worden in dit onderzoek betrokken. Daarbij wordt ook nog gekeken naar verschillende typen commerciële projectontwikkelaars. Op deze manier is het mogelijk om verschillen tussen projectontwikkelaars te ontdekken. Omdat er in de literatuur niet direct informatie omtrent verschillen in toepassingsvormen van risicomanagement voorhanden is, komen de verwachtingen voort uit de meer algemene theorieën die eerder in dit hoofdstuk besproken zijn. Bevestiging of verwerping van de verwachtingen zal geschieden naar aanleiding van het aantal respondenten dat voldoet aan de verwachting. Bij minimaal 2/3 bevestigende respondenten zal een verwachting bevestigd zijn, wordt dit aantal niet gehaald zal dat leiden tot het verwerpen van de verwachting. Hieronder worden de verwachtingen voor dit onderzoek besproken:

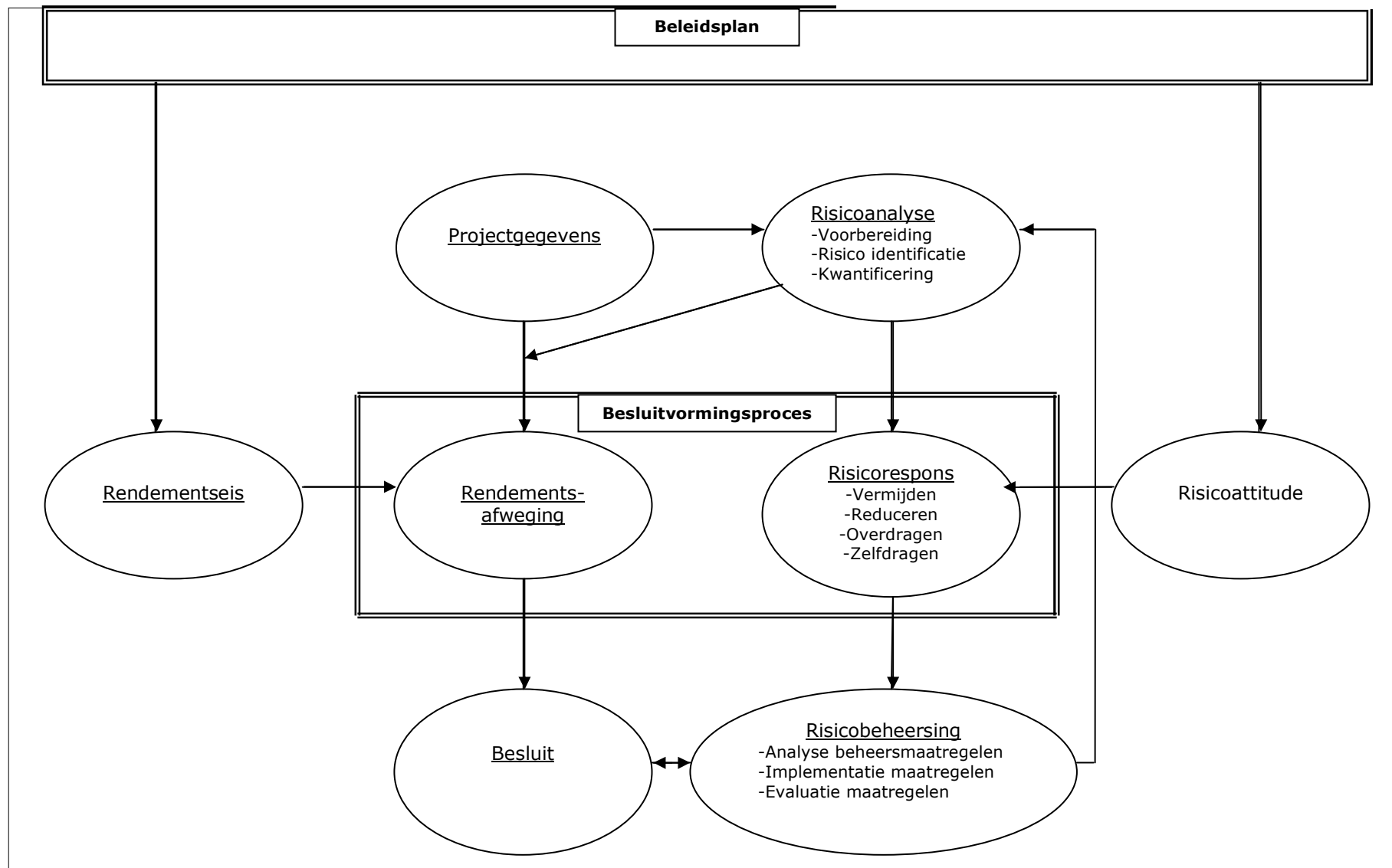
1. De verwachting is dat bankgerelateerde ontwikkelaars een verder ontwikkeld risicomanagement hebben. Waarschijnlijk zal bij de bankgerelateerde ontwikkelaars het risicomanagement het meest gestructureerd zijn. Deze bedrijven zijn vanuit andere

- activiteiten meer met risicomanagement bezig en zullen een professioneler opgezette risicomanagement afdeling hebben.
2. Projectontwikkelaars die voor eigen portefeuille ontwikkelen zullen op het gebied van risicomanagement naar verwachting het meest overeenkomen met de woningcorporaties.
 3. Het risicomanagementproces zoals dat in de literatuur beschreven wordt als aan te bevelen methode zal waarschijnlijk door weinig woningcorporaties worden toegepast. Bij het risicomanagementproces gaat het om een continu proces van risicoanalyse, risicorespons, risicobeheersing en evaluatie.
 4. Het risicomanagement betreffende projectontwikkeling bij woningcorporaties is nog weinig gestructureerd. Er zal naar verwachting weinig met risicoanalyses gewerkt worden en het risicomanagement zal meer op een intuïtieve manier plaatsvinden, omdat woningcorporaties vrij recent zijn aangevangen met meer commerciële activiteiten en denkwijzen.
 5. De risicomanagementactiviteiten en risicoprofielen bij de corporaties onderling zullen waarschijnlijk minder verschillen, omdat de doelstelling van partijen ook veelal overeenkomt.

Dit onderzoek zal naar verwachting interessante uitkomsten opleveren die voor nieuwe inzichten kan zorgen. Met de gebleken verschillen zal een interessante vergelijking getrokken kunnen worden. Het resultaat kan gebruikt worden bij de beslissing over de inrichting van het toekomstige risicomanagement van woningcorporaties zoals de Alliantie Ontwikkeling. Mogelijk vormen de uitkomsten ook een toegevoegde waarde in zowel maatschappelijk als wetenschappelijk opzicht.

2.9 [Conceptueel model: Risicomanagement bij projectontwikkeling](#)

Figuur 2.3 Conceptueel model



3 Operationalisatie

In dit hoofdstuk zal de operationalisatie van het onderzoek beschreven worden. Zoals al in hoofdstuk 1 beschreven is zal dit onderzoek een combinatie zijn van desk research, diepte interviews en case studies.

Desk research zal informatie winning uit boeken, tijdschriften en van internet mogelijk maken. De gevonden informatie zal een basis zijn voor het verdere onderzoek bestaande uit interviews en case studies.

Ter oriëntatie hebben twee interviews plaatsgevonden met personen die ervaring hebben op het gebied van risicomanagement. Deze interviews dienen als achtergrondinformatie en voorbereiding voor de diepte-interviews met relevante partijen. De volgende personen hebben meegewerkt aan de oriënterende interviews:

- Gehner, E (2008) gesproken te Delft. Werkzaam bij de Technische Universiteit Delft als promovendus op het gebied van risicomanagement.
- Goudriaan, J (2008) gesproken te Huizen. Werkzaam bij Van Nimwegen en partners als managementadviseur en gedetacheerd bij OGA ter ondersteuning van risicomanagement.

Op basis van de gewonnen informatie is een semi-gestructureerd interview opgesteld. Hoewel verschillende vragen geformuleerd zijn is ook de ontwikkeling van het gesprek en de informatie leidend geweest voor het interview. Hierdoor zijn niet alle gesprekken op eenzelfde manier verlopen, maar zijn in hoofdlijnen wel dezelfde onderwerpen besproken. Bijlage 1 geeft een overzicht van de interviewvragen. Het doel was om face-to-face interviews af te nemen. Slechts een persoon is niet bereid gebleken daaraan mee te werken, maar wilde wel per telefoon te woord gestaan worden. Een interview heeft dus telefonisch plaatsgevonden. De andere interviews hebben plaatsgevonden in werkkamers of vergaderzalen op kantoorlocaties van de deelnemende partijen.

De interviews hadden een duur van gemiddeld een uur. De gesprekken zijn opgenomen met audioapparatuur. Tijdens gesprekken is door enkelen ook extra informatie verstrekt in de vorm van aantekeningen en/of documenten.

Voor het plannen van de interviews is een selectie van 15 bedrijven gemaakt. Deze groep van bedrijven bestaat zowel uit ontwikkelende woningcorporaties als uit ontwikkelaars. In samenwerking met medewerkers van de Alliantie Ontwikkeling zijn de ontwikkelende woningcorporaties geselecteerd. Daarbij is gelet op omvang en de aanwezigheid van een ontwikkelingstak, ervaring met ontwikkeling en werkzaamheden in de Randstad (gelijke marktomstandigheden). De volgende bedrijven zijn geselecteerd onder de woningcorporaties: de Alliantie Ontwikkeling, Dudok, Delta Forte, FarWest, Kristal, Comwonen, Portaal, Ymere en de Key.

De andere selectie bestaande uit ontwikkelaars is gemaakt op basis van ‘moeder’-activiteiten van de organisatie. Een mix van bedrijven was gewenst om beter inzicht te krijgen in verschillen in risicomanagementmethoden. De geselecteerde bedrijven bieden een mix bestaande uit zelfstandige ontwikkelaars, bankgerelateerde ontwikkelaars en ontwikkelaars ontwikkelend voor eigen portefeuille.

De geselecteerde zelfstandige ontwikkelaars zijn Multi Development en TCN. Onder de bankgerelateerde ontwikkelaars vallen ING Real Estate, Fortis Vastgoedontwikkeling en Rabo Bouwfonds. De in het onderzoek betrokken ontwikkelaars ontwikkelend voor eigen portefeuille zijn Schiphol Real Estate en NS Poort. Figuur 3.1 geeft een overzicht van de betrokken organisaties.

Figuur 3.1 Indeling respondenten



De persoon verantwoordelijk voor de besluitvorming omtrent projecten of projectmanagers met relevante (2-jarige) ervaring op het gebied van projectontwikkeling zijn geselecteerd voor de diepte-interviews. Afhankelijk van beschikbaarheid hebben er gesprekken plaatsgevonden waar zowel iemand van de besluitvorming als iemand van de projectontwikkeling aanwezig was, maar vaak vonden de interviews plaats met een van beiden. Een overzicht van de betrokken organisaties en functionarissen wordt hieronder gegeven:

Tabel 3.1 Respondenten

Respondent	Organisatie	Functie
Baarsen, M van	Dudok Ontwikkeling	manager projectontwikkeling
Bertram, V	Delta Forte	projectmanager
Brouwer, R	FarWest	hoofd ontwikkeling
Bruil, J	ING Real Estate	director residential
Dekker, E	de Alliantie Ontwikkeling	projectmanager
Doornink, H	Rabo Bouwfonds	directeur operations
Eerkens, J	Schiphol Real Estate	vastgoedontwikkelaar
Jong, A de	de Alliantie Ontwikkeling	locatie directeur
Kraats, J van de	TCN	asset developer
Liekelema, R	Fortis Vastgoed Ontwikkeling	commercieel projectmanager
Meijer, H	de Key	projectontwikkelaar.
Pluijmers, B	Comwonen	directeur vastgoed
Smedema, J	Dudok Ontwikkeling	manager bedrijfsbureau
Steeneken, J	Kristal projectontwikkeling	projectmanager
Stobbelaar, F	Multi Development bv	associate director
Wilde, T.S. de	NS Poort	assetmanager

De opgenomen gesprekken zijn na afloop uitgewerkt in een tekstbestand. De inhoud van de tekstbestanden is daarna gereduceerd tot deze alleen de nuttige informatie bevat die van toepassing zal zijn voor de beantwoording van de vragen. De gereduceerde tekstbestanden zijn gecodeerd en ingedeeld naar thema's die samenhangen met de deelvragen. De volgende thema's zijn daarbij onderscheiden:

- Fasering projectontwikkeling
- Risico's
- Besluitvorming
- Beheersmaatregelen besluitvorming
- Bedrijfsstrategie en risicomanagement
- Toetsing beleid betreffende risicomanagement
- Methode risicoanalyse
- Risicoanalysemoment in het ontwikkelproces
- Beheersmaatregelen aan de hand van de risicoanalyse
- Ontwikkeling risicomanagement
- Risicobeheersing

De tekstfragmenten per thema zijn gelabeld op basis van de eerder onderscheiden types van ontwikkelbedrijven deelnemend aan het onderzoek. Deze informatie is gebruikt om structuur te vormen en overeenkomsten en/ of verschillen te onderscheiden. Aan de hand van de structuur zijn de deelvragen en de onderzoeksvraag beantwoord.

