

# Maatschappelijk Vastgoed

## Zakelijk Bezien

Risicomangement voor en door corporaties  
bij investeringen in maatschappelijk vastgoed



Masterthesis door Dennis M. van Dalen RT

MSRE Gebiedsontwikkeling

Amsterdam School of Real Estate

mei 2010

Aan deze Thesis werkten mee:



Dr. Guido Wallach: Partner-adviseur Inbo Adviseurs, voorzitter Programmaraad Stedelijke Vernieuwing en Universitair hoofddocent aan de Universiteit van Utrecht. (Scriptiebegeleider)



Drs. Martijn Eskinasi, Cursusleider Strategie en non profit vastgoed aan de ASRE (Tweede lezer)



Drs. Haijo Dijkstra: Directeur Structured Real Estate Finance bij FGH Bank N.V.



Ir. Marc van Leent: zelfstandig professional Stedelijke vernieuwing en Maatschappelijk Vastgoed; Conceptontwikkelaar bij De Wijkplaats voor Maatschappelijk Vastgoed



Mitros Maatschappelijk Vastgoed Utrecht, Monique Waarts, Directeur Maatschappelijk Vastgoed en Aldo van Kleef, Ontwikkelaar.



Ymere Amsterdam, Jeroen Frissen, Manager Advies en innovatie en Joost Coulier, Projectsecretaris.



Portaal Utrecht, Nico van Ginkel, Ontwikkelaar.



Vestia Den Haag, Niels van der Vlist, Ontwikkelaar, Ed Reitsma, Ontwikkelaar.

# Vooraf

Bij de aanvang van mijn MSRE opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate, heb ik bewust gekozen voor een studieprofiel dat me verbreding gaf in plaats van verdere verdieping. Ik wilde echt nieuwe dingen leren, zaken waar ik in mijn dagelijkse praktijk bij een vastgoedbank weinig of niets mee van doen had. Ik had geen idee van zaken als gebiedsontwikkeling, corporaties, maatschappelijke opgaven, urgenties, fysieke herstructureringen en maatschappelijk vastgoed. Gaandeweg mijn studie realiseerde ik mij dat er nog veel meer is dan commercieel vastgoed, sterker nog, ik realiseerde me dat het op een maatschappelijke manier inzetten van vastgoed een positieve bijdrage aan onze maatschappij kan leveren.

Voor mij is er een wereld opengegaan. Een wereld waar de 'geitenwollensokken' cultuur die ik dacht aan te gaan treffen totaal niet aan de orde is. De mensen van de verschillende corporaties die ik gesproken heb gaven blijk van een betrokkenheid die vaak voor de buitenwacht onzichtbaar is. Een wereld die minder 'flashy' is dan de commerciële tegenhanger maar waar het naast financieel rendement ook, en misschien wel vooral gaat om maatschappelijk rendement. Ik leerde dat corporaties momenteel in een lastig parket zitten. De overheid voert nieuwe regels in die voor de corporaties zeer ingrijpend zijn (bijvoorbeeld de Vennootschapsbelasting) en ze zijn gebonden aan bestaande regels die soms een belemmering zijn voor een meer commerciële insteek. Daar waar een commerciële vastgoedbelegger zijn bezit voor een fors gedeelte kan financieren met

vreemd vermogen, zijn de corporaties over het algemeen aan veel meer regels gebonden. Ook het imago die de corporaties bij veel mensen hebben is vaak achterhaald en ouderwets. Corporaties zijn aan het nadenken over hun eigen rol en identiteit. Wie zijn ze, wat is hun taak en wat willen ze uitstralen. Zowel naar hun huurders toe als naar de markt toe. Door het grote bezit wat de corporaties in Nederland bezitten zijn ze een gesprekspartner van formaat binnen vastgoedland en je ziet duidelijk de professionaliteit van de corporaties toenemen.

In mijn zoektocht naar een pakkend onderwerp voor mijn masterthesis ben ik in aanraking gekomen met Marc van Leent van De Kopgroep en Bouwstenen voor Sociaal. Marc benaderde mij medio 2009 met het verzoek een bijdrage te leveren aan een SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) publicatie "Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed". Mijn bijdrage bestond eruit te laten zien hoe wij als vastgoedbank omgaan met risicomanagement bij het financieren van commercieel vastgoed in het algemeen en daarnaast met een vertaling naar maatschappelijk vastgoed. En zie hier, het onderwerp van mijn Masterthesis was geboren!

Gaandeweg werd mij duidelijk dat risicomanagement en het daarbij behorende risicodenken (steeds maar weer kijken naar wat we bottom line in handen hebben als het fout gaat) voor veel corporaties geen gemeengoed is. Risico's worden niet of onvoldoende onderkend

en er wordt te vaak gefocust op alleen de functie of op alleen het pand. Maar de vraag "wat als..." wordt vaak te weinig gesteld.

Wat nu als er bepaalde zaken mis dreigen te gaan, wat hebben we dan in het slechtste geval nog in handen. Hoe zit het met de alternatieve aanwendbaarheid, hoe zit het met de (alternatieve) bestemming, met vergunningen. Vragen waarvan de beantwoording ervan bij ons in de bankenwereld een *conditio sine qua non* is voordat we überhaupt verder gaan kijken naar een mogelijke propositie. Maar ook kijken wij als bank naar de betrokken partijen. Is de huurder een sterke partij, wat is het betalingsverleden van deze partij. Zit er een sterke moeder achter die als een borg kan fungeren of is het een lege BV in oprichting, de zogenaamde

'kale kip BV'. Hoe zit het met de moraliteit van de klant, hoe heeft hij zijn geld verdiend. Het in kaart brengen van al deze risico's zorgt ervoor dat we een beeld kunnen schetsen van de mogelijkheden die wij als bank hebben als het mis gaat. Kortom, het stellen van die 'wat als' vraag, wat onder de huidige economische omstandigheden zeker geen overbodige luxe is.

In dit stuk wil ik de link leggen tussen de praktijk van de corporaties en de praktijk van een vastgoedbank, om te komen tot aanbevelingen hoe om te gaan met risicomanagement bij investeringen in Maatschappelijk Vastgoed. Oftewel, Maatschappelijk Vastgoed zakelijk bezien.

Dennis van Dalen, 1 april 2011

# Inhoudsopgave

## Inleiding

### Hoofdstuk 1: Doelstelling, probleemstelling en methodiek

1.1	Doelstelling	10
1.2	Probleemstelling	13
1.3	Methodiek	13
1.4	Opbouw van de thesis	13

### Hoofdstuk 2: Begripsbepaling

2.1	Inleiding	14
2.2	Definities van Maatschappelijk Vastgoed	14
2.3	Conclusies	17

### Hoofdstuk 3: Risico's en risicomanagement in theorie

3.1	Inleiding	19
3.2	Risico en kans	20
3.3	Soorten en onderverdeling van risico's	21
3.4	Financiële risico's	22
3.5	Overige risico's	24
3.6	Risicomanagement	26
3.7	Conclusies	30

### Hoofdstuk 4: De bancaire praktijk

4.1	Inleiding	32
4.2	De bancaire praktijk en organisatie	32
4.3	Het te financieren object	33
4.4	De subject	35
4.5	Conclusies	35

### Hoofdstuk 5: De corporatiepraktijk

5.1	De projecten	37
5.2	Uitkomsten van de interviews	41

### Hoofdstuk 6: Conclusies, aanbevelingen en analyse

6.1	Inleiding	53
6.2	Conclusies	54
6.3	Aanbevelingen en lessen voor de toekomst	54
6.4	De analyse	56
6.5	Tot slot	57

## Dankwoord

## **Bijlagen**

- 1 Overzicht risico's van de projecten
- 2 Overzicht risicoanalysemethoden
- 3 Bibliografie

“als mensen risico’s nemen, doen ze dat omdat ze  
niet weten dat ze risico’s nemen, of ze  
onderschatten die”

Daniel Kahneman

# Inleiding

Maatschappelijk Vastgoed is de laatste jaren sterk in opkomst. Over dit onderwerp wordt veel gezegd en geschreven. Kennisplatforms zoals Habiforum, KEI en De Kopgroep zijn druk doende dit fenomeen een plek te geven op de agenda. In allerlei publicaties wordt het belang van maatschappelijk vastgoed onderkend en wordt de bindende factor van maatschappelijk vastgoed benadrukt. In de wijken waar de komende jaren grote herstructureringen gepland zijn zal maatschappelijk vastgoed ongetwijfeld een rol gaan spelen. Het belang van maatschappelijk vastgoed lijkt bij de voor de hand liggende partijen al wel te zijn geland. Corporaties en gemeentes zijn al veel langer doordrongen van het belang van de inzet van maatschappelijk vastgoed. Partijen zoals De Kopgroep, die in het leven zijn geroepen om maatschappelijk vastgoed meer onder de aandacht te brengen, leveren daaraan een serieuze bijdrage. Professor George de Kam van de Rijks Universiteit Nijmegen bekleed er zelfs een speciale leerstoel in.

De huidige economische omstandigheden treffen ook en misschien wel juist corporaties. We weten allemaal dat corporaties niet heel rijk zijn en dat er nog meer dan voorheen keuzes moeten worden gemaakt. Een van die keuzes is het investeren in maatschappelijk vastgoed. Dat levert wellicht minder op en staat verder af van het huisvesten van de klanten van de corporatie, maar inmiddels wel begint vast te staan dat deze investeringen ten goede komen aan de wijk, dus aan het bezit, dus aan het welzijn van de wijk en haar bewoners.

