

AKRONIEK

Akro Consult // Benoordenhoutseweg 43 // 2596 BC // Den Haag // Tel (070) 326 26 23

INHOUD

[Misverstanden over risicoanalyses](#)

[Visie Akro Consult op risicoanalyses](#)

[Toepassing in uw projecten](#)

[Risicoanalyse grondexploitatie winkelcentrum Schalkwijk, Haarlem](#)

[Risicoanalyse herontwikkeling Koninklijke Verenigde Leder, Oisterwijk](#)

[Meerjaren Prognose Grondexploitaties](#)

PROJECTRISICO'S ANALYSEREN EN BEHEERSEN

De opbrengstpotentie van vastgoed- en gebiedsontwikkelingsprojecten is door de economische crisis minder zeker geworden en ernstig teruggelopen. Ook de vraagzijde is stevig veranderd. Zowel qua hoeveelheid (minder vraag) als de soort vraag. Met deze risico's is in het verleden - toen de stijging van de (grond)prijzen de inflatie overtrof en de vraag oneindig leek - weinig rekening gehouden. Risicoanalyses krijgen daarom een steeds belangrijkere rol binnen het vastgoed- en gebiedsontwikkelingsproces.



In deze special over risicoanalyses geven wij onze visie op risico's en de beheersing ervan. Daarbij gaat het om de risicoanalyse als instrument dat kan bijdragen aan een goede c.q. betere realisatie van projecten.

- [Misverstanden over risicoanalyses](#)
- [Visie Akro Consult op risicoanalyses](#)
- [Toepassing in uw projecten](#)

Praktijkvoorbeelden:

- [Risicoanalyse grondexploitatie winkelcentrum Schalkwijk, Haarlem](#)
- [Risicoanalyse herontwikkeling Koninklijke Verenigde Leder, Oisterwijk](#)
- [Meerjaren Prognose Grondexploitaties](#)

Wilt u verkennen of een risicoanalyse aan uw project een bijdrage kan leveren, dan kunt u contact met ons opnemen. Volg [deze link voor onze contactgegevens](#). Door middel van een vrijblijvend gesprek maken wij met u een korte analyse van het project en kunnen we aangeven wat de meerwaarde is van een risicoanalyse.

MISVERSTANDEN OVER RISICOANALYSES

Steeds meer gemeenten gebruiken risicoanalyses in gebieds- en locatieontwikkelingsprojecten. Op zich een goede ontwikkeling. Wat opvalt is dat er veel termen worden gehanteerd, die verschillend worden geïnterpreteerd. Voor de praktijk van uw project is het van belang om helder te hebben wat de risicoanalyse omvat en wat u er mee kunt doen.

Voor een goede en zinvolle toepassing van risicoanalyses gaan we daarom eerst in op een aantal begrippen: gevoeligheidsanalyse, risicoanalyse, post onvoorzien en risicoservering. Wat is het, wat is het verschil en hoe kunt u ze gebruiken voor uw vastgoed- en grondexploitaties.

Gevoeligheidsanalyse

Het is van belang om te beseffen dat een financieel rekenmodel een vereenvoudigde weergave is van het verwachte financieel resultaat in de toekomst. De uitkomsten van dit model zijn zo betrouwbaar als de betrouwbaarheid van de ingevoerde gegevens en rekenparameters. Een zo realistisch mogelijke invoer van de parameters bepaalt de betrouwbaarheid van de uitkomsten van de berekening. Meer realisme leidt tot het (eerder) onderkennen van risico's; minder realisme vertroebelt het zicht op risico's.

Uiteraard is het niet reëel dat een rekenmodel leidt tot een op de cent nauwkeurige financiële uitkomst. Een gevoeligheidsanalyse geeft aan welke parameters hoeveel invloed hebben op het eindresultaat. Deze analyse zorgt dus voor een uitkomst met een bandbreedte. Die bandbreedte nuanceert de uitkomst van het model (het planresultaat) en levert informatie over de haalbaarheid van het plan. Het is handig om een gevoeligheidsanalyse aan te vullen met een scenarioanalyse, waarbij verschillende parameters in samenhang worden gewijzigd. Er kan dan bijvoorbeeld worden berekend tot welke resultaten planontwikkelingen leiden als de woningprijzen weer gaan stijgen of juist langere tijd stabiel blijven.