4 Ontwikkelingsproces en risico's

In dit hoofdstuk zal het ontwikkelingsproces en de daarbij horende risico's behandeld worden. Voor het onderzoek is het van belang een beeld te hebben van de werkwijze van de geïnterviewde corporaties en ontwikkelaars. Door eerst het ontwikkelingsproces in kaart te brengen wordt dit gerealiseerd. Daarna kan in de volgende hoofdstukken duidelijkheid worden gegeven betreffende de toepassing van het risicomanagement in het ontwikkelingsproces.

Ook zullen de belangrijkste risico's in dit hoofdstuk behandeld worden. Op die manier kan duidelijkheid worden verschaft over de belangrijke facetten van projectontwikkeling en risicoattitudes van de geïnterviewden.

4.1 Ontwikkelingsproces en voorkomende risico's

In hoofdstuk 2 zijn de ontwikkelingsfases, zoals die in dit onderzoek zullen worden aangehouden besproken. In dit onderzoek wordt uitgegaan van vier verschillende fases; de acquisitie of initiatiefase, gevolgd door de ontwikkelfase en de realisatiefase, eindigend met de oplevering of nazorgfase. Uit het empirische onderzoek is gebleken dat veel ontwikkelaars en corporaties deze fase-indeling aanhouden. Enkele partijen hebben een of twee fases meer. Daarbij is het verschil vaak een aparte acquisitiefase en/of een opdeling van de ontwikkelfase in een Voorlopig Ontwerp (VO) en Definitief Ontwerp (DO) fase. Hieronder wordt een overzicht besproken waarin van de vier fases per fase de activiteiten en risico's zijn weergegeven.

Fase 1: De initiatiefase is het moment waarop een visie van de mogelijkheden van het project opgesteld wordt. In deze fase wordt een haalbaarheidsonderzoek gedaan, een stedenbouwkundig plan ontwikkeld en een visie opgesteld. De risico's die in deze fase voorkomen zijn:

- Marktrisico: het vinden van een bereidwillige koper(s) en voldoende verhuurmogelijkheden, het voorkomen van een afzetprobleem.
- Politiek risico: overeenstemming met politiek
- Maatschappelijk risico: overeenstemming met omwonenden
- Organisatorisch risico: een passend besturingsmodel en een personeelscapaciteit die voldoet aan kwantitatieve en kwalitatieve vereisten. De snelheid van het doorlopen van de onderzoeksfase en besluitvorming.
- Financieel risico: inschatting van de grond-, bouw-, financieringskosten en bijkomende kosten.
- Fiscaal en juridisch risico: betreft de kans op beperkte wijzigingsmogelijkheden in het bestemmingsplan, op wijziging van de fiscale regelgeving, op aansprakelijkheid tegenover derden en mogelijke claims.
- Ruimtelijk-fysiek risico: geschiktheid van de locatie

- Partnerrisico: betreft de kans dat de partner (medeontwikkelaar, bouwer, belegger) niet of onvoldoende presteert.

Fase 2: De ontwikkelfase is de fase waarin een PvE wordt opgesteld, een ontwerp (VO en DO) wordt gemaakt en getoetst aan de randvoorwaarden en een bestek wordt opgesteld. De risico's die in deze fase voorkomen zijn:

- Marktrisico: De geschiktheid van de locatie, de aantrekkelijkheid van het ontwerp, de functionaliteit van de indeling en inrichting, de afzetmogelijkheden.
- Politiek risico: overeenstemming met politiek
- Maatschappelijk risico: overeenstemming met omwonenden, intern draagvlak.
- Organisatorisch risico: een passend besturingsmodel en een personeelscapaciteit die voldoet aan kwantitatieve en kwalitatieve vereisten. Regelmatig toetsten aan de vereisten, snelheid van het doorlopen van de fase en de besluitvorming.
- Financieel risico: juistheid van het inschatten van de grond-, bouw-, financieringskosten en bijkomende kosten.
- Fiscaal en juridisch risico: het voldoen van het deugdelijk ontwerp aan bijvoorbeeld het bouwbesluit, geluidsnormen en energievoorschriften. De tijdigheid van vergunningaanvraag.
- Ruimtelijk-fysiek risico: De geschiktheid van de locatie
- Technisch risico: deugdelijkheid technisch ontwerp
- Partnerrisico: betreft de kans dat de partner (medeontwikkelaar, bouwer, belegger) niet of onvoldoende presteert.

Fase 3: De realisatiefase is de fase waarin de voorbereiding van de vorige twee fases wordt omgezet in een werkvoorbereiding, de uitvoering en oplevering van de bouw. Deze fase eindigt met de opening en ingebruikname van het project. De risico's die in deze fase voorkomen zijn:

- Marktrisico: de geschiktheid van de locatie, de aantrekkelijkheid van het ontwerp, de functionaliteit van de indeling en inrichting, de afzetmogelijkheden.
- Organisatorisch risico: een passend besturingsmodel en een personeelscapaciteit die voldoet aan kwantitatieve en kwalitatieve vereisten. Regelmatig toetsten aan de vereisten, snelheid van het doorlopen van de fase en de besluitvorming.
- Financieel risico: juistheid van het inschatten van de grond-, bouw-, financieringskosten en bijkomende kosten.
- Fiscaal en juridisch risico: het voldoen van het deugdelijk ontwerp aan bijvoorbeeld het bouwbesluit, geluidsnormen en energievoorschriften. De tijdigheid van vergunningaanvraag.
- Ruimtelijk-fysiek risico: de geschiktheid van de locatie
- Technisch risico: deugdelijkheid technisch ontwerp
- Partnerrisico: betreft de kans dat de partner (medeontwikkelaar, bouwer, belegger) niet of onvoldoende presteert.

Fase 4: De exploitatiefase bestaat uit de oplevering van het project en eventuele nazorg die dient plaats te vinden. De risico's in deze fase zijn gereduceerd en zijn:

- Organisatorisch risico: een passend besturingsmodel en een personeelscapaciteit die voldoet aan kwantitatieve en kwalitatieve vereisten.
- Financieel risico: juistheid van het inschatten van de bouw- en financieringskosten.
- Technisch risico: deugdelijkheid technisch ontwerp

4.2 Meest belangrijke risico's

Voor het onderzoek is het interessant een beeld te krijgen van de meest belangrijke en omvangrijke risico's. Aan de respondenten is gevraagd de meest belangrijke risico's te noemen. In deze paragraaf zullen de uitkomsten daarvan besproken worden. Hieronder wordt figuur 4.1 weergegeven met de belangrijkste risico's zoals die door de respondenten zijn aangegeven.

Figuur 4.1 Risico's per type ontwikkelaar



Vanuit de respondenten werd aangegeven dat de gebeurtenissen die weinig beïnvloedbaar zijn als het meest risicovol worden ingeschat. De wisseling van de wacht in de politiek, de onbestendigheid van beslissingen en het moeizaam en langzaam verlopen van RO procedures werd het meest genoemd als risico. Vaak werd ook aangekaart dat dit risico een omvangrijke uitwerking heeft op het verdere verloop, de kosten en de planning van het project. Respondenten van alle type ontwikkelaars gaven RO procedures als belangrijk risico aan.

Economische veranderingen zijn vaak moeilijk te beïnvloeden, maar hebben wel een grote invloed op de kosten en opbrengsten en dus de rendementen van projecten. Het komt veel voor dat de kosten en opbrengsten schommelen. Timing is belangrijk om de optimale rendementen te genereren. De afgelopen tijd zijn de bouwkosten enorm gestegen, wat een uitwerking heeft op de rendementen. Dit is terug te zien in het hoge aantal keren dat bouwkosten en aanbesteding genoemd is als omvangrijk risico.

Vooraf door partijen waarvan projectontwikkeling niet de core-business is werd imago als belangrijk risico genoemd. Voor deze partijen zijn ontwikkelingen die de bedrijfsnaam schade berokkenen en terugleiden naar de core-business erg schadelijk. In sommige gevallen werd aangegeven dat de rendementen van projectontwikkeling ondergeschikt zijn aan het imago van het bedrijf. Dit verklaart de hoge ranking van dit risico.

Het maatschappelijk risico betreft de kans op onvoldoende maatschappelijk vraag en draagvlak. Vastgoedontwikkeling is gevoelig voor marktveranderingen, inspraakprocedures en acties die als doel hebben het project tegen te houden of te vertragen (Arduin, Lampe (2004), Nozeman, 2007). De respondenten hebben aangegeven op welke manier draagvlak verwezenlijkt wordt. Het is opvallend dat zowel woningcorporaties als financiële instellingen dit risico zeer belangrijk hebben genoemd. Het imago van het bedrijf mag geen schade ondervinden van de ontwikkelpraktijken. Maatschappelijke risico's moeten daarom goed in de gaten gehouden worden.

Het maatschappelijk risico is per project verschillend. Er zijn vaak geen vast procedures waarmee te werk wordt gegaan om het risico te beheersen. Het is afhankelijk van het project en de omstandigheden welke maatregelen toegepast worden.

Communicatie is een middel wat, indien goed toegepast, een groot verschil kan maken. Het is belangrijk om onzekerheid en stress van omwonenden te beperken. De timing van informatieverstrekking is daarbij belangrijk. Wanneer in een te vroeg stadium met de bewoners gecommuniceerd wordt is er vaak nog veel onduidelijkheid omtrent het project. Hierdoor is de berichtgeving niet compleet genoeg of onduidelijkheid, waardoor er onrust onder de bevolking ontstaat. Aan de andere kant is te late berichtgeving ook onverstandig omdat daarmee tijdsdruk kan ontstaan en tegenstand. Mensen kunnen het gevoel hebben niet voldoende betrokken te zijn geweest in de planning en dat kan weerstand opwekken.

Om omwonenden te betrekken in de plannen kunnen overleg momenten en inspraakavonden georganiseerd worden. De mogelijkheid om inbreng te leveren is voor omwonenden belangrijk, ze willen graag gehoord worden. Ze zullen hierdoor ook gaan nadenken over de inrichting van het gebied en de voor- en nadelen van het project. Ook geeft dit de omwonenden het gevoel dat er rekening met hen gehouden wordt. Deze inbrengavonden vinden vooral plaats in stedenbouwkundige fases, waar alle plannen nog niet geheel vastliggen.

Door ontwikkelaars werd aangegeven dat op deze momenten graag wordt samengewerkt met corporaties, aangezien deze partijen meer contact hebben met bewoners. Ook werkt het positief wanneer steun van de gemeente aanwezig is.

Het draagvlak van omwonenden brengt altijd nog onzekerheid met zich mee. Het is dan ook goed om in de planning ruime marges aan te houden, dit levert ruimte voor uitloop van projecten. Door tijdig te beginnen met het uitplaatsen van huurders kan onzekerheid en stress onder bewoners worden vermeden. Kosten aannames in de post onvoorzien kunnen bijkomende kosten opvangen. In dergelijke situaties is duidelijkheid en slim onderhandelen doorslaggevend.

De overige risico's werden minder genoemd, maar geven toch een goed beeld van de meest belangrijke factoren waarmee rekening dient te worden gehouden binnen de projectontwikkeling.

4.3 [Resultaten en verwachtingen betreffende risico's en risicoattitude](#)

- *De verwachting is dat bankgerelateerde ontwikkelaars een verder ontwikkeld risicomanagement hebben.*

Het feit dat projectontwikkeling niet de core-business van de bankgerelateerde partijen is draagt er aan bij dat imagoschade een belangrijk aspect is en het zorgt er ook voor dat het tegengaan van maatschappelijke risico's een hoge prioriteit geniet. Van de bankgerelateerde geven 2 van de 3 respondenten aan dat imago-schade zeer belangrijk is, terwijl bij de woningcorporaties en commerciële ontwikkelaars voor eigen portefeuille dit 1/3 deel is. De zelfstandige commerciële ontwikkelaars noemen imago-schade niet als mogelijk risico.

Doordat bij de banken de risicoattitude sterk bepaald is door de core-business heeft dit direct uitwerking op het risicomanagement bij projectontwikkeling. Dit wordt door 3 van de 3 respondenten aangegeven. Hierin verschillen de bankgerelateerde ontwikkelaars van de overige partijen. Van de overige partijen wordt alleen door 1 respondent (commerciële ontwikkelaar voor eigen portefeuille) van de 13 aangegeven dat de risicoattitude bepaald wordt door de core-business. Op basis van bovenstaande bevindingen is de verwachting bevestigd.

- *De risicomanagementactiviteiten en risicoprofielen bij de corporaties onderling zullen waarschijnlijk minder verschillen, omdat de doelstelling van dit type partijen ook veelal overeenkomt.*

Risicomanagementactiviteiten verschillen sterk tussen corporaties onderling. Op strategisch managementniveau wordt het risicomanagement en de methode bepaald. Het is gebleken dat risicoattitude binnen het management van organisaties meer bepalend is voor de organisatie van risicomanagement dan de doelstellingen en werkzaamheden van organisaties. Inschatting van de risico's en beoordeling van de situatie is mensenwerk. Dit heeft als gevolg dat de invulling van het management team ook zijn weerslag heeft op de organisatie van het risicomanagement. Dit wordt door 10 van de 16 respondenten bevestigd. De doelstellingen van de corporaties zijn daaraan ondergeschikt. Dit is niet conform de verwachting. Naar aanleiding van bovenstaande bevindingen kan de verwachting echter niet verworpen worden.