Het werken met risico's, het inschatten ervan, het hebben van een degelijk risicomanagementsysteem is bij een vastgoedfinancier als FGH Bank en RNHB Hypotheekbank (beiden onderdeel van Rabo) gemeengoed. De voornaamste taak van deze bancaire instellingen is het inschatten en prijzen van risico's. Het stellen van de 'wat als' vraag. Denk daarbij aan het ontwikkelen van alternatieve scenario's voor het geval een huurstream wegvalt of in geval de eigenaar haar verplichtingen niet kan nakomen. Wat hebben wij als bank dan uiteindelijk als propositie in handen.

Ook corporaties die maatschappelijk vastgoed ontwikkelen hebben te maken met behoorlijke risico's. Andere en soms grotere risico's dan bij de ontwikkeling van (huur)woningen. Het risico dat de huurders van maatschappelijk vastgoed wegvallen en daarmee de kasstroom. Het risico dat bouwers tijdens de bouw van het project failliet gaan of dat bouwpreizen plotseling hard stijgen. Het risico dat er gezocht moet worden naar alternatieve gebruiksmogelijkheden omdat de geplande maatschappelijke functie niet van de grond komt. Het zijn allemaal risico's waarmee corporaties die maatschappelijk vastgoed ontwikkelen in hoge mate mee te maken krijgen. Niet in de laatste plaats naast het politieke risico bij verkiezingen en een daaropvolgende kabinetsformatie, waar het risico bestaat dat door een nieuwe politieke wind grote delen van subsidiestromen worden weggesneden met wellicht alle gevolgen van dien.

Toch zijn meer en meer corporaties actief met maatschappelijk vastgoed. Het belang van de inzet van maatschappelijk vastgoed lijkt groter naarmate de sociale



status van de bewoners in de betreffende wijk lager is.<sup>1</sup> Het betreft dan al gauw wijken waar corporaties en overheid vaak de enige partijen met bezit zijn. Dit zijn wijken waar investeringen in maatschappelijk vastgoed werkelijk van invloed kunnen zijn op de leefbaarheid en het imago van deze wijk maar ook op de gezondheid van de bewoners. Dit zijn de wijken waar maatschappelijk vastgoed een verschil kan maken.

Om een goed beeld te krijgen van het fenomeen Maatschappelijk Vastgoed wordt eerst uitgelegd wat hiermee precies wordt bedoeld. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen het pand (het gebouw) en de functie (het gebruik). Een vraag is of het dan alleen gaat om gebouwen of is een speeltuin ook maatschappelijk vastgoed? En openbaar groen? En is commercieel vastgoed, met een maatschappelijke functie en verhuurd tegen maatschappelijke huren ook maatschappelijk vastgoed?

Vervolgens wordt gekeken naar de theorie van risicomanagement. Wat wordt in de literatuur nu verstaan onder risico's. Welke methodes biedt de praktijk om risico's in kaart te brengen en vervolgens te beheren. Dit om een basis te leggen richting de volgende stap, het omschrijven van de bancaire praktijk en de corporatiepraktijk. Bekeken wordt op welke wijze een marktpartij als een vastgoedbank risico's bepaalt, inschat en kwalificeert. In de afgenomen interviews is aan corporaties gevraagd naar de wijze waarop zij met risico's en risicomanagement omgaan bij de

investeringen in Maatschappelijk Vastgoed. Onder andere is de vraag gesteld welk (interne) beleid ten grondslag ligt aan de wijze waarop zij risicomanagement uitvoeren en of er überhaupt beleid is opgesteld hieromtrent. Hoe wordt aan de 'wat als' vraag invulling gegeven en welke risico's worden wel, en welke risico's worden juist niet gekwalificeerd.

Uiteindelijk vindt de vertaling plaats van de uitkomsten van het literatuuronderzoek en van de interviews, naar een aantal conclusies en daaraan verbonden een set aanbevelingen richting corporaties met betrekking tot de wijze waarop ze het beste met risicomanagement om zouden kunnen gaan. Dit met als doel corporaties weer een stap dichterbij te brengen bij het succesvol investeren in maatschappelijk vastgoed.

---

<sup>1</sup> Jan Brouwer; augustus 2008; Wijken van Waarde, waardemakers in de buurt, p13-14; Delft

# Hoofdstuk 1: Doelstelling, probleemstelling en methodiek

## 1.1 Doelstelling

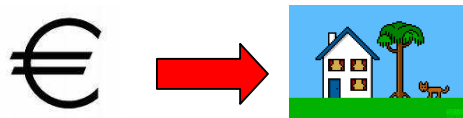
Investeren in maatschappelijk vastgoed is een taak die veelal is weggelegd voor corporaties en gemeenten. Marktpartijen zie je binnen het krachtenveld van maatschappelijk vastgoed minder vaak opereren. Dit is iets wat van oudsher zo gegroeid is. Corporaties (vroeger de woningbouwverenigingen) en de overheden zijn in hoofdzaak verantwoordelijk voor de bouw van maatschappelijk vastgoed en voor de maatschappelijke functies in een wijk.<sup>2</sup>

In deze thesis wordt niet gekeken naar de overheden zoals gemeenten bij het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed. Op zichzelf een aparte keuze omdat het aandeel van het maatschappelijk vastgoed in bezit bij gemeentes fors is. Uit onderzoek van de Hanze Hogeschool Groningen blijkt dat 76% van de ondervraagde gemeente het bezit van maatschappelijk vastgoed als een van hun kerntaken ziet.<sup>3</sup>

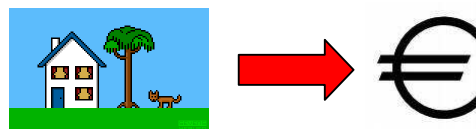
De eerste reden om een keuze te maken voor corporaties en niet voor gemeentes is afbakening van het onderzoek. De tweede reden is dat de risicovraag bij overheden

een geheel andere is dan bij corporaties. Het risicomangement bij corporaties ligt veel dichterbij de praktijk van een vastgoedbank dan die van een overheid. Overheden lijken niet echt vanuit rendement te opereren, maatschappelijk noch financieel. Ook het feit dat het beleid van een gemeente vanuit politieke keuzes plaatsvindt is een geheel andere insteek dan bij corporaties. Voorts is bij corporaties is het vastgoedbedrijf de kernactiviteit, bij gemeenten niet.

Onderstaande illustratie is tekenend voor de manier waarop een corporatie opereert ten opzichte van een commerciële belegger:



**De Corporatie**



**De belegger**

De corporatie zet financiële middelen in om vastgoed in te zetten ten behoeve van haar bedrijfsdoelen. Een belegger zet vastgoed in om financiële middelen te verkrijgen. Een gemeente doet geen van beide. Voor een gemeente is vastgoed een strategische keuze voor het huisvesten van haar eigen organisatie en (soms) andere functies en organisaties.

De vraag is gerechtvaardigd of corporaties zich met maatschappelijk vastgoed zouden moeten bezighouden of niet. Corporaties hebben bezit, vaak in wijken waar veelal mensen met lagere inkomens gevestigd zijn. Er is aangetoond dat

<sup>2</sup> Ministerie van VROM; mei 2007; Vastgoed voor Voorzieningen, een handreiking, P7, Den Haag

<sup>3</sup> Bijgaard, Hellinga e.a.; 2009; Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2009, P4; Groningen

investeringen in maatschappelijke belangrijker wordt naarmate de sociale status in een wijk lager is. Uit de interviews blijkt dat de ondervraagde corporaties zich ten doel stellen niet alleen hun doelgroep te huisvesten tegen sociale huren, maar dat het werken aan de omgeving, leefbaarheid en veiligheid van de woonomgeving minstens zo belangrijk zijn. Het investeren in maatschappelijk vastgoed is daarbij een steeds meer gebruikt middel. De link tussen corporaties en maatschappelijk vastgoed is in dat licht een logische. Maatschappelijk vastgoed wordt daarbij door corporaties steeds meer gezien als een strategische keuze waarbij leefbaarheid van de woonomgeving, de behoefte aan bepaalde voorzieningen en waardeverstijging van het bezit leidend zijn. Echter is maatschappelijk vastgoed voor corporaties geen doel op zich, het is een middel om die leefbaarheid en veiligheid te bereiken. Voorts heeft de Stuurgroep Meierink in 2008 gemeend dat maatschappelijk vastgoed en investeringen in het sociale domein nadrukkelijk bij de investeringsmogelijkheden van corporaties behoren. De minister heeft deze visie op de rol van corporaties onderschreven.<sup>4</sup>

Uit de in het kader van deze thesis gehouden interviews blijkt dat een deel van de corporaties onvoldoende inzicht hebben in de risico's die verbonden zijn aan het investeren in maatschappelijk vastgoed. Tot op heden gaan corporaties vooral projectmatig met maatschappelijk

vastgoed om.<sup>5</sup> Bij corporaties bestaat de behoefte aan meer kennis en kunde als het gaat om investeringen in maatschappelijk vastgoed. En dan gaat het niet zozeer over rendementen of de maatschappelijke opgaven, dan gaat het veel meer over de zakelijke kant van het investeren in maatschappelijk vastgoed en met name over het risicomatige denken.