Risicoanalyse

Bij een risicoanalyse wordt – in tegenstelling tot een gevoeligheidsanalyse – een inventarisatie gemaakt van de daadwerkelijke risico's op basis van een checklist. Een risico is een onverwachte gebeurtenis en komt voor in alle projecten. Het gaat erom risico's te onderkennen en vervolgens te beheersen gedurende alle fasen van de planontwikkeling. Het al dan niet kunnen beheersen en beïnvloeden van risico's is tevens van belang als verschillende partijen bij een planontwikkeling zijn betrokken. Belangrijk is te onderkennen welke partijen invloed hebben op een risico, om dit risico dan ook bij die partijen neer te leggen. Naast de risicoanalyse is dus ook een belangenanalyse nodig. Planontwikkeling zonder risico's bestaat niet. Hierbij past het credo "niets doen is ook een risico". Alle risico's proberen te vermijden en/of bij andere partijen neer te leggen kan in sommige gevallen werken, maar leidt veel vaker tot stagnatie van ontwikkelingen.

Risicoreservering en post onvoorzien

Voor het beheersen van risico's is het opnemen van een risicoreservering in exploitatieberekeningen relevant. Hiervoor is een inschatting nodig hoe groot de kans is dat een specifiek risico optreedt. Er wordt vervolgens een reservering opgenomen voor het (gewogen) effect van dit risico (kans van optreden x 100% effect van het risico). Daarnaast is er altijd een post onvoorzien opgenomen in een vastgoed- dan wel grondexploitatie. Deze post is niet bedoeld voor het opvangen van risico's, maar om onnauwkeurigheden in de raming van de kosten op te vangen. Deze post neemt meestal ook af naarmate het project zich verder ontwikkelt en de kans op onnauwkeurigheden in de raming van de kosten afneemt. In de praktijk komen wij regelmatig tegen dat de post onvoorzien wordt ingezet voor het opvangen van risico's. Dat is dus onjuist. Het is relevant om in de grond- en vastgoedexploitatie tot een nauwkeurige opzet te komen. Vanuit die opzet kan vervolgens op een goede wijze een inhoudelijke beoordeling worden gemaakt van de risico's en de kansen op het slagen van het project.

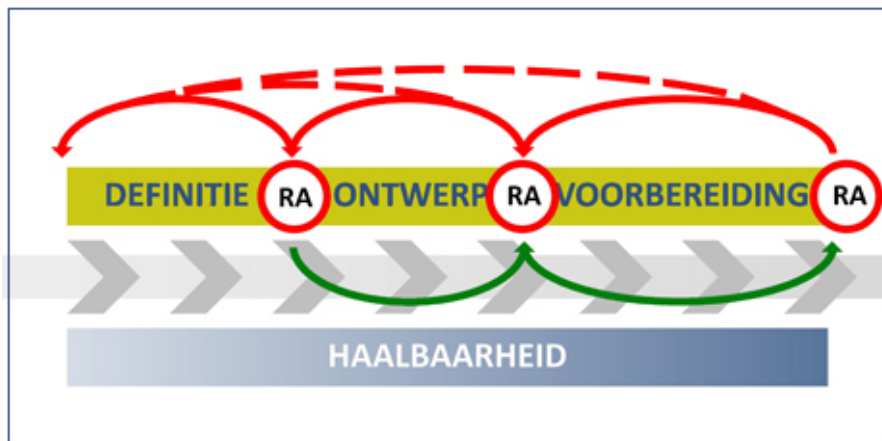
VISIE AKRO CONSULT OP RISICOANALYSE

Onze visie op risicoanalyses is in de volgende punten samengevat:

- **“Het tegenovergestelde van een risico is een kans”**. Bij de risicoanalyse focussen we niet alleen op de 'beren op de weg', maar juist ook de mogelijkheden om een project dichterbij realisatie te brengen en hier vervolgens actief op te acteren.
- **“Niets doen is ook een risico”**. Het te rigide toepassen van risicoanalyses (bijvoorbeeld via een zogenaamde 'Monte Carlo simulatie') kan er toe leiden dat de neiging ontstaat het project te beëindigen gezien de hoeveelheid risico's of te denken dat het wel goed komt met een risicoreservering van voldoende omvang.
- **“Het gaat niet om de risicoanalyse zelf, maar om het verhaal erachter”**. Belangrijk is om op basis van de analyse verder te kijken; hoe zien de risico's eruit, zijn de risico's te beheersen en door wie dan, wat is daarvoor nodig en wat betekent het voor de realisatie van het project?
- **“Risico's zijn niet statisch”**. Een risicoanalyse is een momentopname. Het is van belang om gedurende een project de risico's te monitoren en te herijken, zodat voortdurend de juiste beheersmaatregelen getroffen kunnen worden. Immers, het project en de omgeving veranderen in de tijd, zo ook de risico's.

