

Risico- management onmisbaar bij gebieds- ontwikkeling

De vraag naar risicomangement bij gebiedsontwikkelingen en binnen gemeenten neemt de afgelopen jaren snel toe. De risico's op vertraging en kostenoverschrijdingen zijn groot, dit door het grote aantal betrokken partijen, de lange doorlooptijd en het complexe samenspel tussen kosten en opbrengsten. Inmiddels begint zich in Nederland een standaard werkwijze af te tekenen voor zulke risicoanalyses. Hiermee is het mogelijk om risicomangement uit te voeren bij alle gebiedsontwikkelingen.

Steeds meer vraag naar risicomangement

Hoe zeker is onze planning en is ons budget toereikend? Welke risico's kunnen we in ons project dragen en welke niet? Welke risicoreservering moet een project hebben? En hoe kunnen we achteraf aantonen dat we er alles aan gedaan hebben om risico's te voorkomen?

Zomaar een aantal vragen van gemeenten en projectontwikkelaars in de beginfase van hun projecten binnen de gebiedsontwikkeling. En de huidige economische crisis toont maar weer eens aan dat zulke vragen terecht zijn. De afgelopen jaren is de vraag naar risicomangement sterk toegenomen en



ir. D.W. Boeve

Dick Boeve werkt veertien jaar aan uiteenlopende gebiedsontwikkelingen. Hij werkt bij Metrum en is momenteel namens de gemeente Uden projectleider bij de centrumuitbreiding in Uden. Als onafhankelijk adviseur doet hij risicoanalyses op projecten, veelal in samenwerking met de planeconomen van Metrum.

daar is een aantal logische redenen voor. Binnen de meeste organisaties wordt steeds meer de nadruk gelegd op het financiële resultaat. Zo ook binnen de projecten. Dit wordt versterkt door recente regelgeving die voorschrijft welke reserveringen organisaties moeten doen voor lopende projecten. Daarnaast zijn er steeds meer verliesgevendende projecten: daar is doorgaans weinig financiële speelruimte en dus moet nauwgezet gevolgd worden of het beschikbare budget niet overschreden wordt. Dit was meestal minder kritisch bij de "uitleglocaties" met een positieve grondexploitatie. Binnen gemeentes stelt het duale stelsel strengere eisen op aan het risicomangement van projecten: steeds meer wethouders worden weggestuurd omdat ze onvoldoende aan de raad hebben aangetoond welke risico's ze lopen en hoe deze beheerst worden. Een treffend voorbeeld hiervan is Tilburg, waar de burgemeester recent moest vertrekken nadat hij risico's voor de raad had verzwegen.

En dan is er tot slot nog de kredietcrisis die aantoont dat zowel kosten als opbrengsten ramingen zijn, die binnen korte tijd helemaal overhoop gehaald kunnen worden. Deze huidige kredietcrisis geeft de garantie dat risicomangement de komende jaren bij alle betrokken partijen hoog op de agenda blijft staan.

Wat levert het op?

Risicomangement levert projecten en organisaties verschillende voordelen op. Allereerst natuurlijk een vermindering van het totale risicoprofiel, vooral door een goede prioritering van de risico's en beheersmaatregelen voor die risico's die het belangrijkste zijn. Volgens de inmiddels breed bekende 80 / 20 regel, 20 procent van de risico's (de toprisico's) bevatten zo'n 80 procent van de totale risico-omvang, moet de nadruk van de beheersmaatregelen vooral gelegd worden op het beperken van de grootste risico's. Aansluitend daarop is het mogelijk om overzichtelijke rapportages te maken richting de opdrachtgevers. Zeker wanneer er standaard formats gebruikt worden voor het uitvoeren van risicoanalyses hoeft dit niet veel tijd te kosten.

"Vooral voor kleine gemeenten met grote projecten is het essentieel de risico's goed te managen, omdat ze de financiële gevolgen vaak moeilijk kunnen dragen."

Minder gangbaar, maar zeker zo nuttig is het kunnen bepalen

van de risicoreservering die nodig is voor een project in een bepaald stadium van de ontwikkeling.