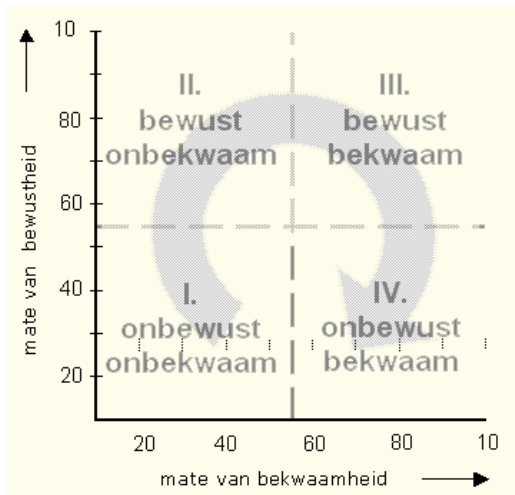
De uitspraak van Daniel Kahneman op bladzijde 7 zou wel eens exemplarisch kunnen zijn voor de manier waarop corporaties met risico's omgaan. Onderstaande matrix geeft aan waar een corporatie zit op het gebied van het risicokennisniveau. Zijn corporaties zich wel bewust van wat ze weten en wat ze niet weten? Als corporaties precies weten welke kennis in huis is of welke kennis er mist lijkt er niet veel aan de hand te zijn. In zo'n geval is een corporatie bewust bekwaam of onbewust bekwaam. In het eerste geval gebeurt er niets. In het tweede geval huurt de corporatie de kennis in of gaat leren. Maar als een corporatie onbewust bekwaam of onbewust onbekwaam is? In het eerste geval gaat het per ongeluk goed. Het wordt echt spannend als een corporatie zich niet bewust is van wat ze niet weet.

---

<sup>4</sup> M. van Leent, I. de Moel, J. van der Wal; juli 2009; Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed, handreiking voor woningcorporaties; p3, p6; SEV; Rotterdam

---

<sup>5</sup> J. van Katwijk; juni 2007; Evaluatie ondernemen met maatschappelijk vastgoed; p8; SEV



<http://willy.boerland.com/myblog/media/journalism?from=40>

Corporaties zijn er inmiddels wel van doordrongen dat maatschappelijk vastgoed niet meer in de zijlijn er even bij wordt gedaan maar dat maatschappelijk vastgoed een strategische optie is die serieuze aandacht verdient. De Utrechtse woningcorporatie Mitros heeft een geheel eigen afdeling maatschappelijk vastgoed, inmiddels met meer dan 10 werknemers. Zo zijn er meer corporaties die mensen en kapitaal vrij maken voor investeringen in maatschappelijk vastgoed.<sup>6</sup>

Corporaties maken dus een bewuste keuze om te investeren in maatschappelijk vastgoed. Daarbij (bewust of onbewust) risico's nemend die behoren bij deze investeringen en die een andere dynamiek hebben dan investeringen in (sociale) woningbouw. De corporaties hebben een zorgplicht richting hun huurders dat zij verstandig met de beperkte investeringsruimte omgaan. Immers, het

hoofddoel van een corporatie is nog altijd het huisvesten van die mensen die daarop aangewezen zijn. Deze bijzondere rol vraagt erom, op een goede en zakelijke manier om te gaan met de risico's die gelopen worden in dit speelveld. Risicomanagement is daarbij een belangrijk element.

Doelstelling van deze thesis is corporaties bewust te laten worden dat het op een gedegen en goede manier omgaan met risicomanagement bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, het stellen van de juiste (risico)vragen en het hebben van een geïncorporeerd risicomanagementsysteem bij kan dragen aan het succesvol ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed.

<sup>6</sup> M. van Leent, I. de Moel, J. van der Wal,; juli 2009; Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed, handreiking voor woningcorporaties; p6; SEV; Rotterdam

## 1.2 Probleemstelling

Uit al het bovenstaande moet een heldere en uitdagende probleemstelling worden geformuleerd. Een probleemstelling die een basis vormt voor deze thesis waarmee een verdere aanzet kan worden gegeven naar het geautomatiseerde risicodenken bij corporaties. Deze probleemstelling luidt als volgt:

**Op welke wijze hebben corporaties, bij investeringen in maatschappelijk vastgoed, het risicomanagement geregeld, welke risicofactoren worden bij deze investeringen juist wel en juist niet beschouwd, hoe is de praktijk bij het bancaire bedrijf en welke lessen kunnen hieruit worden getrokken en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan zodat corporaties beter hun risicopositie in kaart kunnen brengen.**

Bij deze probleemstelling gaat het dus om 4 elementen.

1. wat is bij corporaties op dit moment de praktijk als het gaat om risicomanagement bij investeringen in maatschappelijk vastgoed;
2. welke risicofactoren zie je bij corporaties veel, en welke zie je juist niet in de praktijk terugkomen;
3. wat is de praktijk bij commerciële marktpartijen zoals een bank;
4. welke lessen kunnen worden geleerd en welke aanbevelingen kunnen op basis van dit onderzoek worden gedaan.

## 1.3 Methodiek

Om de verschillende vragen rond de probleemstelling goed te kunnen beantwoorden, is in deze thesis gekozen voor twee vormen van datavergaring. Allereerst literatuuronderzoek. Wat is maatschappelijk vastgoed, wie zijn er zoal mee bezig, wat wordt verstaan onder risico's en welke vormen van risicomanagement zijn er beschikbaar die bruikbaar zijn voor corporaties. Daarnaast zijn er 5 projecten geïdentificeerd bij 4 verschillende corporaties. Deze projecten zijn omschreven en er zijn interviews gehouden met de verschillende betrokkenen van de corporaties over de wijze waarop bij deze specifieke projecten om is gegaan met risico's en risicomanagement. Ten slotte kunnen er conclusies worden getrokken die leiden tot een aantal aanbevelingen voor corporaties.

## 1.4 Opbouw van de Thesis

In hoofdstuk 1 wordt de probleem- en vraagstelling voorgelegd, evenals de wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgehad. In hoofdstuk 2 wordt de begripsbepaling behandeld. Wat wordt er verstaan onder maatschappelijk vastgoed, welke thematiek speelt er. In hoofdstuk 3 wordt de theorie van risico's en risicomanagement behandeld. Wat is er in de literatuur verschenen over dit onderwerp. In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe een vastgoedbank als FGH omgaat met deze materie. In hoofdstuk 5 volgt een weergave van de projecten en worden de uitkomsten van de interviews weergegeven. In hoofdstuk 6 volgen de meest in het oog springende conclusies en aanbevelingen voor corporaties.

# Hoofdstuk 2:

## Begripsbepaling

### 2.1 Inleiding

Er zijn vele verschillende definities van maatschappelijk vastgoed, variërend van een brede, allesomvattende definitie tot een smalle en beperkte definitie. De minister van Volkshuisvesting bijvoorbeeld houdt er een vrij smalle en beperkte opvatting op na: "vastgoed dat wordt gehuurd door een vereniging of stichting met een maatschappelijke doelstelling en waarvan de realisatie en (...) verhuur bijdraagt aan de leefbaarheid van wijken en dorpen".

Met al de verschillende invalshoeken en definities is het zaak eerst vast te stellen wat in het kader van deze scriptie wordt verstaan onder maatschappelijk vastgoed. Welke definities zijn er te vinden in de literatuur en welke definitie is passend genoeg om te hanteren voor dit onderzoek.

### 2.2 Definities van Maatschappelijk Vastgoed

In de literatuur zijn vele definities van maatschappelijk vastgoed te vinden. Een paar definities die in de literatuur opduiken zijn (in willekeurige volgorde) de volgende:

- Vastgoed dat ten dienste staat van doelgroepen waarvan geen primair economisch doel gediend is.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> W. Spee; 2007; Maatschappelijk vastgoed vraagt om activistische bestuurders (uitspraak Hans Steketee); Profiel januari 2007; p1

- Onder maatschappelijk vastgoed verstaan we in beginsel alle (gebouwde en ongebouwde) ruimte die nodig is voor de maatschappelijke voorzieningen en activiteiten behorende bij leefbare en vitale wijken en buurten.<sup>8</sup>
- Maatschappelijk vastgoed omvat de gemeentelijke gebouwen en terreinen voor de functies onderwijs, cultuur, sport en welzijn. Concreet moet daarbij gedacht worden aan o.a. scholen, peuterspeelzalen, musea, theaters, bibliotheken, muziekscholen, sociale en culturele centra, buurthuizen, wijkcentra, sportzalen, gymnastiekhallen, sportvelden, zwembaden en allerlei multifunctionele accommodaties.<sup>9</sup>
- Maatschappelijk Vastgoed is in alle gevallen (deels) door de overheid gefinancierd vastgoed dat onderdak biedt aan sociaal-culturele instellingen die deze huisvesting niet zelf kunnen bekostigen.<sup>10</sup>

Wat voorop staat is dat niet (alleen) het gebouw bepaalt of er sprake is van maatschappelijk vastgoed maar dat de functie in hoge mate bepaalt of het maatschappelijk vastgoed betreft of niet.

Voorts is het begrip maatschappelijk vastgoed verder op te rekken. Het gaat

---

<sup>8</sup> M. van Leent; juni 2007; Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen; p7.

<sup>9</sup> <http://www.cobaltconsult.nl/maatschappelijkvastgoed>

<sup>10</sup> K. Bijsterveld; maatschappelijk vastgoed (uitspraak Jaap Zwart); Building Business p1; maart 2007

dus niet alleen maar om gebouwen maar ook om openbaar groen, speelvelden, parken, dierentuinen en dergelijke. Het gaat dus ook om gronden, ten behoeve van het algemene nut. Niet in de laatste plaats omdat de kwaliteit van de openbare ruimte mede bepalend is voor de populariteit van een wijk<sup>11</sup>

Omdat de investeringen die corporaties doen bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed veelal betrekking heeft op de ontwikkeling van gebouwen, wordt bij deze master thesis alleen naar deze vorm van maatschappelijk vastgoed gekeken. Dus naar maatschappelijk vastgoed, in de vorm van gebouwen, waarin een exploitabele maatschappelijke functie kan plaatsvinden. Er moeten handelingen, mensen en middelen worden ingezet om de betreffende maatschappelijke functie te kunnen uitoefenen.