Het meeste werk zit niet in de risicoanalyse zelf, maar in de vertaling ervan naar projectbeheersing. Aan het eind van elke projectfase is het gewenst een risicoanalyse te maken, voordat de volgende fase wordt ingezet. De uitkomst van de analyse kan inhouden dat de projectinhoud moet worden bijgesteld om risico's te verkleinen.

Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



In principe is dit schema voor alle fasen van een ontwikkelproces toepasbaar.

TOEPASSING IN UW PROJECTEN

Risicoanalyses zijn voor veel verschillende projecten in verschillende fasen waardevol. Dit kan bij het opstellen van grondexploitaties (herontwikkeling winkelcentrum [Schalkstad, Haarlem](#)), bij het doorlichten van een gebiedsontwikkelingsproject (het terrein van [Koninklijke Verenigde Leder](#) in Oisterwijk) of bij het maken van parkeerexploitaties. Andere voorbeelden zijn het doorlichten van de grondbedrijfsfunctie in een gemeente ([Rekenkameronderzoek Helmond](#)) of het gemeentelijk vastgoedbeleid.

Daarnaast spelen ook in de Meerjaren Prognose/Programma Grondexploitaties (MPG) risicoanalyses een belangrijke rol. In dergelijke MPG's wordt op basis van risicoanalyses van de grondexploitaties bepaald hoe hoog de risicoreservering binnen het grondbedrijf moet zijn. De gemeenten Reimerswaal en Bernisse en hebben recent gebruik gemaakt van onze visie en expertise voor het opstellen van hun MPG.

Afhankelijk van de omvang van het project, kan ook een quick scan een goede eerste stap zijn. Een dergelijke scan kan antwoord geven op vragen als "zijn we nog op de goede weg met het project?", "waar liggen de belangrijkste risico's en wat zijn de financiële consequenties daarvan?", "is er een herijking of aanpassing nodig van het plan?", "hoe kan ik handig verder acteren richting mijn contractpartners?".

Wilt u verkennen of een risicoanalyse aan uw project een bijdrage kan leveren, dan kunt u contact met ons opnemen. Volg [deze link voor onze contactgegevens](#). Door middel van een vrijblijvend gesprek maken wij met u een korte analyse van het project en kunnen we aangeven wat de meerwaarde is van een risicoanalyse.

RISICOANALYSE GRONDEXPLOITATIE WINKELCENTRUM SCHALKWIJK, HAARLEM

De gemeente Haarlem werkt bij de herontwikkeling van winkelcentrum Schalkwijk samen met de Coöperatieve Vereniging van Eigenaren (CVvE). Akro Consult is ingeschakeld voor het projectmanagement namens de gemeente Haarlem en heeft de grond- en parkeerexploitatie opgesteld. Het plan uit 2008 is geactualiseerd tot een concrete businesscase. Om tot een haalbaar plan te komen zijn met de belangrijkste eindgebruikers en investeerders afspraken gemaakt, is het programma daarop aangepast en zijn de rekenparameters bijgesteld naar reële waarden voor deze tijd.

Om zicht te krijgen bij de omvang van de mogelijke risico's in de toekomst is als eerste een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op de belangrijkste rekenparameters in zowel de grond- als parkeerexploitatie. Deze gevoeligheidsanalyse geeft een



bandbreedte in het resultaat en geeft aan dat de fasering en de grondopbrengsten de belangrijkste aandachtspunten zijn voor de risicoanalyse. In de analyse zijn vervolgens de risico's benoemd en gekwantificeerd. Om de risico's te kunnen beheersen, zijn reserveringen voor het effect van de risico's opgenomen. Daarnaast is het van belang om de risico's te monitoren, zodat er tijdig kan

worden bijgestuurd. Op deze wijze kan het effect van een risico worden geminimaliseerd.

Voor meer informatie over de herontwikkeling van het winkelcentrum Schalkwijk [klik hier](#).

RISICOANALYSE HERONTWIKKELING KONINKLIJKE VERENIGDE LEDER, OISTERWIJK

Het terrein van Koninklijke Verenigde Leder, ooit de grootste leerlooier van Europa, is vijf jaar geleden aangekocht door de gemeente Oisterwijk en de provincie Noord-Brabant. Deze overheden hebben gezamenlijk een masterplan opgesteld voor de herontwikkeling van het complex en een plan voor de herbesteding van de gebouwen. De voormalige fabriek is aangewezen als één van de twintig erfgoedcomplexen binnen de provincie.