Ter illustratie: veel opdrachtgevers en gemeenteraden willen een project alleen starten indien het volgens de raming minimaal kostendekkend is. Maar in de praktijk zal elk project positief of negatief sluiten, al is dat alleen maar omdat elk element van de raming in de werkelijkheid kan afwijken. Na een analyse van de raming en van de risico's kan er bijvoorbeeld bepaald worden: "De raming van het project is sluitend. Met een waarschijnlijkheid van negentig procent zal het tekort niet meer bedragen dan 120.000 euro. Er is dus een kans van tien procent dat het tekort groter zal zijn dan dit bedrag." Bij een aantal gemeentes is het een vaste afspraak dat het bedrag behorend bij de negentig procent overschrijdingskans aangehouden wordt als risicoreservering.

In de praktijk zijn er veel personen betrokken bij gebiedsontwikkelingsprojecten. Door het inventariseren en bespreken van de risico's ontstaat een "risicobewust zijn" binnen de projectorganisatie. Uiteindelijk is dat de beste beheersmaatregel om risico's te voorkomen. Immers, het uitvoeren van projecten is en blijft mensenwerk.

Veelgebruikte methodieken

Binnen de ruimtelijke ordening is risicomanagement voor het eerst op grote schaal toegepast bij projecten als de Deltawerken en een aantal grote infrastructuurprojecten. Die projecten hebben grote risico's in de omvang van de kosten, terwijl de financiering (vanuit de overheid) al vaststaat. Bij gebiedsontwikkeling komt daar nog eens bij dat er ook nog opbrengsten gegenereerd moeten worden, waaraan ook grote risico's verbonden zijn. Een risicoanalyse voor een gebiedsontwikkeling vraagt naast technische kennis dus ook veel inzicht in de markt en de opbrengsten. Daarvoor is ook inbreng nodig van bijvoorbeeld planeconomen, makelaars en contractjuristen.

Inmiddels tekent zich er binnen Nederland een standaard werkwijze af voor het uitvoeren van risicoanalyses bij gebiedsontwikkelingen. Dit is gebaseerd op drie standaard onderdelen die in samenhang gebruikt worden. De RISMAN-methode: een methode die veel wordt gebruikt om de risico's kwalitatief te inventariseren. Belangrijk hierbij zijn de deelname van betrokkenen uit verschillende disciplines en het duidelijk benoemen de projectspecifieke risico's. De methode Risk-Mapping: een kwantitatieve methode om de gevolgen van risico's te categoriseren en om het nut van beheersmaatregelen te bepalen. De Monte Carlo simulatie: een kwantitatieve methode voor het bepalen van omvang van risico's en van de grootte van de spreiding op het financiële resultaat. Hiervoor wordt binnen Nederland het programma Crystal Ball het meest gebruikt; dit lijkt zich in ieder geval binnen gemeentes te ontwikkelen tot een standaard methodiek.

Een voorbeeld

Ter voorbeeld van risicomanagement in de praktijk wordt het project "Arnhem Centraal Oost" genomen. Aan de oostzijde van het Centraal Station komt een gebied met winkels en woningen, waarvoor binnenkort de marktselectie plaatsvindt. Eén van de belangrijkste risico's voor de voortgang en de financiën van het project is dat de geselecteerde marktpartij financieel niet gezond is, en daardoor het project niet kan starten of gedurende het project failliet gaat. Om dit risico te verminderen is het, nu meer dan ooit, belangrijk om deze financiële zekerheid mee te nemen tijdens de marktselectie, op basis van bijvoorbeeld het eigen vermogen van partijen of het geven garanties daarvoor. En: des te gezonder een partij is, des te minder zal het geven van deze garanties hen doorgaans kosten. Op deze wijze kan een dergelijk risico sterk verkleind worden met enkele beheersmaatregelen. Daarnaast is er specifiek bij dit project bijvoorbeeld een verhoogd risico op het vinden van restanten uit de Tweede Wereldoorlog. Een beheersmaatregel hiervoor is het vooraf uitvoeren (en ter beschikking stellen) van bodemonderzoek of het duidelijk vastleggen van de risicoverdeling tussen partijen in de selectieleidraad. Een relatief eenvoudige beheersmaatregel voorkomt zo veel toekomstige discussies.

Het afsluiten van contracten is bij uitstek een moment om de risicoverdeling tussen partijen duidelijk vast te leggen. De beste contracten komen tot stand wanneer beide partijen voorafgaand aan de contractsonderhandelingen hun risico's goed inventariseren en weten welke risico's ze wel of niet willen dragen in het project. Daarnaast moeten risicoanalyses vanaf het eerste begin gedurende het gehele project regelmatig herhaald worden, om steeds te kunnen bijsturen en in te spelen op de (markt)ontwikkelingen.