Bij vastgoed in het algemeen zien we verschillende functies. Er kan een verblijfsfunctie en een publieksfunctie worden onderscheiden. Een verblijfsfunctie voor de ruimtes die niet vrij toegankelijk zijn voor het publiek en publieksfuncties die dat juist wel zijn. Marc van Leent stelt tijdens de themabijeenkomst Wijkaanpak en Maatschappelijk Vastgoed op 8 september 2008 in Utrecht dat bij de definitie van maatschappelijk vastgoed sprake kan zijn van zowel een verblijfsfunctie als een publieksfunctie. “Maatschappelijk vastgoed kent doelen als ontmoeting, ontplooiing, ontspanning. Het heeft zowel een verblijfsfunctie als een

publieksfunctie, kan bedrijven herbergen en heeft betekenis voor de wijk”.

Een van de functiescheidingen die wordt gehanteerd zijn de functies wonen, kantoren, bedrijfsruimtes en winkels. Woningen, kantoren en bedrijfsgebouwen hebben wel een verblijfsfunctie maar overwegend geen publieksfunctie. Winkels daarentegen hebben een publieksfunctie zonder een werkelijke verblijfsfunctie (in ieder geval is dat een zeer klein gedeelte van de winkelruimte in de vorm van een magazijn of dagverblijf zonder effect op de totale functie van het vastgoed).

Maatschappelijk vastgoed is een vorm van bedrijfsonroerend goed met daarin zowel een verblijfsfunctie als een publieksfunctie.

	Wonen	Kantoor	Bedrijfs ruimte	Winkel	MV
Verblijfs ruimte	JA	JA	JA	NEE	JA
Publieks ruimte	NEE	NEE	NEE	JA	JA

Dit zou betekenen dat maatschappelijk vastgoed afwijkt van andere vormen van vastgoed omdat maatschappelijk vastgoed, in tegenstelling tot andere vormen van vastgoed, zowel een publieksfunctie als een verblijfsfunctie in zich draagt. Deze afwijking maakt dat maatschappelijk vastgoed een eigen plek behoort in te nemen, helemaal kijkend naar de enorme hoeveelheid maatschappelijk vastgoed die er is. Alleen al aan gemeentelijk vastgoed is er ca 44,3 miljoen vierkante meter<sup>12</sup>. De hoeveelheid

<sup>11</sup> Lees ook: De stad vanuit mensen gedacht: essay van Rinie Biemans; september 2009

<sup>12</sup> ROZ 2007; an inventory of municipal real estate

maatschappelijk vastgoed bij corporaties is niet eerder in kaart gebracht

Professor W. G. Keeris MRICS heeft in zijn openingswoord van de bijeenkomst 'De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed, samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement' gesteld: "Ik concludeer hieruit dat het maatschappelijk vastgoed onderdeel uitmaakt van het bedrijfsmatig vastgoed (...) maar daarbinnen haar eigen karakteristiek heeft. Die karakteristiek heeft dan specifiek betrekking op een maatschappelijk belang." Dit sluit aan bij datgene wat Van Leent hiervoor heeft gesteld over de gecombineerde verblijfs- en publieksfunctie van maatschappelijk vastgoed. Maatschappelijk vastgoed wordt wel gezien als een onderdeel van het commerciële vastgoed waarbij dit vastgoed specifieke en afwijkende kenmerken heeft bij de publieksfunctie die het vervult.

De meest algemene definitie van maatschappelijk vastgoed is die van KEI (Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing, [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)) en deze luidt: "alle vastgoed dat blijkens bestemming of gebruik het uitvoering geven aan - als zodanig door de samenleving geïdentificeerde - publieke functies fysiek mogelijk maakt".

In deze omschrijving zitten een aantal elementen die van belang zijn voor een, binnen het kader van deze thesis, passende definitie. Er wordt in de KEI definitie weliswaar geen onderscheid gemaakt tussen gebouwen en grond (vanuit de gedachte dat openbaar groen of een speeltuin ook maatschappelijk vastgoed is) echter voor deze thesis wordt strikt genomen alleen gekeken naar een

gebouw met de daarin te exploiteren (maatschappelijke) functie. Dit vanuit de gedachte dat de risico's zich niet alleen manifesteren bij de aankoop en bewerking van de grond maar veel meer bij de ontwikkeling van het daarop geplande gebouw.

Voorts wordt er in deze KEI definitie recht gedaan aan de publieksrechtelijke bestemming (het bestemmingsplan) versus het feitelijke gebruik, immers een kantoor met een pure kantoorbestemming, kan best maatschappelijk gebruikt worden.

Echter, er mist nog een essentieel element namelijk een risico-element. Risico's bij commercieel vastgoed worden door een belegger uiteindelijk vertaald naar een vereist rendement. Een rendement of yield, is een samengesteld percentage, bestaande uit een risicovrij rendement en een risico-opslag. Hoe groter het risico, hoe hoger de risico-opslag en hoe hoger het rendement op de investering zal moeten zijn.<sup>13</sup> Hetzelfde geldt voor het prijzen van kapitaal door een hypotheekbank. Het rentetarief bestaat uit de rente die de bank betaalt voor het inlenen van het benodigde kapitaal en een opslag voor het risico. Hoe groter de risico's hoe groter de opslag, hoe hoger het rentetarief.

Uit de interviews komt naar voren dat bij maatschappelijk vastgoed dit risico-element lijkt te ontbreken in de rendementseis die een corporatie hanteert, als deze al een rendementseis hanteert. Er zijn corporaties die kostendekkendheid als uitgangspunt hebben. Soms is het

---

<sup>13</sup> P. van Gool e.a.; 2007; Onroerend goed als belegging; p53, Wolters Noordhoff



uitgangspunt het verkleinen van de onrendabele top van een ander project. Er zijn corporaties met een door het bestuur opgelegde rendementseis voor alle maatschappelijke vastgoed waarbij, als er al sprake is van een risico-opslag, dit een hele algemene opslag genoemd mag worden. Als er al gewerkt wordt met een rendement of rendementseis is men bereid deze, ten behoeve van de ontwikkeling van een bepaalde maatschappelijke functie, te verlagen als dat de haalbaarheid van de ontwikkeling vergroot. Een corporatie is bereid onder omstandigheden af te zien van een marktconform rendement.

Uit al het bovenstaande kan de volgende definitie worden gedestilleerd:

**alle vastgoed dat blijkens bestemming of gebruik, het uitvoering geven aan (als zodanig door de samenleving geïdentificeerde) functies ten behoeve van het algemeen belang, fysiek mogelijk maakt en waarvoor de eigenaar bereid is af te zien van een marktconform rendement.**

Het gaat bij deze definitie om 4 belangrijke elementen:

1. het gaat om zowel de bestemming als het gebruik (kantoorbestemming met maatschappelijke functie),
2. het gaat om functies ten behoeve van het algemene belang (de publieksfunctie),
3. het gaat om fysiek vastgoed (exploitabele objecten),

4. het gaat in principe om de bereidheid af te zien van een marktconform rendement (risico versus rendement).

## 2.3 Conclusies

Maatschappelijk vastgoed is een vorm van vastgoed die tot de kernactiviteiten van corporaties mag worden gerekend. Daarbij draait het niet alleen om het huisvesten van mensen maar ook om het verbeteren van de kwaliteit van de wijk. Corporaties investeren in maatschappelijk vastgoed omdat men het als een taak ziet, niet alleen die groepen te huisvesten die aangewezen zijn op de sociale woningmarkt, maar ook om de kwaliteit van de omgeving, de veiligheid en de leefbaarheid voor de 'eigen' bewoners te bevorderen. Investeren in maatschappelijk vastgoed wordt daarin steeds meer als een middel en dus als een kernactiviteit gezien door corporaties.

Er zijn vele definities te vinden van maatschappelijk vastgoed waarbij ieder onderzoeksveld haar eigen definitie lijkt te hebben. Maatschappelijk vastgoed is in ieder geval meer dan alleen het gebouw, het is ook grond zoals bijvoorbeeld openbaar groen of een speelveld. Deze scriptie beperkt zich alleen tot die gebouwen waar een exploitabele functie in wordt uitgeoefend omdat het juist gaat om de functie die het vastgoed zijn maatschappelijke karakter geeft. Maatschappelijk vastgoed onderscheidt zich van andere vormen van vastgoed doordat maatschappelijk vastgoed zowel een publieksfunctie als een verblijfsfunctie in zich draagt. Het is de functie die bepaalt of het maatschappelijk vastgoed betreft, veel meer dan het gebouw. Een kantoor met een reguliere kantoorbestemming kan

heel goed een maatschappelijke functie bevatten waardoor het toch onder maatschappelijk vastgoed kan worden geschaard.

Maatschappelijk vastgoed moet worden gezien als een onderdeel van het commerciële vastgoed, naast kantoren, winkels, bedrijfsruimtes en woningen (waar bij woningen niet de particuliere woningen worden bedoeld maar de verhuurde woningportefeuilles bij beleggers en corporaties). Dit maakt het mogelijk maatschappelijk vastgoed bij de verschillende risicobeoordelingen die plaatsvinden, ook op een vergelijkbare manier te behandelen waardoor een vergelijking kan worden getrokken met de praktijk van een commerciële partij zoals een vastgoedbank.