Risicoprofielen bij corporaties verschillen weinig onderling. Dit is conform de verwachting. Risicoprofielen bij corporaties verschillen ook weinig van de overige projectontwikkelaars. Dit is niet conform de verwachting. Dit is te verklaren doordat voor alle partijen in het onderzoek de omgeving en het product gelijk is, maar de visie en de besturing van de organisatie verschillen. Hierdoor is er weinig verschil in het risicoprofiel, maar wel verschil in de risicoattitude.

5 Risicoanalyse

In het voorgaande hoofdstuk is het ontwikkelingsproces en de belangrijkste risico's behandeld. Nu een redelijk beeld is verkregen van de risicoattitude van de geïnterviewde corporaties en ontwikkelaars zal in dit hoofdstuk verder gegaan worden met de risicoanalyse. Een risicoanalyse kan een onderdeel zijn van het risicomangement. Veelal wordt een risicoanalyse een of twee keer in het ontwikkelingsproces toegepast en wordt het meegenomen in de besluitvorming. Verschillende methodes van risicoanalyse zijn toepasbaar. Het is voor het onderzoek interessant inzicht te verkrijgen in de methode en de toepassing van een risicoanalyse bij projectontwikkeling. Het verschaft duidelijkheid betreffende de vorm van het risicomangement en de manier van risico-identificatie bij projectontwikkeling.

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag behandeld:

- Wat zijn de huidige en de gewenste risicoanalyse methoden van de onderneming?

5.1 Risicoanalyse methoden

Ontwikkelingsprojecten bestaan uit veel interactieve activiteiten. Voor de besluitvorming is het belangrijk een duidelijk beeld te krijgen van de risico's en onzekerheden in een project. Door deze op een gestructureerde manier in kaart te brengen ontstaat nieuwe informatie en kennis over het project (Gehner, 2003). Veel bedrijven passen een risicoanalyse of risicoparagraaf toe om overzicht te geven in de projectrisico's. Het is belangrijk voor de beheersing van het project om bewustwording te creëren betreffende de risico's. Identificatie van de risico's kan daar aan bijdragen. Een risicoanalyse waarbij een inschatting wordt gemaakt van het potentiële verlies, de omvang van dat verlies en de significantie van het verlies maakt het mogelijk om mogelijke beheermaatregelen te kiezen.

Figuur 5.1 Methode van risicoanalyse

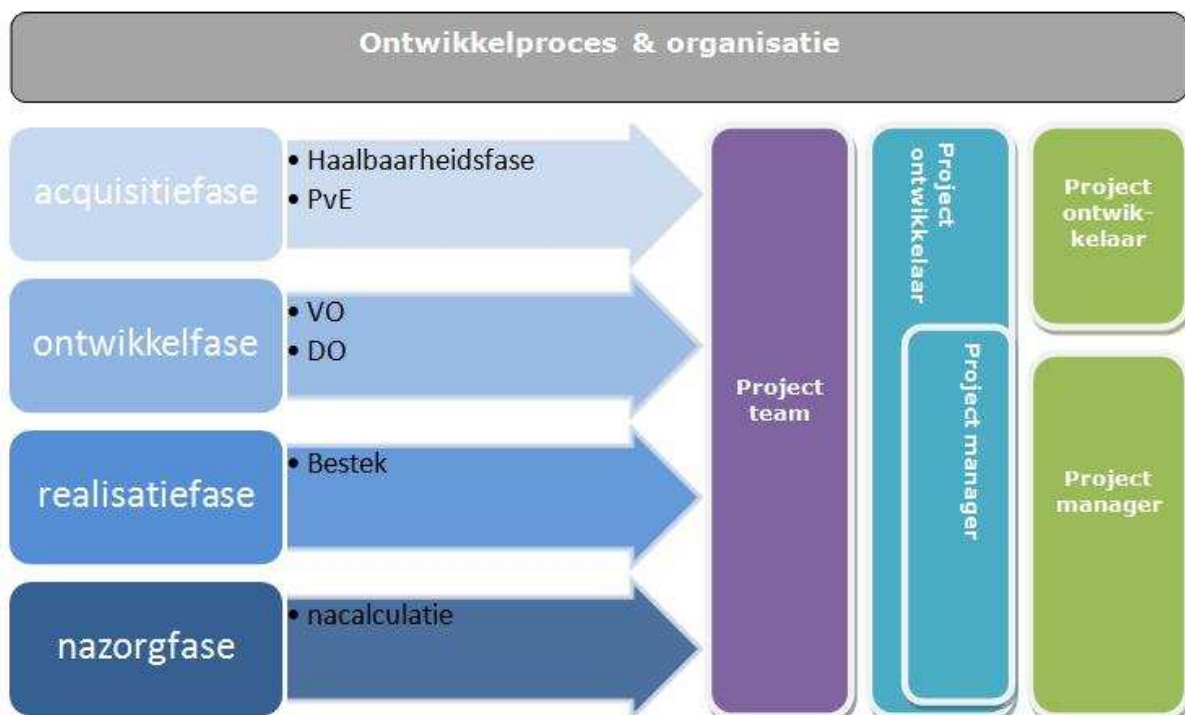


Alle bij het onderzoek betrokken partijen maken gebruik van risico-identificatie. Figuur 5.1 geeft een overzicht van de methode van risicoanalyse per type ontwikkelaar. Een onderscheid is aan te brengen in bedrijven die gebruik maken van een checklist waarin de meest belangrijke en omvangrijke risico's zijn aangegeven en bedrijven die zonder checklist te werk gaan. Voor en nadelen worden door de respondenten aangedragen, maar doorgaans wordt aangegeven dat het belangrijk is om naast de generieke risico's juist ook de project specifieke risico's in kaart te brengen. Of er wel of geen checklist wordt toegepast is daarbij niet van doorslaggevend belang, zolang er ruimte is voor specifieke inbreng.

Een inschatting van het potentiële verlies en de omvang van het verlies wordt niet door alle bedrijven toegepast. Uiteenlopende methoden worden ingezet om de risico's te kwantificeren. Veelal wordt gebruik gemaakt van matrices waarbij kans en effect tegen elkaar worden gezet, ook komen scenarioanalyses bij verschillende bedrijven voor. Aspecten als economische, markt en kostenveranderingen kunnen daarin meegenomen worden. De uitkomsten van de analyses vormen een toevoeging op de risicoanalyse die wordt meegenomen in de besluitvorming.

Enkele bedrijven proberen de risico's ook in geld uit te drukken. Dit gebeurt aan de hand van IRR berekeningen of kasstroomberekeningen. De Reaforce methode wordt door enkele bedrijven wel toegepast, maar de onderbouwing van de berekening staat nog ter discussie. De financiële instellingen zijn het meest vergevorderd met het kwantificeren van de risico's. NPVe berekeningen en IRR berekeningen evenals het doorlichten van portefeuilles wordt door deze instellingen toegepast. Uit het onderzoek kwam naar voren dat veel bedrijven nog op zoek zijn naar manieren om de risico's te kunnen kwantificeren, maar dat ze nog geen methode hebben gevonden die ze toepasbaar vinden. Wel zien ze het als een waardevolle aanvulling op het reeds bestaande risicomanagement.

Figuur 5.2 Organisatie van risicoanalyse



De organisatie van de risicoanalyse is onder de bedrijven heel verschillend. Figuur 5.2 geeft overzicht van de verschillende organisatievormen in het ontwikkelproces. Bij veel bedrijven is de projectverantwoordelijke ook verantwoordelijk voor de risicoanalyse. Bij andere bedrijven is naast de risico-inschatting van de projectverantwoordelijke een onderbouwing door specialisten vereist, bijvoorbeeld bij financiële instellingen. Ook zijn er bedrijven waarin wordt gewerkt in teams van twee of drie personen, waarbij de verantwoordelijkheid kan verschillen, maar waarbij wel alle teamleden bij de risicoanalyse betrokken zijn. Ook zijn er bedrijven die een risicoanalyse in de vorm van een workshop toepassen, waardoor ook inbreng van werknemers die niet direct bij het project betrokken zijn meegenomen kan worden.

5.2 [Doelstelling risicoanalyse](#)

De besluitvormers zijn afhankelijk van projectgegevens voor informatie betreffende de projecten. Risicoanalyses zijn een aanvulling op de projectgegevens en dienen een overzicht te geven in de kansen en onzekerheden van een project. Het is belangrijk deze informatie zo volledig mogelijk beschikbaar te maken opdat in de besluitvorming gedegen beslissingen genomen kunnen worden. Risicoanalyses zijn er vooral om de mogelijkheden van een project duidelijk te maken. Doordat betrokkenen gedwongen worden om na te denken over de risico's, de kans dat risico's zich voordoen en de effecten van de risico's zullen ze anders tegen de onzekerheden aankijken. Door ook beheersmaatregelen weer te geven zullen de betrokkenen nadenken over mogelijkheden om de risico's te beperken en te beheersen (Chapman, Ward, 1997).

Het is belangrijk van te voren vast te stellen wat het doel van de risicoanalyse is. Zoals vele respondenten aangaven; 'de risicoanalyse moet geen doel op zich worden'.

Voor de respondenten is een belangrijk doel van de analyse het creëren van nieuwe informatie en kennis over het project. Dit is van belang voor de informatie verstrekking voor de besluitvorming, maar zeker ook voor de bewustwording van de ontwikkel- en projectmanager. Door een risicoanalyse op te stellen wordt de projectverantwoordelijke gedwongen naar de onzekerheden en kansen binnen een project te kijken. Wanneer bekend is wat de meest belangrijke risico's zijn kan daarop ingesprongen worden en kunnen maatregelen genomen worden. Door deze risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen bekend te maken kan ook bij de besluitvorming gecontroleerd worden of de juiste beheersmaatregelen worden getroffen. Risicoanalyses zijn dus belangrijk voor de bewustwording en beheersing van de risico's en de mogelijkheid tot het monitoren vanuit de besluitvorming.

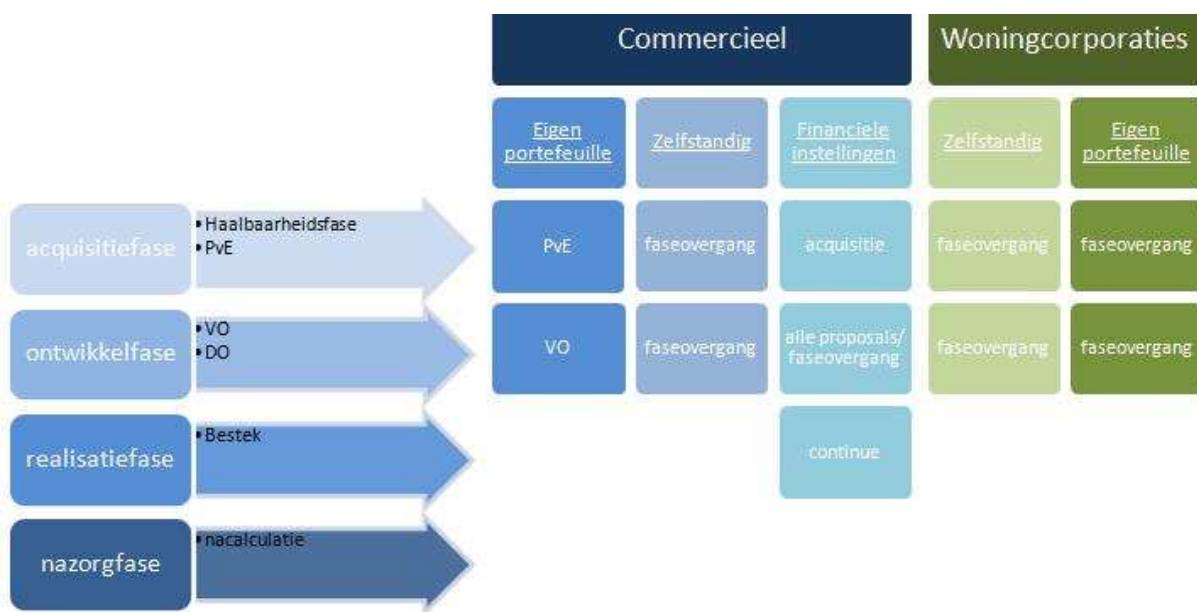
Verder kan de opgedane ervaring in toekomstige projecten weer gebruikt worden. Door communicatie over risicoanalyses te stimuleren vindt informatieoverdracht plaats en dit kan positieve effecten hebben op de resultaten van toekomstige projecten.