Het risico blijft

Het is belangrijk te realiseren dat er binnen projecten altijd risico's overblijven, ook wanneer risicomanagement goed wordt toegepast. Wanneer immers een project pas zou starten nadat alle risico's weggenomen zouden zijn, dan komt er geen enkele project meer van de grond. Iedereen zal dus moeten leren omgaan met een zekere mate van risico binnen projecten.

Ter illustratie: door een economische crisis zal de uitgifte

THEMA'S VAN DE RISICOMATRIX

De kwalitatieve inventarisatie van risico's gebeurt aan de hand van een zogenaamde risicomatrix. Bij gebiedsontwikkeling onderzoeken we per fase of per deelproject de volgende thema's:

- Ruimtelijke factoren
- Marktpartijen & contractpartijen
- Juridisch & procedures
- Grondverwerving, -exploitatie en -uitgifte
- Organisatorisch
- Maatschappelijk & Politiek.

VOORDELEN VAN TOEPASSEN RISICOMANAGEMENT

Risicomanagement bij gebiedsontwikkeling levert veel op voor projecten en organisaties, zoals:

- inzicht in de omvang van het financiële risico
- een juiste risicoreservering
- de juiste beheersmaatregelen voor risicoreductie
- duidelijke risicorapportages en transparantie vanuit projecten
- minder kans op onvoorziene tekorten of vertragingen en daardoor minder kans op bestuurlijke schade
- een goede basis voor contracten, onderhandelingen en besluitvorming.

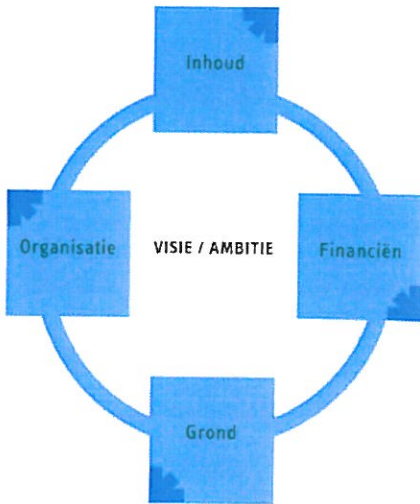
van een bedrijventerrein of de verkoop van woningen sterk kunnen vertragen. Zo'n economische crisis kan door één enkel project niet voorkomen worden. Wel kunnen beheersmaatregelen genomen worden om de gevolgen ervan te beperken. Bijvoorbeeld door projecten zo te plannen dat uitgaven pas plaatsvinden nadat er zekerheid is over het verkrijgen van de inkomsten, waardoor het renteverlies beperkt wordt. Een andere maatregel is het inbouwen van flexibiliteit in de verkaveling en het programma, zodat het project kan inspelen op een veranderende marktvraag.

Kortom: risicomanagement is een onmisbaar instrument om gebiedsontwikkelingen goed te kunnen realiseren. Niet alle risico's zijn te voorkomen, maar er kan wel (aantoonbaar) zo veel mogelijk aan gedaan worden om risico's te voorkomen.

FIGUUR 1

Risicoanalyses met een brede scope

Bij een risicoanalyse moeten alle onderdelen van de gebiedsontwikkeling worden betrokken. Financiering, grondposities, programma: in alle onderdelen kunnen belangrijke risico's schuil gaan die een bedreiging kunnen zijn voor het project.



Bronnen

RISMAN. (2010). *Internetsite RISicoMANagement voor projecten*. Opgehaald op 13 januari 2010 van <http://www.risman.nl/plattegrond>

Boeve, D. en Plattel, R. (2008). *Risicomanagement klaar voor gebruik op grote schaal*. Op grond van kennis. p.66 - 85

FIGUUR 2

Uitkomst van een Monte Carlo berekening in het programma Crystal Ball

De spreiding op de financiële uitkomst van een project wordt bepaald op basis van de kans van optreden van risico's gecombi-neerd met de omvang van die risico's. In bovenstaande (fictieve) voorbeeld sluit de raming op € 15,5 miljoen (positief). De opbrengst zal met 80% zekerheid liggen tussen € 8,8 miljoen en € 23,9 miljoen.