Op verzoek van een auditcommissie uit de gemeenteraad heeft Akro Consult de risicoanalyse van het project geactualiseerd. Deze analyse betrof de aard, de omvang en de te treffen maatregelen om de risico's van de ontwikkeling van het totale plangebied te kunnen beheersen.

De risico's die aan de hand van een checklist zijn geïnventariseerd hebben wij gekwantificeerd en geclusterd in de groepen programma, markt, afzet, kosten en opbrengsten. Op deze wijze hebben wij heel gericht kunnen adviseren over specifieke maatregelen afgestemd op het risicoprofiel van het project.

Ook hebben wij gekeken naar kwalitatieve risico's zoals de interne projectsturing, de politiek/bestuurlijk rolverdeling en de samenwerking tussen de gemeente en overige betrokken partijen. De beheersing van deze minder in het oog springende risico's zijn van groot belang voor het slagen van het project. Vooral de vroegtijdig aangegane samenwerking met een ontwikkelaar en de provincie zijn belangrijk geweest bij het starten van het project en de beperking van de risico's.

Op basis van de kwantitatieve risicoanalyse is de benodigde omvang van de risicoreserve voor het project bepaald. Met deze reserve en het inzicht in de projectrisico's ligt er een solide businesscase voor de realisatie van het plan. De gemeenteraad van Oisterwijk heeft inmiddels het masterplan vastgesteld en een krediet beschikbaar gesteld voor de uitvoering van werken binnen het plangebied.

MEERJAREN PROGNOSE GRONDEXPLOITATIES

Door de alarmerende berichten over de financiële stand van de gemeentelijke grondbedrijfsfunctie weet vrijwel iedere burger dat handelen met grond risico's met zich meebrengt. Treffend is dat dit ondernemen altijd in het nadeel van de burger wordt geïnterpreteerd. In goede tijden wordt er teveel verdiend als gevolg van hoge grondprijzen, terwijl in slechte tijden de onroerende zaakbelasting omhoog gaat als gevolg van het afboeken op ruwe bouwgrond. Vroeger kreeg de "black box" - het grondbedrijf - de schuld; nu staat de portefeuillehouder van de grondbedrijfsfunctie volop in de schijnwerpers.

Toch is er in heel wat gemeenten veel veranderd. De grondbedrijfsfunctie is tegenwoordig beter ingebed in de gemeentelijke plannings- en controlcycli. Hierdoor wordt er structureel nagedacht over de stand van projecten en de te verwachten financiële gevolgen en risico's. Door grondexploitaties scherp in te delen (voor insiders: de "NIEGG" en "BIE"), de gemeenteraad daarvoor verantwoordelijk te maken en aan deze besluiten boekhoudkundige regels te verbinden (conform commissie BBV) raken de gemeentelijke grondbedrijfrekeningen meer op orde.

Instrumenten zoals het MPG (met bijbehorende risicoanalyse) spelen hierbij een belangrijke rol. Zij brengen de financiële gevolgen van (tussentijdse) beleidsbeslissingen over projecten in kaart en geven een beeld van de hiermee samenhangende risico's.

Bij het werken aan en met deze instrumenten bij onze opdrachtgevers valt ons een aantal zaken op. De aard van de instrumenten vraagt om een nauwe samenwerking tussen de disciplines financiën, planologie en projectmanagement. Dit vraagt een goed wederzijds begrip, met name omdat elke discipline zich in eerste aanleg laat leiden door haar eigen belangen en regels. Daarbij wordt getracht risico's zoveel mogelijk te vermijden. Dit brengt met zich mee dat de - juist in deze tijd - gewenste en noodzakelijke transparantie binnen projecten niet altijd aanwezig is. Onze aanpak is erop gericht om die transparantie wel te verkrijgen en de koppeling tussen de disciplines tot stand te brengen. Juist op die manier kan uiteindelijk een bijdrage worden geleverd aan de realiseerbaarheid van projecten.

Anderzijds wordt onder dwang van het opschonen van de gemeentelijke balans veelal te sterk bezuinigd. Vergeten wordt dat boekwaarde een relatief begrip is. Het gaat erom wat je met de grond kunt doen, wilt doen en wanneer. Zolang grond niet op korte termijn wordt afgestoten, 'kost' het alleen rente en die rente is op dit moment voor gemeenten extreem laag. Wij pleiten dan ook voor het 'met beleid' toepassen van de regelgeving en alternatieven goed te onderzoeken. Door minder te bezuinigen, blijft immers geld over om het maken van plannen weer vooruit te helpen.