5.3 [Moment van risicoanalyse in het ontwikkelingsproces](#)

Risicoanalyses dienen als aanvullende projectgegevens voor de besluitvorming. Daardoor zullen risicoanalyses voornamelijk voor faseovergangen en momenten van besluitvorming

plaatsvinden. Verschillende bedrijven gaven aan een keer in het project een risicoanalyse uit te voeren. Andere bedrijven gaven aan dat de risicoanalyse een vast onderdeel vormt van elk fasedocument. In dat geval is de risicoanalyse een terugkerende activiteit. Deze bedrijven gaven aan dat door herhaaldelijk risicoanalyses uit te voeren een beter overzicht verkregen kan worden over de projectvoortgang. Op die manier kan inzicht verkregen worden in de reductie en beheersing van de risico's. Dit draagt ook bij aan de continuïteit van het risicomanagement. Het proces van identificatie, respons, reductie en evaluatie kan zo herhaaldelijk toegepast worden. Enkele financiële instellingen gaven ook aan dat risicomanagement een continue activiteit is en constant wordt toegepast. Het cycluis wordt meerdere keren binnen een project doorlopen. Zoals zichtbaar is in figuur 5.3 vinden de meeste risicoanalyses plaats in de eerste fases: de acquisitiefase en de ontwikkelfase. Financiële instellingen passen risicomanagement als een continue activiteit toe. In de nazorgfase vindt wel vaak een evaluatie plaats, maar dit is geen preventiemaatregel voor projectgerelateerde risico's.

Figuur 5.3 Moment van risicoanalyse



5.4 Maatregelen aan de hand van de risicoanalyse

Risicoanalyses vormen ondersteuning voor besluitvorming. Veel bedrijven vragen naast een risicoanalyse een overzicht van te ondernemen beheersmaatregelen. Naast het identificeren van de risico's is het beheersen van de risico's ook een belangrijk doel van de risicoanalyse. Wanneer duidelijkheid is verkregen over de risico's en de gewenste respons kunnen beheersmaatregelen gevormd worden. Het is bepalende voor de risicosrespons en de risicobeheersing wat de risico-opvatting is van het bedrijf en de betrokken individuen. Eerder in het onderzoek (hst.4) werd al aangegeven dat zich een verschil in risicoperceptie voordeed onder de betrokken bedrijven. Voor enkele bedrijven is het zeer belangrijk dat de risico's optimaal gecontroleerd en beheerst worden, terwijl andere bedrijven wat dat betreft minder in

hun risicomanagement werden gedreven. Afhankelijk van de gewenste respons worden beheersingsmaatregelen gevormd.

Het communiceren van projectgegevens naar besluitvormers is belangrijk voor de supervisie en het nemen van strategische beslissingen. Door een overzicht te geven van de risico's is het controleren van de risicobeheersing mogelijk voor het strategisch management. Bedrijven controleren de vorderingen op het gebied van risicobeheersing bij faseovergangen. Wanneer onvoldoende voortgang is geboekt bij een volgende besluitvormingsprocedure heeft dit effect op de voortgang van het project.

5.5 Onderzoek naar verbeteringen risicoanalyse

Risicoanalyse is een belangrijk onderdeel van het risicomanagement voor veel bedrijven. Er was veel aandacht voor de invulling van dit onderdeel van het risicomanagement. Onlangs hadden veel bedrijven, waaronder voornamelijk woningcorporaties, onderzoek gedaan wat had geresulteerd in een nieuwe aanpak. Door de recente invoering stond het onderzoek naar nieuwe en betere methoden even op een lager pitje. In een andere situatie bevielen de nieuwe methoden goed en was men tevreden met het systeem, waardoor er geen behoefte was aan nieuwe methoden. Een terugkerend onderwerp van onvrede is de kwantificering van risico's. Veel bedrijven vinden het moeilijk om een geschikte methode te vinden waarmee risico's gekwantificeerd kunnen worden. De nadruk van het onderzoek naar verbeteringen van risicoanalyses ligt bij bedrijven op het gebied van het kwantificeren.

5.6 Resultaten en verwachtingen betreffende risicoanalyse

- *De verwachting is dat bankgerelateerde ontwikkelaars een verder ontwikkeld risicomanagement hebben.*

Uit het onderzoek is gebleken dat ontwikkelende financiële instellingen een beter ontwikkeld risicomanagement hebben. Voornamelijk op het gebied van risicoanalyse liggen ze voor op de andere organisaties. Een continu proces waarbij risico's ook gekwantificeerd worden is door 2 van de 3 bankgerelateerde respondenten wel, maar door de andere respondenten nog niet gerealiseerd. Het toetsen van projecten in relatie tot de hele portefeuille als aanvulling op de risicoanalyse is ook uitsluitend bij financiële instellingen aangetroffen. Dit wordt door 2 van de 3 bankgerelateerde respondenten bevestigd. Een ander opmerkelijk verschil is de aanwezigheid van aparte teams of afdelingen voor risicoanalyses, die verbonden worden aan projecten. Dit is enkel door alle bankgerelateerde ontwikkelaars bevestigd. De verwachting is daarmee bevestigd.

- *De projectontwikkelaars die voor eigen portefeuille ontwikkelen zullen op het gebied van risicomanagement naar verwachting het meest overeenkomen met de woningcorporaties*

Het is gebleken dat woningcorporaties onderling veel verschillen. Van de 9 corporaties hebben 4 onlangs hun risicomanagement aangepast en verbeterd. Deze 4 hebben een vergelijkbare aanpak met de projectontwikkelaars voor eigen portefeuille. De andere 5 corporaties verschillen sterk in hun risicomanagementmethode van de projectontwikkelaars voor eigen portefeuille. Het feit dat woningcorporaties onderling sterk verschillen komt niet overeen met de verwachting. Gezien bovenstaande uitkomsten van het onderzoek kan de verwachting niet bevestigd worden.

- *Het risicomanagement betreffende projectontwikkeling bij woningcorporaties is nog weinig gestructureerd. Er zal naar verwachting weinig met risicoanalyses gewerkt worden en het risicomanagement zal meer op een intuïtieve manier plaatsvinden, omdat woningcorporaties vrij recent zijn aangevangen met meer commerciële activiteiten en denkwijzen.*

Uit het onderzoek is gebleken dat de woningcorporaties verschillende risicomanagementmethoden toepassen. Drie van de 9 corporaties passen risicoanalyse op een betrekkelijk intuïtieve manier toe, maar 2 daarvan wel aan de hand van een checklist. Andere corporaties hebben hun risicomanagement meer gestructureerd vorm gegeven en maken gebruik van checklists, scenarioanalyses en in enkele gevallen kans en effect matrices. Wel gaven 4 van de 9 respondenten aan dat vrij recentelijk verbeteringen waren doorgevoerd en risicomanagement stond sterk onder de aandacht bij de organisaties. Gezocht werd nog naar methoden om risico's ook te kwantificeren. De verwachtingen zijn niet bevestigd.

- *Het risicomanagementproces zoals dat in de literatuur beschreven wordt als aan te bevelen methode zal waarschijnlijk door weinig woningcorporaties worden toegepast. Bij het risicomanagementproces gaat het om een continu proces van risicoanalyse, risicorespons, risicobeheersing en evaluatie.*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat slechts enkele organisaties het risicomanagementproces toepassen zoals dat is beschreven in de literatuur. Alleen 2 van de 3 aan financiële instellingen gerelateerde ontwikkelaars passen een continu proces van risicoanalyse, risicorespons, risicobeheersing en evaluatie toe. Vooral het moment van risicoanalyse zou vaker, meer gestructureerd en meer continu kunnen plaatsvinden. Van de overige 13 respondenten past geen van de partijen het risicomanagementproces toe zoals dat is beschreven in de literatuur. De verwachting is hiermee bevestigd.

- *De risicomanagementactiviteiten en risicoprofielen bij de corporaties onderling zullen waarschijnlijk minder verschillen, omdat de doelstelling van de partijen ook veelal overeenkomt.*

Risicomanagementactiviteiten met betrekking tot de risicoanalyse verschillen sterk tussen corporaties onderling. Van de 9 corporaties hebben 4 onlangs hun risicomanagement aangepast en verbeterd, maar 3 corporaties passen de risicoanalyse nog op een intuïtieve manier toe. De verwachting is niet bevestigd. Op strategisch management niveau wordt het risicomanagement en de methode bepaald. Het is gebleken dat de risicoattitude binnen het management van organisaties meer bepalend is voor de organisatie van risicomanagement dan de doelstellingen en werkzaamheden van organisaties. Gezien de veranderde omstandigheden voor alle woningcorporaties in de laatste decennia, hebben deze partijen zich commerciëler moeten opstellen. Dit alsmede de toegenomen complexiteit van projectontwikkeling vraagt om een andere aanpak. Enkele management teams van corporaties zijn hierop ingesprongen en hebben hun werkwijze, dan wel ontwikkelproces en risicomanagementmethode aangepast. Andere corporaties hebben die stap nog niet gemaakt. Hierdoor ontstaan verschillen tussen corporaties.

6 Risicobeheersing

Dit hoofdstuk zal risicobeheersing behandelen. De vorige hoofdstukken hebben de risicoperceptie, werkwijze en risicoanalyse behandeld. Naarmate het ontwikkelingsproces vordert zullen overeenkomsten gesloten worden en risico's afnemen. Risicobeheersing wordt ingezet om het behalen van het rendement te vergroten. Dit kan geschieden aan de hand van de risicoanalyse. Wanneer middels een analyse de risico's in kaart zijn gebracht kunnen maatregelen genomen worden om die risico's te beheersen. Dit hoofdstuk zal inzicht geven in de wijze van risicobeheersing zoals die wordt toegepast door corporaties en ontwikkelaars.

In dit hoofdstuk zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

- Welke maatregelen worden door ontwikkelende woningcorporaties en 'traditionele' ontwikkelaars genomen op het gebied van vermijden, preventie of vermindering van risico's aan de hand van de risicoanalyse?

6.1 [Gebruik van risicobeheersing](#)

De risicoanalyse is de basis voor de risicobeheersing. Aan de hand van de ingeschatte risico's wordt een manier van beheersing opgesteld door het projectontwikkelingsbedrijf. De doelstelling is om het project zo succesvol mogelijk te laten verlopen, waarbij het vereiste rendement behaald kan worden.

Binnen de projectorganisatie moet het beheersen van de risico's plaatsvinden. Het dient duidelijk te zijn bij wie welke verantwoordelijkheden liggen. De communicatie moet duidelijk zijn en het moet overzichtelijk zijn wie welke informatie levert en wie welke informatie ontvangt. De interne organisatie moet voor iedereen duidelijk zijn (Duffhues, Groeneveld, Hilst, et al 1990).

Uit de interviews is gebleken dat de projectverantwoordelijke verantwoordelijk is voor de risicobeheersing. Het resultaat van de risicobeheersing is daardoor ook afhankelijk van de projectmanager. Al eerder werd aangegeven dat het belangrijk is om de juiste mensen aan het werk te hebben. De invulling van het operationeel team is doorslaggevend voor het resultaat in de projectontwikkeling. Het netwerk, de kennis, de risicoperceptie en de opgedane ervaring uit voorgaande projecten spelen daarbij een belangrijke rol. Communicatie tussen andere project- en ontwikkelmanagers is daarom belangrijk. Hetzelfde geldt voor communicatie tussen de projectverantwoordelijke en de besluitvormer. Belangrijke kennis en informatie kan uitgewisseld worden. De manier van risicobeheersing is dus sterk afhankelijk van de projectmanager.

Een van de respondenten noemde projectontwikkeling een vorm van risicomangement. Continue moeten risico en rendement tegen elkaar afgewogen worden. Bij aanvang van het project zijn de onzekerheden groot en naarmate het project vordert en contracten gesloten worden nemen die onzekerheden af. Risicobeheersing is een continue activiteit voor de projectmanagers.

De mate waarin deze risicobeheersing gecontroleerd wordt door het strategisch management is afhankelijk van de organisatie van het risicomanagement. Daarom is het belangrijk dat risicobeheersing net als risico-identificatie in overleg met het strategisch niveau wordt vormgegeven. Op die manier kan overzicht worden gehouden over het risicomanagement (Gehner, 2004).

Wat betreft risicobeheersing waren er geen opvallende verschillen tussen organisaties. De manier waarop de besluitvorming is georganiseerd is ook zeer bepalend voor risicomanagement. Hier wordt in het volgende hoofdstuk verder op ingegaan.

6.2 [Risicobeheersing op basis van risicoanalyse](#)

Op belangrijke beslismomenten worden risicorapportages opgesteld. De risicoanalyse is in veel gevallen de basis voor verdere maatregelen voor de beheersing van de risico's. In risicorapportages worden de risico's geïdentificeerd en indien mogelijk ook gekwantificeerd. Het is bij veel bedrijven, zowel woningcorporaties als commerciële ontwikkelaars, daarbij ook gebruikelijk om een overzicht van de risico's en beheersmaatregelen te geven. Daarbij dient te worden aangegeven wat het effect van het risico is en wat te nemen maatregelen zijn. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de risico's die moeilijk te beheersen zijn ook naar voren komen. Dit biedt de mogelijkheid om de omvangrijke en belangrijke risico's goed in de gaten te houden. Een van de respondenten gaf overigens ook aan dat het wel zaak is om de kleinere risico's niet als ondergeschikt te bestempelen, want deze kunnen ook grote gevolgen hebben wanneer ze verwaarloosd worden.