Uit de interviews blijkt dat corporaties bij maatschappelijk vastgoed geen risico-element in de rendementseis hanteren, als de corporatie al een rendementseis hanteert. Vaak is kostendekkendheid een grondslag of een algemeen geformuleerde rendementseis zonder rekening te houden met de essenties van het gebouw. Investeren in maatschappelijk vastgoed betekent automatisch het nemen van bepaalde risico's. Andersoortige risico's dan de risico's waar corporaties normaalgesproken mee te maken hebben bij de ontwikkeling van (sociale huur)woningen. Een commerciële partij vertaalt een groter risico in een hoger gewenst rendement. Een bank vertaalt een hoger risico naar een hogere risico-opslag op het rente tarief. Een corporatie vertaalt een hoger rendement helemaal niet. Corporaties hanteren geen hoger rendement en geen andere vorm van vergoeding voor dat hogere risico.

Corporaties zien een hoger risico gewoon als een fact of life; daarvoor zijn ze ooit in het leven geroepen. Men is dus bereid af te zien van een marktconform rendement.

# Hoofdstuk 3: Risico's en risicomangement in theorie

## 3.1 Inleiding

Investeren in vastgoed betekent automatisch het nemen van bepaalde risico's welke risico's vervolgens worden gekwantificeerd en gekwalificeerd. Een risico kan worden benoemd als: "een factor die het succesvol afronden van het project in gevaar zou kunnen brengen, zou kunnen leiden tot kostenoverschrijdingen, tot tijdsoverschrijdingen of tot kwalitatieve tekortkomingen". Vervolgens worden er maatregelen genomen om de kans op schade zo klein mogelijk te maken. Het gehele pakket van activiteiten en maatregelen die men neemt om deze risico's zoveel mogelijk te beheersen en ermee om te gaan heet risicomangement.<sup>14</sup> Maatschappelijk vastgoed is een vorm van commercieel vastgoed die (onder andere) door corporaties wordt ontwikkeld en geïnitieerd. Overigens zijn niet alle corporaties actief met commercieel vastgoed, er zijn corporaties die maar marginaal commercieel vastgoed in de portefeuille hebben. Denk hierbij aan winkels, kleine bedrijfsruimtes, kantoorruimtes en dergelijke. Dit is niet altijd een bewuste keuze maar dit vloeit meer voort uit het bezit dat een corporatie al heeft. De opkomende rol die corporaties vervullen bij het ontwikkelen van

maatschappelijk vastgoed, houdt in dat er nu hele bewuste keuzes gemaakt worden om ander vastgoed dan woningen te ontwikkelen met afwijkende functies, met andere partijen en met een totaal andere insteek. Dit vraagt dan ook om een andere benadering.

Het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed is in vele opzichten niet te vergelijken met het ontwikkelen van woningen. Maatschappelijk vastgoed heeft een afwijkend risicoprofiel ten opzichte van woningen. Maar nog belangrijker, het risicomangement bij corporaties is niet goed geregeld. Onderzoek van de Vereniging van Toezichthouders van Woningcorporaties wees uit dat het risicomangement van ongeveer een derde van de toegelaten instellingen niet voldoet.<sup>15</sup>

Dit hoofdstuk behelst de theoretische onderbouwing van risicomangement bij vastgoedinvesteringen. Het werken met risicomangement is in de eerste plaats het gebruiken van het gezonde verstand. Een gezond stukje wantrouwen zou men het ook kunnen noemen. Daarnaast is het van groot belang zo vroeg mogelijk zo veel mogelijk risico's in kaart te brengen en vooraf zo veel mogelijk te bepalen wat met deze informatie moet gebeuren.

Risicomangement is feitelijk het constant stellen van de 'wat als' vraag. Wat als een huurder vertrekt en de cashflow wegvalt; wat als een gemeente niet instemt met de plannen; wat als de markt niet toe is aan de plannen en verkopen of verhuren tegenvallen; wat als een van de betrokken partners zoals een bouwbedrijf failliet

---

<sup>14</sup> S. van Kinderen en D. van Well-Stam; Risicomangement een hype of een must; Projectmanager; p20; april 2004

---

<sup>15</sup> B. Donker van Heel; De corporatie als investeerder in zakelijk vastgoed; NUL20; november 2009

gaat; wat als de financiering niet rondkomt.

### 3.2 Risico en kans

Net als bij maatschappelijk vastgoed zijn er in de literatuur veel definities van risico's. Een algemene definitie van risico is "de kans dat een gebeurtenis plaatsvindt, vermenigvuldigd met het gevolg van die gebeurtenis en de kans dat een bepaald scenario waarin de eerder genoemde kans plaatsvindt voorkomt". Kortweg: risico = kans x gevolg.<sup>16</sup> Risico's zijn dus onzekere toekomstige gebeurtenissen waarvan de uitkomsten formeel zowel positief als negatief kunnen zijn. In de praktijk worden risico's veelal geassocieerd met alleen negatieve uitkomsten. Een positief risico zal men eerder als 'kans' of 'opportunity' aanmerken.

Prof. Dr. E.F. Nozeman heeft in zijn *Introductie Ruimtelijk Investeren* voor de ASRE van 1 november 2006 een splitsing gemaakt tussen een "risico" (een voorspelbare en stochastisch modelleerbare gebeurtenis die leidt tot een negatieve afwijking van de rendementseis van het project) een "kans" (een voorspelbare gebeurtenis die leidt tot een positieve afwijking van de rendementseis van een project), en ten slotte een "onzekerheid" die voorspelbaar is maar niet stochastisch modelleerbaar. (Stochastisch modelleerbaar houdt in dat de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis te beïnvloeden is).

In het algemeen geldt dat risico's voorvallen zijn met een onzekere uitkomst. Verder zijn risico's vooraf te

kwalificeren (welke onzekere voorvallen zouden kunnen plaatsvinden) en kwantificeren (hoe groot is de schade als dat inderdaad gebeurt). Dat gezegd hebbend kan worden geconcludeerd dat risico's iemand nooit kunnen overkomen en verassen. Dat maakt een risico bepaalbaar en beheersbaar. En daarmee ook de slagingskansen van een bepaald project met daarbij een positieve, negatieve of aangepaste investeringsbeslissing.

Twee belangrijke kenmerken van risico's zijn de volgende: Ten eerste: naarmate de tijd voortschrijdt, neemt de beïnvloedbaarheid op de risico's af. Dat houdt in dat een zo een vroeg mogelijke en een zo volledig mogelijke risicoanalyse, de meeste gelegenheid geeft om op tijd bepaalde beheersmaatregelen te nemen. Naarmate het proces vordert zijn die maatregelen steeds moeilijker te implementeren of zijn de effecten van de maatregelen niet groot genoeg meer. Hieruit vloeit voort dat bij een vastgoedinvestering, als eerste alle mogelijke risico's in alle stadia van het vastgoedproces in kaart moeten worden gebracht.<sup>17</sup>

Ten tweede: risico's horen in principe thuis bij die partijen die er de meeste invloed op kunnen uitoefenen. Dit uitgangspunt is van belang als er sprake is van samenwerking met meerdere partijen die betrokken zijn bij een investering in vastgoed en dat is in de praktijk bijna altijd aan de orde. Het streven moet zijn die risico's daar neer te leggen waar ze thuishoren. Een bouwer heeft de meeste invloed op de voortgang op de bouw en

<sup>16</sup> <http://markensteijn.com/risicomanament.htm>

<sup>17</sup> B. van Eekelen; 2006; Procesmanagement in de bouw; Basissyllabus ASRE; module 4 Gebiedsontwikkeling

een gemeente heeft de meeste invloed op het vergunningenproces.<sup>18</sup>

### 3.3 Soorten en onderverdeling van risico's

Er zijn veel onderverdelingen van (soorten van) risico's te vinden in de literatuur. Risico's te verdelen naar de fase binnen een project is een veel voorkomende onderverdeling. Risico's tijdens de initiatiefase, risico's tijdens de haalbaarheidsfase en tijdens de realisatiefase. Maar ook risico's tijdens de exploitatiefase. Of tijdens de initiatiefase, de definitiefase, de ontwerpfasen en de uitvoeringsfase. Of risico's die zijn in te delen in omgevingsrisico's, organisatierisico's en projectrisico's.

Fase, Type, Risico
<b>Initiatiefase: Omgevingsrisico's</b> - politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's - economische risico's - wet- en regelgeving - financiële parameters - samenwerkingsrisico's
<b>Haalbaarheidsfase: Organiserisico's</b> - structuur - processen - cultuur - personeel
<b>Realisatiefase: Projectrisico's</b> - PPS-constructierisico's - plankwaliteit - ruimtelijke en technische risico's

*Type risico's per fase (Dekkers, 2006)<sup>19 20</sup>*

<sup>18</sup> J.A.M. Dekkers; november 2006; college risicoverdeling en verevening; ASRE; Module Gebiedsontwikkeling; Amsterdam

<sup>19</sup> J.A.M. Dekkers; november 2006; college risicoverdeling en verevening; ASRE; Module Gebiedsontwikkeling; Amsterdam

Het is evenwel mogelijk andere invalshoeken te kiezen. Daarbij minder kijkend naar de fase waarin een project zich bevindt maar meer naar het soort risico's. In onderstaand schema is weergegeven een onderverdeling naar het soort risico. Per soort risico kan weer gekeken worden naar de fase waarin het project zich bevindt met de daarbij behorende specifieke beheersmaatregelen.