Het aangeven van mogelijke beheersingsmaatregelen heeft als positief effect dat het houvast biedt voor het management en deze maatregelen ook te toetsen zijn bij het bepalen van de geboekte voortgang.

Door middel van risicobeheersingmaatregelen wordt ook volgens literatuur inzicht gegeven in de planning en de activiteiten van de projectmanager (Orth, 2004).

6.3 [Beheersmaatregelen](#)

In deze paragraaf worden de verschillende beheersmaatregelen besproken. Tussen de verschillende typen ontwikkelaars waren er vrijwel geen verschillen qua aanpak om de risico's te beheersen. Het vermijden van risico's is de eerste stap. Hoe minder risico's bij het ontwikkeltraject naar voren komen, des te beter. De koppeling naar de besluitvorming bij het vermijden van risico's zorgt wel voor verschillen. Deze verschillen hebben te maken met de risicoattitude van de managers en andere betrokkenen bij de besluitvorming.

Ook bij de andere beheersmaatregelen, (overdragen, reduceren en accepteren) is sprake van overeenkomsten tussen de verschillende typen ontwikkelaars. De verschillende beheersmaatregelen zullen hieronder verder besproken worden.

6.3.1 Vermijden

Het beheersen van risico's kan op verschillende manieren. Een manier van risicobeheersing is het vermijden van risico's. Daarbij wordt een manier gezocht om een activiteit anders te doen. (Staal, Versteegen, 2004). Ontwikkelaars geven aan dat risico's vermeden kunnen worden door het kiezen van betrouwbare partners, een gedegen acquisitie van grondposities en het vermijden van omstreden projecten. Ook het maken van goede afspraken zorgt voor het vermijden van risico's. De respondenten gaven aan dat dit de eerste stap is om risico's te beperken, dan wel te beheersen.

De manier van risicobeheersing is sterk afhankelijk van projectmanager zelf. Het is daarom verstandig de informatie uit de risicoanalyse te koppelen aan beslisriteria op project- en directieniveau. Op deze manier kan bepaald worden welke risico's op welke manier worden beheerst (Claes, 2000). Dit wordt bevestigd door alle respondenten. Vanuit de besluitvorming kunnen ook beheersingmaatregelen doorgevoerd worden. Deze zijn vaak meer organisatorisch, maar hebben wel effect op de te lopen risico's van de organisatie. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het werken met budgetten
- Samenstelling van teams en projectverantwoordelijken
- Monitoren van de voortgang van projecten
- Evaluatie
- Open en eerlijk discussiëren over fouten
- Spreiding in de projectportefeuille

6.3.2 Overdragen

Het overdragen van risico's is een andere manier van risicobeheersing. Door het sluiten van contracten en het hanteren van slimme juridische clausules wordt dit gewaarborgd. Door de respondenten werd deze manier van risicobeheersing als efficiënt en belangrijk bestempeld. Hieronder wordt een overzicht gegeven van enkele door de respondenten aangegeven activiteiten die bijdragen aan zekerheid.

- Het sluiten van een grondovereenkomst
- Betaling respectievelijk grondoverdracht pas na het onherroepelijk worden van de bouwvergunning
- Sluiten van een aannemingsovereenkomst
- Sluiten van een financieringsovereenkomst

6.3.3 Reduceren

Het reduceren van risico's is een veel voorkomende manier van risicobeheersing. Daarbij valt te denken aan de partnerkeuze voor samenwerking binnen een project, het kiezen van een betrouwbare aannemer, maar ook voorverhuur en voorverkoop zijn belangrijke maatregelen voor het beheersen van de risico's. Respondenten gaven aan dat vooral ook de kleinere risico's goed in de gaten gehouden moeten worden, De grotere en belangrijke risico's krijgen vaak veel aandacht en worden ook nauwlettend in de gaten gehouden, waardoor de kleinere

risico's soms onvoldoende aandacht krijgen. Deze kunnen dan uiteindelijk nog tot vervelende consequenties leiden. Andere manieren om risico's te reduceren:

- Behalen van een minimaal voorverhuur- of voorverkooppercentage
- Draagvlak creëren bij omwonenden en politiek
- Bewaken van kwaliteit van huurders
- Stilleggen van een project
- Openhouden mogelijkheden tot bestekfase; afhankelijk van kosten kiezen voor nieuwbouw of renovatie.

6.3.4 Accepteren

De risico's die overblijven zullen door de partijen geaccepteerd moeten worden, of de risicomanager zal deze restrisico's nog een keer moeten evalueren voordat een beheersmaatregel genomen kan worden (Claes, 2000). Doornink (2008) stelt "projectontwikkeling is risicomanagement". Bij projectontwikkeling dient men continu naar de risico's te kijken. De risico's die overblijven zullen eerst nogmaals door het proces van vermijden, overdragen, en reduceren doorlopen voordat ze geaccepteerd worden.

6.4 Resultaten en verwachtingen betreffende risicobeheersing

- *De verwachting is dat bankgerelateerde ontwikkelaars een verder ontwikkeld risicomanagement hebben.*
Op het gebied van het vermijden van risico's onderscheiden alle bankgerelateerde ontwikkelaars zich van de andere partijen. Ze hebben hun risicomanagementproces beter georganiseerd en ze hebben een andere attitude ten opzichte van de risico's. Daardoor zullen ze eerder risico's vermijden. Echter op het gebied van overdragen, beheersen en accepteren zijn er weinig verschillen tussen de verschillende typen ontwikkelaars. Hierdoor kan de verwachting niet bevestigd worden.
- *De projectontwikkelaars die voor eigen portefeuille ontwikkelen zullen op het gebied van risicomanagement naar verwachting het meest overeenkomen met de woningcorporaties*
Deze verwachting kan niet worden bevestigd. Op het gebied van overdragen, beheersen en accepteren zijn er weinig verschillen tussen de typen ontwikkelaars.
- *Het risicomanagementproces zoals dat in de literatuur beschreven wordt als aan te bevelen methode zal waarschijnlijk door weinig woningcorporaties worden toegepast. Bij het risicomanagementproces gaat het om een continu proces van risicoanalyse, risicorespons, risicobeheersing en evaluatie.*
Deze verwachting kan niet worden bevestigd. Op het gebied van risicobeheersing wordt er een meer continue proces toegepast bij de 16 betrokken partijen, dan op het gebied van de gehele risicomanagementcycles. Het onderzoek toont hierbij weinig verschil tussen de betrokken partijen.

7 Besluitvorming

Besluitvorming maakt onderdeel uit van het risicomanagement van een ontwikkelende partij. In de voorgaande hoofdstukken zijn de verschillende procesfasen en risicomanagementmethoden besproken. Overgang naar een volgende fase houdt veelal het nemen van investeringsbeslissingen in. Vaak gaat dit gepaard met het aangaan van nieuwe contracten en verplichtingen en daar komen risico's bij kijken. Risico's komen voort uit het nemen van beslissingen, dat is de reden waardoor besluitvorming niet los gezien kan worden van risicomanagement (Gehner en De Jonge, 2007). Dit hoofdstuk moet inzicht geven op welke manier investeringsbeslissingen onderdeel uitmaken van het risicomanagement van een onderneming.

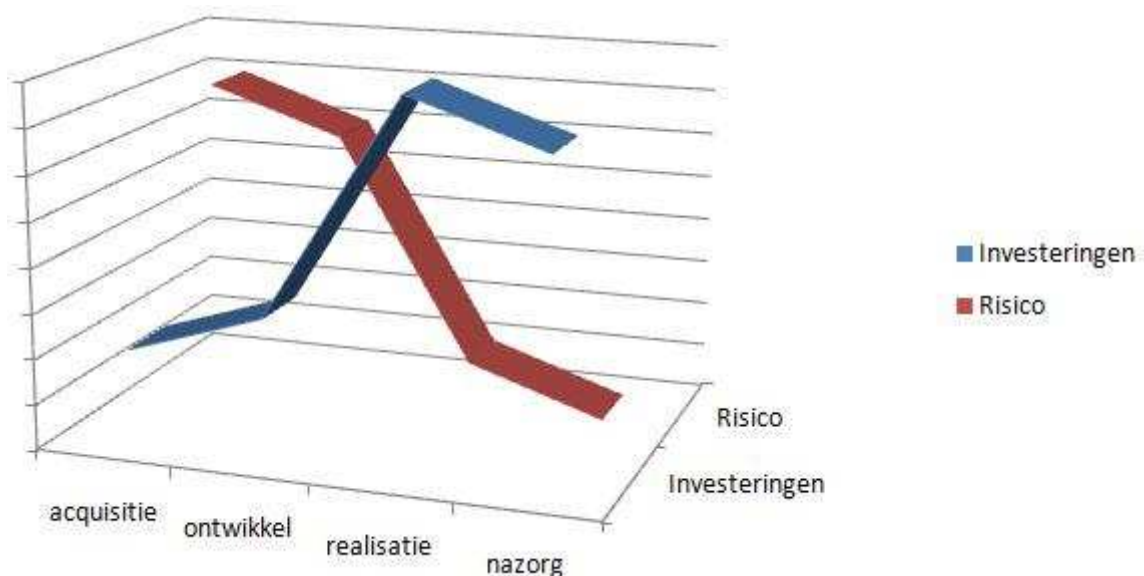
In dit hoofdstuk zullen de volgende deelvraag beantwoord worden:

- Hoe is de besluitvorming rond projecten georganiseerd en wat is de bijdrage daarvan aan het risicomanagement?

7.1 Organisatie besluitvorming

Besluitvorming vindt plaats wanneer in het proces beslissingen moeten worden genomen over de voortgang en investeringen. De organisatie van besluitvorming is afhankelijk van de invulling van het risicomanagement door de onderneming.

Figuur 7.1 Investerings en risico's



Figuur 7.1 geeft weer dat wanneer het project vordert de risico's afnemen. Tijdens een project nemen de investeringen toe. De onzekerheid binnen een project neemt daarentegen af, dit gaat

vaak gepaard met het sluiten van contracten en het nemen van beslissingen. Dit leidt vaak tot de overgang naar een nieuwe projectfase.

Het nemen van beslissingen is dus belangrijk voor de voortgang van een project. Het is ook belangrijk voor de organisatie, gezien het financiële vermogen dat vereist is. In dit opzicht is de besluitvorming aangaande projectvoortgang strategisch, aangezien het een besluit betreft over het voortbestaan van de organisatie. Gezien de lange looptijd van vastgoedprojecten is het essentieel voor een bedrijf om rendabele projecten te financieren en juiste investeringsbeslissingen te nemen.

Hierdoor is besluitvorming belangrijk voor de lange termijn strategie en dient een persoon werkzaam op strategisch niveau binnen de organisatie deze investeringsbeslissingen te nemen. De projectmanager is niet geautoriseerd om investeringsbeslissingen te nemen (Gehner en De Jonge, 2007).

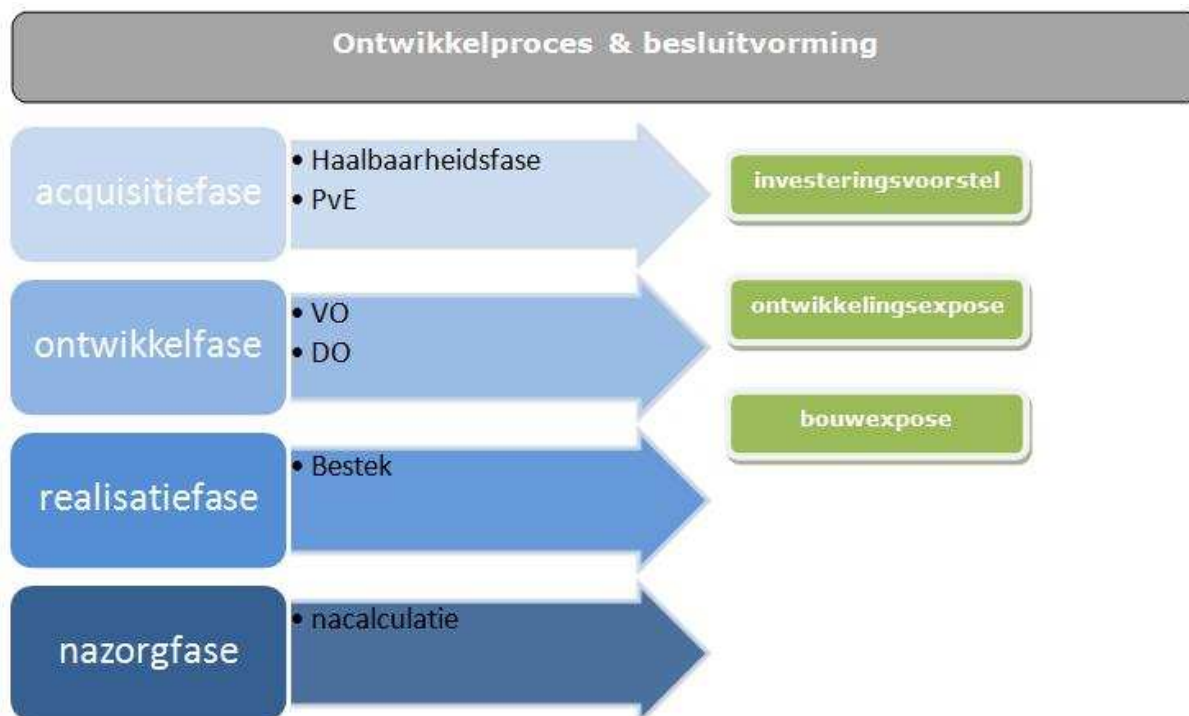
De ondervraagde ondernemingen werken met een faseverdeling van het ontwikkelingsproject. De faseverdeling is weergegeven in figuur 7.2. Bij overgang tussen de fases vindt dan besluitvorming plaats. Hoewel de faseverdeling verschillend is per organisatie, en daardoor ook de daaraan gekoppelde besluitvorming, zijn geen verbanden gevonden met het type organisatie. Er is dus niet een duidelijk verschil tussen woningcorporaties en commerciële ontwikkelaars.