<b>Financiële risico's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgaande kasstroom: investeringstraject</li> <li>• Ingaande kasstroom: exploitatietraject</li> </ul>
<b>Overige risico's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe risico's: partners en omgeving</li> <li>• Interne risico's: eigen organisatie</li> </ul>

De eerste onderverdeling is op soort risico. Er zijn financiële risico's, direct betrekking hebbend op de geld- of kasstromen, en er zijn overige risico's. Bij de financiële risico's is een verdere onderverdeling te maken naar uitgaande geldstromen en ingaande geldstromen. Bij de overige risico's wordt gekeken naar externe risico's (die buiten de eigen organisatie liggen) en interne risico's (die binnen de eigen organisatie liggen).<sup>21</sup>

<sup>20</sup> H. Lenferink e.a; september 2008; Spoorboek maatschappelijke voorzieningen; p 35-38; VNG Den Haag

<sup>21</sup> S.B. Blokpoel en F. Lindenaar; 11 december 2007; Risicomanagement steeds belangrijker bij woningcorporaties; Publicatie Twijnstra en Gudde

### 3.4 Financiële risico's

Financiële risico's zijn die risico's die betrekking hebben op de geldstromen binnen een vastgoedproject. Het gaat hierbij onder meer om het risico van hogere kosten, van lagere opbrengsten, of van langere tijdslijnen. Er zijn twee grote geldstromen binnen een vastgoedproject te onderscheiden, de investeringen (uitgaande kasstroom) en de opbrengsten (ingaaande kasstroom). Normaal gesproken volgt de ingaande kasstroom nadat de uitgaande kasstroom goeddeels is afgerond. Bij ingewikkelde projecten zoals de Amsterdamse Zuidas lopen de uitgaven en inkomsten door elkaar heen door de lengte en complexiteit van het project. Daarnaast worden inkomsten bewust naar voren gehaald om eerder een opbrengsten te generen en verdere investeringen te kunnen blijven doen.<sup>22</sup>

#### 3.4.1. Uitgaande kasstromen

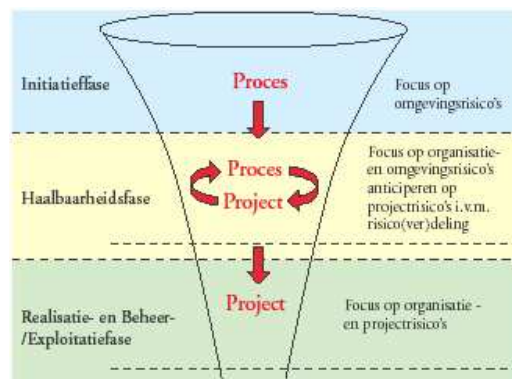
Het gaat hier om de investeringsfase waarin investeringen worden gedaan in de vorm van onder andere de aankoop van de grond, de aankoop van het pand, de kosten van planontwikkeling (architect, leges, overige kosten, renteverliezen), de (ver)bouwkosten, kosten van inhuur van personeel en overige interne kosten.

Nadat het ontwikkelplan is gemaakt en de kosten in beeld zijn gebracht, moet ervoor worden gezorgd dat er binnen de budgetten en de tijdslijnen gewerkt wordt. Een van de grootste risico's is dat er onbeheersbare kostenoverschrijdingen

<sup>22</sup> K.J. Pettinga; oktober 2007; Financiële aspecten gebiedsontwikkeling, financieringsrisico's; ASRE Module Investeringsanalyse 2007

plaatsvinden. Een voorbeeld is de verbouw van de SS Rotterdam door Woonbron. Hier is begonnen met een budget van ca € 6 miljoen en het werd gaandeweg meer dan € 200 miljoen.<sup>23</sup> Er moet voor worden gezorgd dat de kosten niet of binnen acceptabele grenzen hoger worden dan begroot en dat binnen de daarvoor afgesproken tijdslijnen.

De uitgaande kasstroom is in 3 fases onder te verdelen en per fase worden steeds vergelijkbare vragen gesteld. De fases zijn de initiatieffase, de haalbaarheidsfase en de realisatiefase.



Risico's tijdens de verschillende fases van een vastgoedontwikkeling

#### Initiatieffase

*Een globale maar uitputtende risicoanalyse*

In de initiatieffase zijn de grote lijnen van het project zichtbaar. De eventuele verschillende partijen moeten elkaars positie weten en de toegevoegde waarde van de samenwerking zien. Openheid en onderling vertrouwen is daarbij van essentieel belang. Partijen kunnen in deze fase de risico's individueel identificeren en analyseren maar dat kan ook in gezamenlijkheid met partners. In elk geval zullen de geïdentificeerde risico's transparant met elkaar moeten worden

<sup>23</sup> <http://nos.nl/artikel/79470-vogelaar-overleeft-kamerdebat.html>

doorgenomen. Er kunnen hier reeds afspraken worden gemaakt over welke partij verantwoordelijk wordt voor het managen van welk risico.

Daarna wordt een eerste (globale) risicoanalyse gemaakt die kan ondersteunen bij het opzetten van de planvorming. Er moet ook worden nagedacht over wat nodig is om risico's te beheersen en op welke wijze risicomangement in de organisatie van het project een rol gaat krijgen. Voor een corporatie geldt, dat in deze fase de verschillende partijen waarmee samen wordt gewerkt in kaart worden gebracht, zowel financieel, organisatorisch als moreel. Beoordeeld moet worden of deze partijen financieel stabiel zijn. Verder moet worden uitgezocht of de partijen ervaring hebben met dit soort projecten en worden eventuele referenties beoordeeld. Tenslotte moet worden beoordeeld of deze partijen aan eventuele integriteitseisen voldoen die een corporatie aan de met haar samenwerkende partijen zou mogen stellen enzovoorts.

### **Haalbaarheidsfase**

#### *Een meer specifieke risicoanalyse en de vraag van de risicoverdeling*

In de haalbaarheidsfase wordt nadrukkelijker stilgestaan bij de analyse van risico's. Er vindt een verdiepingsslag plaats omdat in deze fase meer duidelijkheid zal komen omtrent de haalbaarheid van het project. Ook wordt de beoogde samenwerking met andere partijen concreter. Daar waar risico's te kwantificeren zijn moet dat in deze fase gebeuren. Overige risico's worden kwalitatief omschreven. Hierbij komen onder andere bestuurlijke risico's, politieke risico's en omgevingsrisico's aan de orde. In deze fase wordt concreet

afgesproken hoe risico's tussen partijen verdeeld gaan worden en hoe de taken en de bevoegdheden onderling liggen.

Denk hier onder andere aan de controle van offertes die door aannemers of leveranciers worden uitgebracht, vaak in concurrentie met meerdere partijen. Het controleren van de houdbaarheid van de prijs en het voorkomen van prijsstijgingen tijdens de bouw of faillissement van de bouwer.

### **Uitvoeringsfase**

#### *Risicobeheersing en evaluatie*

De nadruk van het risicomangement ligt in deze fase op de ontwikkeling en implementatie van beheersmaatregelen. Zeker waar er gewerkt wordt met een formeel samenwerkingsverband als een projectorganisatie of een grondexploitatie maatschappij (GEM of WOM) is het zaak voldoende aandacht te houden voor de risicobeheersing. In deze fase wordt ook gerapporteerd en geëvalueerd. Evaluatie zou kunnen leiden tot het opnieuw doorlopen van de cyclus van risicomangement. In de loop van de tijd zullen risico's, maar ook kansen en mogelijkheden veranderen. Reden om dan periodiek de risico-identificatie en analyse opnieuw te doen en te beoordelen of prioriteiten nog goed gesteld staan en of de tot dan toe gevolgde beheersmaatregelen nog steeds actueel zijn en voldoen.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> F. ten Have en B. Nauta; januari 2004; Handleiding bij PPS gebiedsontwikkelingsprojecten; p17-21; Den Haag

## 3.4.2 Inkomende kasstromen

### De exploitatiefase

Nadat het pand is vervaardigd en klaar is voor gebruik breekt de exploitatieperiode aan. In deze fase komt er geld binnen in de vorm van huur en is het zaak ervoor te zorgen dat deze cashflow op peil blijft. Het project moet financieel gaan renderen. Er zijn hier twee zaken die van belang zijn. De cashflow moet in stand blijven en de cashflow moet op peil blijven.

Overigens is het niet zo dat de risicoanalyse die in deze fase aan de orde is pas wordt uitgevoerd nadat alle andere risicoanalyses in eerder fases zijn uitgevoerd. Ook hier geldt dat al in de initiatiefase de risico's die in de exploitatie kunnen voorkomen al worden onderzocht en beschreven. Immers, naarmate de tijd voortschrijdt neemt de beïnvloedbaarheid op de risico's af.

Allereerst wordt een goede analyse van de verhuurkansen gemaakt, van de huurwaarde, van realistische markthuren, verhuurtermijnen, marktomstandigheden en dergelijke. Onderzocht wordt wat onder de geldende marktomstandigheden redelijkerwijs aan huurinkomsten kunnen worden verwacht. Vastgesteld wordt met welke huurinkomsten de organisatie vervolgens genoeg mee neemt. Als een huurwaarde van € 100,- per vierkante meter marktconform is kan de organisatie besluiten, vanuit maatschappelijk oogpunt, te volstaan een lagere huur van bijvoorbeeld € 75,- per vierkante meter. Gedegen marktonderzoek is hierbij van groot belang. Bij dat marktonderzoek wordt niet alleen bekeken welke partijen er mogelijkwijs in de markt zouden kunnen zijn voor de exploitatie van het object. Ook moet worden gekeken of de bevolkingsopbouw in een wijk een basis

biedt voor een consistente vraag naar de voorgenomen functie.