De frequentie van beslissingen is afhankelijk van de faseverdeling en de invulling van het risicomanagement. Er komen meestal twee beslissingen voor die bepalend zijn voor de voortgang van het project en het nemen van een go/ no-go beslissing; de ontwikkelingsbeslissing of het ontwikkelingsplan en de investeringsbeslissing of het bouwplan. Deze besluitvorming vindt voornamelijk op strategisch niveau plaats. Een management team, of raad van bestuur, of investment committee, of raad van commissarissen of directeur zijn verantwoordelijk voor het nemen van dergelijke type beslissingen. Afhankelijk van het beleid van het risicomanagement vindt daarnaast verdere besluitvorming plaats. Dit kan samenvallen met het indienen en goedkeuren van een document zoals PvE, VO, DO of bestek of met faseovergangen. Afhankelijk van de organisatie vindt dit plaats op strategisch of operationeel niveau.

Voorgaand aan het nemen van een investeringsbeslissing worden door de projectverantwoordelijke de projectgegevens verstrekt. Vaak zijn de vereiste gegevens vastgelegd en is er een standaard document voorhanden wat aangeleverd dient te worden. De inhoud bevat meestal een ontwerp, programma, financieel kader, planning, marketingplan en marktonderzoek, soms een scenarioanalyse en een risicoparagraaf. Afhankelijk van het project kunnen daar nog bijlagen of specifieke informatie aan toegevoegd worden. Sommige bedrijven vereisen daarbij dat de aangeleverde informatie onderbouwd is door specialisten. Dit hangt veelal samen met de methode van risicoanalyse, zoals beschreven in hoofdstuk 5.

Naar gelang de beslissing van de besluitvormers kan besloten worden dat verder gegaan kan worden met de volgende fase van het project, of dat er nog meer informatie of resultaat nodig is voordat verder gegaan kan worden met een volgende fase.

Figuur 7.2 Organisatie besluitvorming



7.2 [Beheersingsmaatregelen aan de hand van besluitvorming](#)

Investerings nemen toe naarmate het project vordert, terwijl risico's juist afnemen met het vorderen van het project. Besluitvorming aan de hand van documenten met projectgegevens is een manier om de risico's in de gaten te houden en een gefundeerde beslissing tot investeren te nemen. Vaak gaan deze besluitvormingsmomenten samen met budgetaanvragen. Voortgangsbepalingen gaan dan gepaard met het vrijgeven van budgetten. Wanneer het budget overschreden wordt of een nieuw budget nodig is voor een volgende fase dient daarover dan weer eerst besluitvorming plaats te vinden. Dit is een manier voor bedrijven om de bestedingen in de gaten te houden. Ook kan de organisatie de voortgang van het project monitoren. Het vastleggen van de gewenste werkwijze zorgt ervoor dat de besluitvorming overzichtelijk en voor elk project gelijk is. Daardoor weten verantwoordelijken ook precies wat ze moeten aanleveren en op welke manier beslissingen worden genomen. Dit werkt verhelderend voor alle betrokkenen.

Vaak worden tussen de faseovergangen en besluitvormingsmomenten door evaluatie- en voortgangsgesprekken gehouden. Deze vinden vaak eens per maand of per twee maanden plaats. Op die manier blijft men op de hoogte van de voortgang en kunnen eventuele veranderingen of moeilijkheden besproken worden. Hierdoor zullen zich geen grote verrassingen aandienen bij een volgende budgetaanvraag of faseovergang.

Sommige vastgoedbedrijven vereisen dat meerdere mensen naar een besluitvormingsdocument hebben gekeken. Dit kan in de vorm van een onderbouwing, het werken met een team van betrokken specialisten aan het project, het invoeren van een concept project, het invoeren van een eigen risicoafdeling. Op deze

manier is er niet een persoon verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie en zijn er meerdere mensen verantwoordelijk.

Het samenstellen van het projectteam is ook een manier van risicobeheersing. Veel bedrijven werken met meerdere verantwoordelijken voor een project. Het komt voor dat er een overdracht tussen een ontwikkelmanager en een projectmanager rond het indienen van het ontwikkelrapport plaatsvindt. De ontwikkelmanager is verantwoordelijk voor de acquisitie en conceptontwikkeling, terwijl de projectmanager verantwoordelijk is voor de aanbesteding, realisatie en oplevering. Op deze manier zijn er altijd twee personen bij een project betrokken en moeten er twee personen akkoord zijn met de inhoud en risico's van een project. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er ook bedrijven zijn die een overdracht juist risicovol vinden, aangezien zo min mogelijk overdracht van informatie dient plaats te vinden. Wel wordt er dan vaak gewerkt met een team van specialisten die verbonden zijn aan het project. Een projectverantwoordelijke kijkt met twee petten naar een project. Voor de besluitvorming dient een overzicht van de status en risico's gegeven te worden, het project moet renderen en er moet worden voldaan aan de vereisten vanuit het management. Aan de andere kant wil elke projectverantwoordelijke ook graag 'zijn' project ontwikkelen. Daardoor kan het voorkomen dat een verantwoordelijke niet helemaal objectief naar zijn project kan kijken en is het verstandig om inbreng van specialisten en onafhankelijke partijen te hebben.

In veel van de response van de geïnterviewden kwam naar voren dat risicomanagement inherent is aan projectontwikkeling. De opzet van het risicomanagement is belangrijk, maar nog belangrijker is het invullen van de bezetting van het team of de verantwoordelijke(n). Het blijft mensenwerk en de kwaliteit van de betrokkenen is dus van doorslaggevend belang. Mensen moeten gevoel hebben voor risico's.

Veel bedrijven maken een kwartaalrapportage waarbij alle lopende projecten nog eens goed bekeken worden en de hele portefeuille doorgerekend wordt. Dit is nog een extra manier om de risico's te monitoren en te beheersen.

7.3 [Invloed beleid op risicomanagement](#)

Bij dit onderzoek zijn verschillende vastgoedbedrijven betrokken. Er is bewust gezocht naar een mix van type bedrijven. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de core-business doorslaggevend is voor de opvatting over risicomanagement. Een aantal ondervraagde bedrijven is onderdeel van een moederbedrijf wat als core-business geen vastgoed bedrijft. Deze bedrijven gaven aan dat risico's voor hen zeer belangrijk waren en dat solide omgang met risico's vanuit het moederbedrijf gewenst is. Dit heeft direct invloed op de invulling van het risicomanagement. Zoals door Jan Bruil van ING RE werd aangegeven; "Risicomanagement hoort bij de inrichting van de organisatie".

De manier van inrichten van de organisatie zie je terug in de manier waarop besluitvorming en rapportage plaatsvindt. Eenduidigheid en stroomlijning in werkwijzen vind je dan vaak terug. Ook het duidelijk aangeven van kaders waarbinnen gewerkt dient te worden komt terug.

De manier van financiering is voor veel bedrijven ook belangrijk. Worden de projecten door een moederbedrijf gefinancierd, dan is het rendement op dat geld erg belangrijk. Dit zal dan ook weerslag hebben op het risicomanagement. Dit is zichtbaar in het risicomanagement van financiële instellingen.

In hoofdstuk 2 is al aangegeven dat de persoonlijke opvatting betreffende risicomanagement van belang is voor de inrichting er van. Wanneer het management risicomanagement belangrijk vindt, of vanuit eerdere ervaringen in aanraking is geweest met risicomanagement dan is dat vaak terug te zien in de organisatie van het risicomanagement in het betreffende bedrijf. Er wordt dan meer belang gehecht aan risicomanagement.

7.4 Toetsing beleid risicomanagement

Vanuit een aantal bedrijven zijn initiatieven ondernomen om het risicomanagement aan te passen en te verbeteren. Zij waren bezig met onderzoek naar mogelijkheden tot verbetering van risicomanagement ten tijde van de dataverzameling. Vaak werd dit onderzoek in samenwerking met een externe partij opgenomen. Vergeleken met andere partijen hadden deze bedrijven ook een minder ontwikkeld risicomanagement en was er nog wel een sprong te maken.

Van de zestien respondenten gaven elf respondenten aan dat ze tevreden zijn met hun huidige vorm van risicomanagement en dat ze op dit moment niet expliciet onderzoek doen naar verbeteringsmogelijkheden. Wel hadden veel bedrijven, voornamelijk woningcorporaties en ontwikkelende beleggers, onlangs nog veranderingen doorgevoerd en werkten slechts een of twee jaar met de vernieuwde vorm van risicomanagement. De bedrijven die wel onderzoek deden naar verbeteringsmogelijkheden vielen ook onder de woningcorporaties en de ontwikkelende beleggers.

7.5 Resultaten en verwachtingen betreffende besluitvorming

- *De verwachting is dat bankgerelateerde ontwikkelaars een verder ontwikkeld risicomanagement hebben.*

Vanuit de besluitvorming wordt heel sterk gestuurd op risicomanagement. Dit is bij bankgerelateerde ontwikkelaars sterker ontwikkeld dan bij andere partijen. Zowel tussen de banken onderling als tussen de banken en de overige typen ontwikkelaars bestaan echter vooral verschillen qua inrichting van de besluitvorming. Deze verwachting is daarom niet bevestigd.

- *De projectontwikkelaars die voor eigen portefeuille ontwikkelen zullen op het gebied van risicomanagement naar verwachting het meest overeenkomen met de woningcorporaties*

Het is gebleken dat woningcorporaties op het gebied van besluitvorming onderling veel verschillen. En zij verschillen ook sterk qua risicomanagementmethode van de projectontwikkelaars voor eigen portefeuille. Er is geen overeenkomst gevonden. Deze verwachting is niet bevestigd.

Dit verschil is te duiden aan het verschil in samenstelling van het management en de personen betrokken bij projectontwikkeling en besluitvorming. Risicomanagement is mensen werk. De ervaring, de persoonlijke risico-attitude, omgeving (de organisatie) en achtergrond spelen daarbij een belangrijke rol. Volgens Haisma (2004) heeft ieder individu een andere risicoperceptie en zal dan ook anders op de risico's reageren. De beoordeling wordt beïnvloed door de bedreiging die aan risico's wordt verbonden, kennis en ervaring met risico's en het aantal mensen dat aan de risico's is verbonden. Gehner en De Jonge (2007) geven aan dat risico's moeten worden gezien in een bredere, cognitieve en sociale, context waarin personen risico's verschillend waarnemen en de bereidheid tot

het nemen van risico's verschilt. Risico's moeten dus worden gezien in de context van een keuze, oftewel, een risico is het gevolg van een beslissing. Dit is een mogelijke verklaring voor de verschillen in besluitvorming tussen de deelnemende partijen in dit onderzoek. Zowel de omgeving, daartoe wordt de organisatie en de business gerekend, heeft invloed op de risicoperceptie, als persoonlijke factoren. De vele verschillende factoren zorgen ervoor dat er ook in de inrichting van het besluitvormingsproces heel veel verschillen tussen de betrokken partijen zijn.

- *De risicomanagementactiviteiten en risicoprofielen bij de corporaties onderling zullen waarschijnlijk minder verschillen, omdat de doelstelling van de partijen ook veelal overeenkomt.*

Risicomanagementactiviteiten verschillen sterk tussen corporaties onderling. Deze verwachting is niet bevestigd. Op strategisch management niveau wordt het risicomanagement en de methode bepaald. Het is gebleken dat risicoattitude binnen het management van organisaties meer bepalend is voor de organisatie van risicomanagement dan de doelstellingen en werkzaamheden van organisaties. Ook al komen de doelstellingen en activiteiten overeen, de organisatie van het risicomanagementproces verschilt onderling sterk.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

De centrale vraag in dit onderzoek is: Wat zijn de verschillen en overeenkomsten die zich voordoen in het risicomanagementproces tussen ontwikkelende woningcorporaties en “traditionele” projectontwikkelaars en waardoor worden die veroorzaakt?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de core-business van een bedrijf en de persoonlijke visie van het management binnen de organisatie de inrichting van het risicomanagementproces en de risicoattitude bepalen. De verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende typen ontwikkelaars in het risicomanagementproces worden besproken.

Uit het onderzoek blijkt dat slechts enkele organisaties het risicomanagementproces toepassen zoals deze is beschreven in de literatuur. Alleen de financiële instellingen passen een continu proces van risicoanalyse, risicorespons, risicobeheersing en evaluatie toe. Vooral het moment van risicoanalyse zou vaker, meer gestructureerd en meer continu kunnen plaatsvinden. Wel gaven de respondenten aan dat vrij recentelijk verbeteringen waren doorgevoerd en risicomanagement stond sterk onder de aandacht bij de organisaties. Gezocht werd nog naar methoden om risico's ook te kwantificeren.

Gebleken is dat ontwikkelende financiële instellingen een continu risicomanagementproces toepassen. Voornamelijk op het gebied van risicoanalyse liggen ze voor op de andere organisaties. Een continu proces waarbij risico's ook gekwantificeerd worden is door de andere respondenten nog niet gerealiseerd. Doordat de bankgerelateerde ontwikkelaars vanuit hun core-business ervaring hebben met risicomanagement wordt dit ook bij projectontwikkeling doorgevoerd. Deze ervaring resulteert in een risicomanagementproces dat overeenkomt met de aanbevolen risicomanagementmethode beschreven in de literatuur.

Hoewel alle organisaties gebruik maken van een risicoanalyse verschilt de invulling daarvan sterk. Alle organisaties analyseren de projectspecifieke risico's en bij alle partijen wordt een risico-inschatting gemaakt. De inhoud en methode van die risicoanalyse verschilt tussen intuïtief, aan de hand van checklists, met behulp van kans x effect matrices, ondersteund door scenarioanalyses en een gekwantificeerde risicorapportage. Het toetsen van projecten in relatie tot de hele portefeuille als aanvulling op de risicoanalyse is ook uitsluitend bij financiële instellingen aangetroffen.

Een ander opmerkelijk verschil is de grote verschillen in organisatie van risicomanagement. De bedrijfsvoering van de projectontwikkelingsbedrijven bepaalt de invulling van het risicomanagementproces. De resultaten van het onderzoek tonen geen samenhang tussen type ontwikkelaar en de organisatie van het risicomanagement en de besluitvorming. Zo hebben enkele bedrijven het risicomanagement ondersteund door het aanstellen van aparte teams of

afdelingen voor risicoanalyses, die verbonden worden aan projecten. Ook worden workshops of concept teams verbonden aan risicoanalyses en zijn er organisaties waar specialisten gekoppeld worden aan projectontwikkelaars voor het risicomanagement.

Risicomanagementactiviteiten verschillen ook sterk tussen corporaties onderling. Ook al komen de doelstellingen en activiteiten overeen, de organisatie van risicomanagement verschilt onderling sterk. Op strategisch management niveau wordt het risicomanagement en de methode bepaald.

In de literatuur wordt aangegeven dat voor de invulling van het risicomanagementproces naast de omgeving en het product, de visie en de besturing van de organisatie bepalend is. Voor alle partijen in het onderzoek is de omgeving en het product gelijk, maar de visie en de besturing van de organisatie verschillen. Het onderzoek toont aan dat de core-business van een bedrijf en de visie van de organisatie de inrichting van het risicomanagementproces en de risicoattitude bepalen. Het is gebleken dat ondanks overeenkomsten in core-business het risicomanagementproces tussen verschillende organisaties grote verschillen vertoont. Dit betekent dat de visie en de risicoattitude binnen het management van organisaties meer bepalend is voor de organisatie van risicomanagement dan de doelstellingen en werkzaamheden van organisaties.

Dit onderzoek biedt een aanvulling op de bestaande literatuur betreffende de toepassing van risicomanagement. In de literatuur was nog weinig informatie beschikbaar over dit onderwerp. Het onderzoek geeft inzicht in de praktijken van verschillende types projectontwikkelaars op het gebied van risicomanagement.

8.2 [Aanbevelingen](#)

8.2.1 *Aanbevelingen voor verder onderzoek*

Hieronder volgen enkele aanbevelingen voor verder onderzoek op het gebied van risicomanagement bij projectontwikkeling.

1. Dit onderzoek heeft aangetoond dat veel organisaties zoeken naar methoden om risico's te kunnen kwantificeren. Onderzoek naar bestaande methoden zou kunnen aantonen waarom deze wel of niet toereikend zijn. Wellicht kunnen ook nieuwe methodes ontwikkeld worden die door projectontwikkelaars in risicomanagement toepasbaar zijn.
2. Ook zou het interessant zijn om te onderzoeken of verschillen in risicomanagement ook kunnen leiden tot verschillen in bedrijfsresultaten. Risicomanagement heeft de aandacht van projectontwikkelaars. Het zou interessant zijn om uit te zoeken in hoeverre succesvol risicomanagement bijdraagt aan de resultaten van projecten. En andersom, in hoeverre verliezen bij projectontwikkeling door risicomanagement opgevangen hadden kunnen worden.

8.2.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de aangetroffen risicomanagementmethoden is voor de Alliantie Ontwikkeling een methode voor verbetering aangereikt. De verbeteringen zullen voornamelijk op het gebied van risicoanalyse en organisatie van het risicomanagement plaatsvinden. Deze methode zal toewerken naar een continue methode van risicomanagement waarbij gebruik gemaakt wordt van kennis die beschikbaar is in de gehele organisatie.

De aanbevelingen op het gebied van de toepassing van risicomanagement voor de Alliantie Ontwikkeling zijn ook voor andere organisaties goed toepasbaar. Dit onderzoek geeft een goed beeld van de methoden van risicomanagement zoals die door verschillende typen projectontwikkelaars worden toegepast. Zo zijn de verschillen en overeenkomsten in kaart gebracht en kan dit ook dienen als referentiemateriaal voor andere ontwikkelaars.

Een ander onderdeel van het onderzoek was het aandragen van een methode van risicomanagement die kan worden toegepast door de Alliantie Ontwikkeling. In dit hoofdstuk zullen de mogelijke veranderingen en vernieuwingen in het risicomanagement van de Alliantie aan bod komen. Er zal een methode geschetst worden waarin het risicomanagement, toepasbaar in de praktijk, wordt weergegeven. De Alliantie Ontwikkeling heeft op dit moment haar risicomanagement vooral op het gebied van besluitvorming vorm gegeven. De reacties op deze invulling zijn overwegend positief, maar de respondenten zien wel mogelijkheid tot verbetering in de vorm van extensie.

Risicomanagement is een continu proces van het inschatten, kwantificeren en beheersen van risico's met als doel een succesvolle realisatie van een project. Het halen van een tijdsplanning, de rendementseis en een vastgesteld kwaliteitsniveau bepalen in hoeverre het project succesvol verloopt. Om dit te kunnen realiseren is een proactieve houding vereist (Claes (2000), Gehner et al (2006), Nozeman (2008), Orth (2004)). Risicomanagement heeft als doel het opereren van een projectteam te beïnvloeden op zo'n manier dat het anticiperende vermogen verhoogd wordt en er bewust wordt nagedacht over mogelijke onzekerheden en ongewenste gebeurtenissen. Risicoanalyses dienen regelmatig uitgevoerd en geactualiseerd te worden (Van der Sluis, 2004).

Risicomanagement kan een grote toegevoegde waarde betekenen voor het project. Vaak wordt de invoering van risicomanagement eerst gezien als inperking van de vrijheid, maar na ervaring met het vernieuwde systeem zien veel projectmanagers de voordelen er van in. Communicatie is een heel belangrijk element van risicomanagement. Door het bespreekbaar maken van risico's en onzekerheden in projecten wordt het aanpakken van de moeilijkheden gestimuleerd. Ook draagt dit er aan bij dat moeilijkheden minder snel verzwegen en genegeerd worden (Van Dijk (2004), Van Til (2004)).

De invoering en toepassing van de volgende methoden zou een verbetering kunnen betekenen voor het risicomanagement van de Alliantie Ontwikkeling.

1. Het stimuleren van communicatie tussen projectmanagers en ontwikkelmanagers
2. Het invoeren van een conceptgroep/ specialisten platform
3. Het invoeren van workshops, brainstormsessies
4. Aan de hand van een risicochecklist een overzicht van de risico's geven

5. Het betrekken van specialisten (onder meer een controller) bij risicoanalyses
6. Scenarioanalyses toevoegen aan de risicoanalyse en het fasedocument
7. De geïdentificeerde risico's beoordelen en weergeven in een matrix
8. Meer grafische weergave van projectgegevens
9. Kaders stellen en doelstellingen formuleren, zodat deze bij faseovergangen gecontroleerd kunnen worden.
10. Risicobeheersingsmaatregelen aangeven
11. Evaluatie van het project en risicomanagement
12. Wellicht in de toekomst de risico's meer kwantificeren, wanneer daar een geschikte methode voor is gevonden.

1. Het stimuleren van communicatie tussen projectmanagers en ontwikkelmanagers

De Alliantie Ontwikkeling kan vooruitgang boeken door onderlinge communicatie te stimuleren. Een aantal maatregelen kan dit mogelijk maken. Op dit moment vindt er slechts een maandelijks voortgangsoverleg plaats tussen de directeur ontwikkeling (locatie) en de projectontwikkelaar. Dit gesprek is belangrijk voor de interactie tussen het strategisch en operationeel niveau en is een belangrijk instrument voor de interne communicatie. Echter er is ruimte voor verbetering in de communicatie tussen ontwikkelaars onderling en overige afdelingen.

2. Het invoeren van een conceptgroep/ specialisten platform

Op operationeel niveau zou het een verbetering zijn wanneer de uitwisseling van informatie en kennis nog intensiever zou plaatsvinden. Manieren om dit te realiseren zijn onder andere het alloceren van kennis binnen de organisatie. Het is belangrijk dat projectbetrokkenen weten tot wie ze zich kunnen wenden met welke vragen en dat specialisten weten dat ze benaderd kunnen worden. Een manier om dit in te voeren is in de vorm van een Concept Groep. Deze groep van specialisten kan voor een bepaalde tijd worden aangesteld en de samenstelling kan over de jaren wisselen. De specialisten kunnen betrokken worden bij bepaalde stadia van de projectontwikkeling en het risicomanagement en gevraagd worden om input te leveren.

3. Het invoeren van workshops, brainstormsessies

Een andere manier om communicatie tussen de ontwikkel/projectmanagers onderling te verbeteren is het invoeren van workshops. Het doel is om via deze workshops de inbreng van niet betrokkenen bij een project te stimuleren. Buitenstaanders kunnen onbevooroordeeld en met een frisse blik naar projecten kijken en dit kan nieuwe visies opleveren die het project ten goede kunnen komen. Op deze manier kan kennis en netwerk van een individu op meerdere manieren en bij meerdere projecten ingezet worden. Bovendien kan op deze manier ervaring opgedaan worden en geleerd worden. Workshops kunnen op meerdere momenten ingezet worden. Een voorbeeld van een mogelijk moment van een workshop is een brainstormsessie wanneer problemen zich voordoen of een workshop op het moment van de risicoanalyse.

4. Aan de hand van een risicochecklist een overzicht van de risico's geven

Voor de risicoanalyse is het handig om een checklist van risico's te maken die in de workshop besproken worden. Daarbij is het nuttig om een inschatting te maken van de kans dat een risico zich voor zal doen en het effect van dat risico. Deze manier kan een matrix voortbrengen waarin overzichtelijk is weergegeven wat de meest omvangrijke risico's zijn.

5. Het betrekken van specialisten (onder meer een controller) bij risicoanalyses

Naast de risico's in de checklist moet er ruimte zijn voor inbreng van projectspecifieke risico's. Het kan verstandig zijn om een controller te betrekken bij de risicoanalyse. Op deze manier is er onderbouwing van een specialist voorhanden ten tijde van besluitvorming.

6. Scenarioanalyses toevoegen aan de risicoanalyse en het fasedocument

Besluitvormers zijn voor projectinformatie afhankelijk van de inbreng van ontwikkel/projectmanagers. Door naast de fasedocumenten een onderbouwde risicoanalyse, een risicomatrix en een aantal scenarioanalyses aan te leveren wordt een betere informatie verstrekking gerealiseerd.

7. De geïdentificeerde risico's beoordelen en weergeven in een matrix

Een risicomatrix vraagt zowel om het benoemen van projectspecifieke risico's als om het weergeven van de kans dat het risico plaats gaat vinden en het effect dat het risico met zich meebrengt. Door weergave in een matrix worden risico's reëel. Ook kunnen periodieke veranderingen bijgehouden worden in de matrix. Dit kan als basis dienen voor risicobeheersing.

8. Meer grafische weergave van projectgegevens

Vaak zijn grafische elementen overzichtelijker en meer confronterend. Het kan een positieve uitwerking hebben om bepaalde elementen van een faseverslag grafisch weer te geven. Door grafische weergave komen opvallende risico's duidelijk naar voren en meer onder de aandacht. Met de onderbouwde informatieverstrekking kunnen besluitvormers gedegen beslissingen nemen.

9. Kaders stellen en doelstellingen formuleren, zodat deze bij faseovergangen gecontroleerd kunnen worden.

Bij een gedegen risicorapportage is het makkelijker om kaders te stellen en de beheersing te bewaken. De kaders dienen goed geformuleerd en gecommuniceerd te worden. Op die manier weten projectmanagers welke doelen verwezenlijkt moeten zijn voordat een volgende fase ingegaan kan worden of een nieuw budget vrijgegeven wordt. Fasedocumenten kunnen samenvallen met faseovergangen, maar ook met budgetaanvragen, waardoor bepaalde risico's door de besluitvormers beheerst kunnen worden.