Naast marktonderzoek naar de vraag en het aanbod moet worden gekeken naar de kwaliteit van de samenwerkende partijen. Een exploitant wordt beoordeeld op de financiële gegoedheid, de organisatie en de moraliteit.

## 3.5 Overige risico's

In deze paragraaf worden die risico's in kaart gebracht die weliswaar niet een direct financieel effect tot gevolg hebben maar die wel van belang zijn voor het op een goede manier uitvoeren van de taken die er zijn. Er zijn hierbij risico's te onderscheiden die buiten de eigen organisatie liggen (externe risico's) en risico's die binnen de eigen organisatie liggen (interne risico's). Bij externe risico's wordt gekeken naar de externe partijen waar men mee te maken heeft zoals de politiek, het publiek en de publieke opinie, bouwers, ontwikkelaars, huurders en dergelijke. Daarnaast wordt gekeken naar de omgevingsrisico's zoals archeologische risico's, risico's van bezwaar en beroep en milieurisico's. Het doen en laten van corporaties wordt door de politiek en door de publieke opinie kritisch gevolgd. Het publiek is van mening dat het vermogen van een corporatie 'van ons' is en waarmee voorzichtig en verstandig omgegaan moet worden. De politiek is er als de kippen bij om iets te vinden van de handel en wandel van corporaties. Deze opinies kleuren het landschap waarin corporaties opereren en bepalen voor een deel hoe corporaties beoordeeld worden. Hier vloeien bepaalde imago's uit voort die effect kunnen hebben op zowel het slagen van het project als op het imago van de corporatie.



Bij interne risico's wordt gekeken naar de eigen organisatie. Er wordt gekeken naar de kwaliteit en het kennisniveau van de medewerkers, er wordt onderzocht hoe de integriteit en compliancehuishouding geregeld zijn of hoe deze aan te passen aan de huidige omstandigheden.

### 3.5.1 Externe risico's

Het speelveld waarin corporaties zich begeven is drukbevolkt met allerlei partijen waarmee corporaties samenwerken. Sommige partners kunnen bewust worden gekozen zoals bouwers, architecten, medeontwikkelaars. Sommige partners kunnen de corporaties niet omheen zoals bijvoorbeeld de overheid. Al deze partijen brengen potentiële risico's met zich mee.

Bij ieder project moeten alle partijen in kaart worden gebracht waar de corporatie mee samenwerkt. Dit zijn bouwers, architecten, kopers, verkopers, commerciële ontwikkelaars, beleggers, huurders, exploitanten en de politiek. Naast dat de financiële gegoedheid van deze partijen in kaart worden gebracht, wordt ook gekeken naar die risico's die deze partijen kunnen vormen die niet financieel van aard zijn. In hoge mate komt dan het imago-risico naar voren. Kennen we de partijen goed genoeg om te beoordelen of we met een integere partij te maken hebben of niet. Als bij een prestigieus plan blijkt, dat de belegger die de niet sociale huurwoningen heeft overgenomen, de prijs van de slechtste verhuurder van Nederland heeft ontvangen, is dat een (imago)risico voor de corporatie.

Een apart verhaal vormen de politieke risico's. Een corporatie heeft direct en indirect te maken met de rijksoverheid als het gaat om wet en regelgeving en belastingmaatregelen en met de lokale overheid als het gaat om bijvoorbeeld bestemmingen, vergunningen en subsidies. Op een vraag aan een corporatiedirecteur tijdens een van de interviews wat nu in algemene zin het grootste risico voor een corporatie genoemd mocht worden, werd de rijksoverheid genoemd. Deze stelling werd desgevraagd later door andere geïnterviewden bevestigd. Corporaties beschouwen de rijksoverheid blijkbaar als een onbestendige factor in hun bestaan met een horizon van maximaal 4 jaar waar corporaties een horizon hebben van soms meerdere tientallen jaren hebben.

Verder valt in de categorie van de externe risico's te denken aan risico's zoals inflatie, economische crises en andere risico's die weliswaar in kaart kunnen worden gebracht maar waar men als partij geen enkele invloed op uit kan oefenen. Hiervan is de vraag niet zozeer in hoeverre de risico's te beheersen zijn maar meer of men dat risico wil nemen of niet.<sup>25</sup>

### 3.5.2 Interne risico's

Bij interne risico's is het zaak de eigen organisatie kritisch te beschouwen. Corporaties moeten zich afvragen of de juiste mensen op de juiste plekken zitten, of er voldoende kennis in huis is, of het helder is waar de ontbrekende kennis te halen mocht deze kennis niet voorhanden

---

<sup>25</sup> A.T.G. van Welie; oktober 2007; Scenario's in gebiedsontwikkeling; ASRE; module Investeringsanalyse; Amsterdam

zijn. Maar ook of de bedrijfsprocessen voldoende ingericht zijn de omvang van de investeringsbeslissingen die genomen moeten worden. Beslissingsbevoegdheden is een onderwerp van onderzoek zodat de juiste mensen beslissen over de juiste zaken. En last but not least: is een Raad van Commissarissen zwaar genoeg voor haar controlerende taak.

In de voorbereiding van deze thesis is gesproken met een manager van een kleine corporatie (ca 6.000 eenheden). Deze manager bestudeerde iedere maand de woninggids van de lokale makelaar en bracht op deze wijze de waardeontwikkeling van hun portefeuille in kaart. Wellicht een voor deze organisatie effectieve methode de waardeontwikkeling en risico's van de portefeuille in kaart te brengen maar de kans is groter dat hier sprake is van een intern risico van formaat.

Belangrijke risicofactoren zijn gelegen in de materie van compliance en integriteit. Compliance is dat wat de wetgever voorschrijft (voor een bank een zwaarwegend onderwerp) en integriteit is dat wat de onderneming met haar medewerkers afsprekt over hoe men zich in het zakelijk verkeer dient te gedragen. Met name integriteit is een belangrijk onderwerp waar niet te lichtzinnig over gedaan moet worden. Als de cultuur van een bedrijf het toestaat dat er op grote schaal cadeautjes mogen worden aangenomen is het moeilijk dat te doorbreken. Een Bouwfondsfraude maar ook de perikelen rond de directie van Rochdale zijn voorbeelden van integriteitsproblemen met alle risico's van dien. Deze risico's lopen door alle lagen van de onderneming heen. Het is buitengewoon belangrijk dat er goede, helder interpreteerbare en controleerbare

afspraken zijn over integriteit en compliance.<sup>26</sup>

### 3.6 Risicomanagement

Risicomanagement behelst het gehele pakket van activiteiten en maatregelen die een onderneming neemt om risico's zoveel mogelijk in kaart te brengen, te analyseren en vervolgens te beheersen. Voor de ontwikkeling en implementatie ervan zijn de directies van de corporaties verantwoordelijk. Een top down benadering is nodig om van een maatschappelijke organisatie een risicobewuste organisatie te maken.

Er zijn een aantal stappen bij het in kaart brengen en beheersen van risico's. Het in beeld brengen van de mogelijke risico's, het kwantificeren en analyseren van de risico's, de risicoverdeling en slotte het nemen van beheersmaatregelen en het constant monitoren van de feitelijke uitkomsten.

Het begint met het (zo vroeg mogelijk) in kaart brengen van alle denkbare waarschijnlijke en minder waarschijnlijke risico's, ofwel met maken van een volledige risicoanalyse. Hiervoor zijn verschillende methoden voorhanden. De Rismanmethode, de SWOT methode, de Monte Carlo simulatie, de Christall Ball methode, risico matrix en risk mapping. Dit zijn er maar een paar.

Er meerdere manieren om een risicoanalyse te maken. Allereerst een kwalitatieve analyse waarin een schatting wordt gemaakt van de risico's. Ten tweede

---

<sup>26</sup> G. Dekker; februari 2010; De riskante idealen van een corporatie; De Accountant; uitgave januari/februari 2010

een kwantitatieve risicoanalyse waarin de risico's worden gekwantificeerd in meetbare criteria. Een andere methode is het maken van een checklist risicoanalyse. Op deze checklist staat do volgende elementen: inventariseren; waarden; structureren; reduceren; kansen benutten en ten slotte bewaken.<sup>27</sup>

Het doel bij het maken van een risicoanalyse is het in kaart brengen van de bedreigingen en vervolgens het inschatten van de kans dat die bedreiging ook daadwerkelijk kan optreden. Vervolgens kan de schade worden bepaald die de organisatie zou lopen als een bepaalde bedreiging ook daadwerkelijk plaatsvindt. Door het instellen van beheersmaatregelen kunnen de risico's worden weggenomen of kunnen de gevolgen worden teruggebracht tot acceptabele proporties. Er zijn verschillende beheersmaatregelen denkbaar.

- Preventieve maatregelen waarmee de bedreiging kan worden voorkomen,
- repressieve maatregelen waarmee de schade kan worden beperkt,
- correctieve maatregelen waarmee het effect van een bedreiging kan worden teruggedraaid,
- manipulatieve maatregelen waarmee de parameters zo kunnen worden gewijzigd tot het gewenste resultaat bereikt wordt
- en ten slotte kan de bedreiging ook worden geaccepteerd zonder dat er maatregelen genomen worden.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.beleidsimpuls.nl/risicoanalyse.php>

<sup>28</sup> W.N. Top; juni 2006; Risk/losscontrol management, risico en veiligheidsmanagement; p24-30; juni 2006; Bavel

In feite is risicoanalyse een on-going proces die steeds van voren af aan begint. Ir. L.F.M. Rompelberg van Facton heeft het over het rubriceren en identificeren van risico's, het kwantificeren van de risico's en dan risicomangement zijnde de risico responsmogelijkheden.