10. Risicobeheersingsmaatregelen aangeven

Na het identificeren van de risico's is de volgende stap het nemen van beheersmaatregelen om de risico's te beperken en te beheersen ((Van Dijk 2004), (Van Til 2004)). Na het uitvoeren van een risicoanalyse is overzicht verkregen in de projectrisico's. Nu is het wenselijk dat daarna per risico wordt aangegeven wat de beste methode is om deze

risico's te beperken en te beheersen. Op deze manier zijn ontwikkel/projectmanagers niet alleen bezig met de identificatie van risico's, maar ook met de gevolgen van de risico's voor het project en de handelwijze. Deze beheersmaatregelen zouden ook meegenomen moeten worden in de besluitvorming, zodat het voor de besluitvormers ook duidelijk is dat nagedacht is over de aanpak van de risico's. Op deze manier kan ook gecontroleerd worden of acties ondernomen zijn om de risico's te beperken. Bij elke terugkerende faseovergang en elk voortgangsgesprek kan het overzicht erbij gepakt worden en de stand van zaken in kaart worden gebracht. Dit biedt voor zowel de ontwikkel/projectmanager als voor de besluitvormer houvast.

Door de besluitvormer kunnen doelen gesteld worden die gehaald moeten worden voor een nieuwe budgetaanvraag of faseovergang kunnen plaatsvinden. Door deze doelen overzichtelijk te maken, en wellicht grafisch weer te geven kan de besluitvormer het proces goed monitoren. Voor de ontwikkel/projectmanager biedt dit ook voordelen, omdat het duidelijk is aan welke vereisten voldaan moet worden en waar naartoe gewerkt dient te worden.

11. Evaluatie van het project en risicomanagement

Vervolgens is het belangrijk de genomen maatregelen te evalueren. De effecten dienen beoordeeld te worden (Van Dijk (2004), Van Til (2004)). Na afronding van een project dient een evaluatie plaats te vinden. Een evaluatie geeft inzicht in wat er goed en fout is gegaan tijdens het project. Alle betrokkenen bij het project zouden inbreng moeten hebben in deze bijeenkomst. Op deze manier wordt duidelijk welke handelingen wel en welke handelingen niet het gewenste effect hebben gehad. Wellicht brengt dit ideeën voor volgende projecten met zich mee. Dit is erg leerzaam en de uitkomsten zouden meegenomen moeten worden naar een volgend project, zodat deze ervaringen een positieve uitwerking hebben.

12. Wellicht in de toekomst de risico's meer kwantificeren, wanneer daar een geschikte methode voor is gevonden.

Het kwantificeren van risico's brengt voor veel ontwikkelaars nog de nodige problemen met zich mee. Er wordt gezocht naar een manier om de lopende projecten ook mee te nemen in het portefeuillebeheer en een methode waarbij een realistische financiële risico-inschatting kan worden gemaakt. Wanneer een geschikte methode is gevonden zal deze zeker een toevoeging zijn ten opzichte van het risicomanagementbeleid. Het kwantificeren van risico's maakt de effecten tastbaar en inzichtbaar.

Het invoeren van vernieuwingen en veranderingen binnen een organisatie gaan vaak gepaard met weerstand. Mensen moeten hun vertrouwde werkwijze veranderen en nieuwe handelingen aannemen. De weerstand zou een stuk minder zijn als de toegevoegde waarde over de hele organisatie duidelijk zou zijn.

Goede communicatie en informatie creëren juist vrijheid en bieden kansen binnen een project (Van Dijk (2004), Van Til (2004)). Het is belangrijk dat het strategisch management dit overbrengt en dat draagvlak wordt gecreëerd voor de invoering van de nieuwe methoden.

9 Discussie

Dit onderzoek is gebaseerd op 16 interviews die hebben plaatsgevonden in 2008. De interviews bieden een momentopname van de verschillende risicomanagementprocessen onder de ontwikkelaars. Op het moment van onderzoek was er veel aandacht voor risicomanagement onder de deelnemende partijen. Enkele ontwikkelaars hadden recentelijk grote veranderingen in hun risicomanagement ondergaan, terwijl andere partijen nog op zoek waren naar betere methoden. Wanneer dit onderzoek op een later tijdstip herhaalt zou worden kunnen de uitkomsten anders zijn.

Van de 16 deelnemende partijen zijn er 9 onder woningcorporaties in te delen en 7 onder commerciële ontwikkelaars. Hoewel getracht is om meer commerciële ontwikkelaars te betrekken bij het onderzoek wilde niet iedereen meewerken. Voor het onderzoek zou het beter geweest zijn wanneer zowel meer commerciële partijen die voor eigen portefeuille ontwikkelen als meer zelfstandige ontwikkelaars hadden deelgenomen. Een grotere participatie zou tot meer en wellicht andere inzichten geleid kunnen hebben,

10 Bronvermelding

10.1 Literatuur

Arduin, G.W. en D.A.V. Lampe (2004) *Kenmerkende verschillen in risico's*. Real Estate Magazine nr. 34 2004 p. 18-21

Baarda, D.B en M.P.M. de Goede (2006) *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Wolters-Noordhoff bv, Groningen/Houten, Nederland

Bakker, R en G. Hieminga (2006) *projectontwikkeling: marktperspectief en integrale gebiedsgerichte herstructurering*. www.vastgoedkennis.nl bezocht op 2 december 2007

Berens, G. Haney, L.J.Jr. en M.E. Miles (1996) *Real Estate Development: principles and process*. Urban Land Institute, Washington D.C. U.S.A. second edition (er is een nieuwere editie)

Bijdendijk, F. en J. Hoff (2002) *De laatste trein: een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking*. Building Business juni-juli 2002, p. 2-15

Chapman, C. En S. Ward (1997) *Project Risk Management: processes, techniques and insights*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.

Claes P.F. (2000) *Risicomanagement*, Educatieve Partners Nederland B.V., Houten

Degens, R. en S. Grunewald (2007) *Operational Risk Management: van risicomanagement naar performanceverbetering*. Bank en Effenctenbedrijf, januari/februari 2007 p. 30-33

Dijk, A. van (2004) *Pragmatisch risicomanagement*. Real Estate Magazine nr. 34 2004 p. 16-17

Duffhues, P.J.W., Groeneveld, J.G., Hilst, J. et al (1990) *Financiële instrumenten; moderne vormen van financiering en risicobeheersing*. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.

Elias, E.N. (1993) *Risk in Real estate: a decision framework for the development process*. TU Delft/ Harvard University

Gehner, E (2003) *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*. SUN, Amsterdam

Gehner, E (2004) *Kansen voor risicomanagement*. Real Estate Magazine nr. 34 2004 p.12-15

Gehner, E et al. (2006) *Risk management in the Dutch real estate development sector: a survey*. TU Delft

Gehner, E en H. de Jonge (2007) Decision-making practice in the Dutch real estate development sector. TU Delft

Haisma, G.A.M. (2004) Implementatie van risicomanagement in de organisatie. BOSS Magazine juni 2004 p.22-26

Hanff, P. (2007) Nederlandse vastgoedinvesteringen evenaren dit jaar recordniveau van 2006. VastGoedMarkt juni-juli 2007, p. 61

Hanff, P (2007a) *Verzekeraars meekrijgen was moeilijkst*. VastGoedMarkt augustus 2007, p. 30-31

Louwman, J.H.G. en H.B.A. Steens (1994) *Risicomanagement, een beheersingsmodel*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer

Nozeman, E e.a. (2008) Handboek Projectontwikkeling, een veelzijdig vak in een dynamische omgeving. NEPROM, Voorburg

Ommeren, W. van en M. Rietvelt (2002) *Risicomanagement bij woningcorporaties*. Tijdschrift voor de volkshuisvesting nr. 2 2002 p. 30-34

Opstal, O. van en K. Valkenburg (2006) *Beïnvloed de rente en ga in dialoog*. VastGoedMarkt februari 2006, p.48

Orth, W. (2004) Het frequent analyseren van de risico's in een project. BOSS Magazine juni 2004 p. 4-8

Risman (2008) *Risman methode*. www.risman.nl bezocht op 18 mei 2008

Schuurmans, C.J.P (2005) Risicobeheersing van projectportefeuilles bij woningcorporaties; Het verschil tussen 'zich op glad ijs begeven' en 'beslagen ten ijs komen'. Visie op volkshuisvesting (essay IV), PWC

Sluis, E. R. van der (2004) *Risicomanagement en ondernemerschap een paradox?* BOSS Magazine juni 2004 p. 10-11

Sproncken, W (1999) The elusiveness of risks: connecting appraisal and procurement of large real estate developments. University of Reading.

Staal, P.L. en J. Versteegen (2004) Risicoanalyse in vroege projectfasen; gebrek aan zekerheid tussen onzekerheden. BOSS Magazine juni 2004 p. 31-35

Til, R. van (2004) *Risicomanagement gestaag op hoger plan*. Real Estate Magazine nr. 34 2004 p. 26-30

VastGoedMarkt (2007) Nieuw Adviesbureau voor topsegment vastgoedsector. VastGoedMarkt mei 2007, p.38

VROM-raad (2005) Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet. OBT b.v, Den Haag

10.2 [Interviews](#)

Baarsen, M van (2008) gesproken te Hilversum. Werkzaam bij Dudok Ontwikkeling als manager projectontwikkeling

Bertram, V (2008) gesproken te Amsterdam. Werkzaam bij Delta Forte als projectmanager

Brouwer, R (2008) gesproken te Amsterdam. Werkzaam bij FarWest als hoofd ontwikkeling

Bruil, J (2008) gesproken te Den Haag. Werkzaam bij ING Real Estate als director residential

Dekker, E (2008) gesproken te Huizen. Werkzaam bij de Alliantie Ontwikkeling als projectmanager

Doornink, H (2008) gesproken te Hoevelaken. Werkzaam bij Rabo Bouwfonds als directeur operations

Eerkens, J (2008) gesproken te Schiphol. Werkzaam bij Schiphol Real Estate als vastgoedontwikkelaar

Gehner, E (2008) gesproken te Delft. Werkzaam bij de Technische Universiteit Delft als promovendus op het gebied van risicomanagement

Goudriaan, J (2008) gesproken te Huizen. Werkzaam bij Van Nimwegen en partners als managementadviseur en gedetacheerd bij OGA ter ondersteuning op het gebied van risicomanagement

Jong, A de (2008) gesproken te Huizen. Werkzaam bij de Alliantie Ontwikkeling als locatie directeur

Kraats, J van de (2008) gesproken te Utrecht. Werkzaam bij TCN als asset developer

Liekelema, R (2008) gesproken te Huizen. Werkzaam bij Fortis Vastgoed Ontwikkeling n.v. als commercieel projectmanager

Meijer, H (2008) gesproken te Huizen (telefonisch). Werkzaam bij de Key als senior projectontwikkelaar.

Pluijmers, B (2008) gesproken te Rotterdam. Werkzaam bij Comwonen als directeur vastgoed

Smedema, J (2008) gesproken te Hilversum. Werkzaam bij Dudok Ontwikkeling als manager bedrijfsbureau

Steeneken, J (2008) gesproken te Rijswijk. Werkzaam bij Kristal projectontwikkeling als projectmanager

Stobbelaar, F (2008) gesproken Gouda. Werkzaam bij Multi Development bv als associate director

Wilde, T.S. de (2008) gesproken te Utrecht. Werkzaam bij NS Poort als assetmanager

Bijlage 1: Interviewvragen

- Wat zijn de meest belangrijke productrisico's en in welke fase doen zich die voor?
- Wat is de doelstelling van het risicomanagement?
- Wat is de rol van de projectmanager op het gebied van risicomanagement op projectniveau?
- Welke methode wordt gehanteerd om de risico's in kaart te brengen?
- Heeft de risicoanalyse invloed op het verdere management?
- Wat is de gewenste risicorespons?
- Wat voor beheersmaatregelen worden getroffen?
- Wat is het tijdspad van risicomanagement?
- Hoe wordt omgegaan met veranderingen van projectplannen m.b.t. risicomanagement?
- Wat zijn de standpunten van projectmanagers t.a.v. risicomanagement?
- Hebben zich veranderingen voorgedaan op het gebied van risicomanagement?
- Vindt er onderzoek plaats naar ontwikkelingsmogelijkheden van risicomanagement binnen de organisatie?
- Wie neemt de investeringbeslissingen binnen de organisatie?
- Is de bedrijfsstrategie doorslaggevend voor het risicomanagement op projectniveau?
- Wat zijn de doelstellingen van het risicomanagement binnen de organisatie?
- Waaraan worden projectresultaten getoetst?
- Hoe is de besluitvorming aan het doorlopen van de projectfasen gekoppeld?
- Wordt het gekozen beleid regelmatig getoetst aan veranderende omstandigheden?
- Welke verbeteringen zouden binnen het risicomanagement kunnen of moeten plaatsvinden?