Kenniscentrum De KEI heeft het over het identificeren van risico's, het analyseren van risico's, het beoordelen van risico's, het ontwikkelen van beheersmaatregelen en het rapporteren, evalueren en aanpassen.<sup>29</sup>

Van Kinderen en Van de Well-Stam hebben het in dit kader over vijf stappen.

Stap 1: het uitvoeren van een risicoanalyse,

Stap 2: het identificeren van beheersmaatregelen.

Stap 3: het uitvoeren van de beheersmaatregelen,

Stap 4: het evalueren van de beheersmaatregelen en

Stap 5: het updaten van de risicoanalyse

Vervolgens kan deze cyclus weer van voor af aan kan beginnen.

De heer G.J. Wallagh onderscheidt in de basissyllabus Gebiedsontwikkeling voor de ASRE (2006) 6 stappen teneinde een risicoanalyse te kunnen uitvoeren.

**Stap 1: doelstellingen analyseren:** hier gaat het om het inzicht krijgen in de doelstellingen en de randvoorwaarden. Deze vormen de input voor de eerst inventarisaties van de mogelijke risico's.

---

<sup>29</sup> F. ten Have en B. Nauta; januari 2004; Handleiding bij PPS gebiedsontwikkelingsprojecten; 23-25; Den Haag

**Stap 2: inventarisatie van potentiële risico's:** hier ligt de nadruk op de identificatie van de meest potentiële kansen en bedreigingen. Na de inventarisatie worden de achtergrondfactoren aangegeven bij deze potentiële risico's om te beoordelen in hoeverre de risico's met elkaar in verband zijn.

**Stap 3: de risicoanalyse:** hier wordt een ordening aangebracht in de potentiële risico's. De kans dat het risico zich daadwerkelijk voor zal doen en de impact ervan spelen een rol. De verschillende methodieken voor het uitvoeren van een risicoanalyse komen verderop in dit hoofdstuk aan de orde.

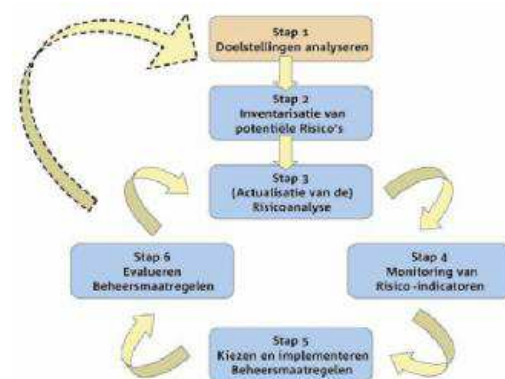
**Stap 4: monitoren van de risico indicatoren:** hier wordt gezien of er nog andere risico's zijn die wellicht in het begin van geen belang leken maar later in het proces een rol gaan spelen. De zogenaamde slapende risico's kunnen later een factor van belang zijn. Ook worden de eerder gevonden risico's beschouwd op de kans dat ze kunnen gebeuren en de schade die ervan kan worden geleden.

**Stap 5: kiezen en uitvoeren van de beheersmaatregelen:** hier wordt een beheerstrategie opgesteld. De gehanteerde risicoanalyse is hier een basis voor. Er kunnen maatregelen genomen worden om de kansen te benutten en de bedreigingen te vermijden, verkleinen, of juist daar te leggen waar ze thuishoren bij die partij die er de meeste invloed op uit kan oefenen.

**Stap 6: het evalueren van beheersmaatregelen:** hier wordt

gekeken naar de effecten van de beheersmaatregelen. Zijn de maatregelen effectief genoeg en voldoen ze nog of moeten er andere maatregelen worden genomen. Hier kan meteen worden beoordeeld of de eerder gesignaleerde risico's nog steeds actueel zijn. Na deze stap is de gehele risicomanagementcyclus doorlopen.

Bij het ingaan van een nieuwe fase van het proces wordt opnieuw gekeken naar de doelstellingen en worden opnieuw de risico's geïnventariseerd. In feite wordt de gekozen strategie opnieuw geïjkt en worden de beheersmaatregelen opnieuw vastgesteld.<sup>30</sup>



Voor alle omschreven systemen is wat te zeggen. Veelal worden deze verdeeld in een aantal vergelijkbare logische stappen. De door Wallach gehanteerde methodiek heeft door het uitgebreide karakter de voorkeur echter de keuze voor ieder ander systeem is heel wel mogelijk.

<sup>30</sup> G.J. Wallagh; 2006; basissyllabus module I Gebiedsontwikkeling; p45-48; ASRE; 2006; Amsterdam

### 3.6.1 Risicoanalysemethoden

Er zijn verschillende methodieken te vinden voor het analyseren, rubriceren, in kaart brengen, meten, wegen en beoordelen van risico's. Ieder vakgebied heeft daar eigen methodieken voor. Een aantal methodieken zijn geschikt voor vastgoedinvesteringen. Onderstaand worden er een paar uiteengezet.

#### **De risicomatrix**

Dit is een analysemethode die risico's op een systematische manier in kaart brengt. Het gaat hier om een globale en kwalitatieve inventarisatie die in een matrixvorm wordt weergegeven. Deze methode kan in alle fases van het investeringsproces worden gebruikt. Een van de meer bekende risicomatrixmethoden is de Rismanmethode. In de bijlage wordt deze verder uiteengezet.

#### **De SWOT Analyse**

Een SWOT analyse laat de sterke en zwakke kanten van een project zien en de kansen en bedreigingen. Het betreft dan een interne analyse van de organisatie zelf (de sterke en zwakke punten) en een externe analyse van de omgeving (de kansen en bedreigingen).

#### **Riskmapping**

Bij riskmapping worden de gevonden risico's gewaardeerd met een risicoscore. Hoe hoger de score, hoe ernstiger de bedreiging. Deze methode wordt vaak toegepast na de initiatieffase om meer zekerheid te krijgen over de impact en de waarschijnlijkheid van de risico's. Het is een prioritering van risico's door middel van waarderingscijfers.

Op deze wijze kunnen de meest kritieke risico's worden gevolgd en is bepaalbaar of risico's een grotere, kleinere of gelijkblijvende bedreiging vormen voor het project.

#### **Scenarioanalyse**

Hier worden een aantal mogelijkheden gepresenteerd waarlangs een scenario zich zou kunnen ontwikkelen. De verschillende scenario's laten zien wat er gebeurt als bepaalde kansen en risico's zich voordoen. De uitkomsten hiervan worden vertaald in beleid of in financiële termen. Deze methode wordt toegepast na de initiatieffase

#### **Gevoeligheidsanalyse**

Hier wordt een financieel bandbreedte van het exploitatiesaldo achterhaald. Bij het ramen van kosten en opbrengsten wordt van bepaalde uitgangspunten uitgegaan, bepaald wordt welke wijziging in bepaalde parameters welke uitslag kunnen hebben. Een kleine wijziging in een parameter met een grote uitslag houdt in dat deze parameter zeer goed gevolgd moet worden omdat de risico's nogal groot zijn. Bij een hele kleine uitslag is monitoring van een minder belang.

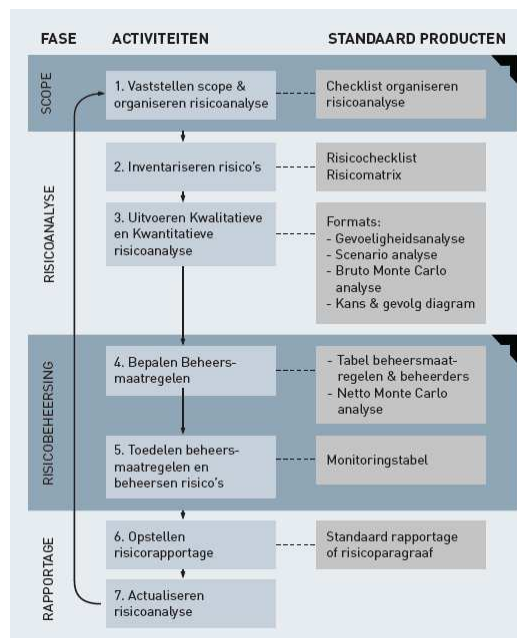
#### **De Monte-Carlosimulatie**

De Monte-Carlosimulatie is een simulatietechniek. Hierbij worden heel veel scenario's, steeds weer met een andere startwaarde doorgerekend. Alle uitkomsten worden naast elkaar gelegd waarna het meest kansrijke scenario kan worden gekozen. De Monte-Carlomethode wordt meestal toegepast in situaties waarin de uitkomst van een enkel scenario niet representatief is, en er behoefte bestaat aan meer zekerheid. Door de complexiteit van deze methode is het

gebruik ervan bij vastgoedprojecten zeer beperkt.

Onderstaand overzicht van de hier omschreven analysemethodes geven de voor- en nadelen aan en de aspecten waarmee rekening moet worden gehouden bij de uitvoering.

	Voordelen	Nadelen	Uitvoerings aspecten
Risico matrix	houvast voor volledigheid in risico-inventaris	geen inzicht in prioriteit en impact risico's	relatief eenvoudig via Rismanmethode
SWOT analyse	zowel kansen als bedreigingen in beeld. Goed instrument bij nog niet concreet project	Resultaten enkel houvast voor strategische afwegingen, geen gedetailleerd beeld van (financiële) risico's	eenvoudig uit te voeren. Vereist inzicht in belangen van betrokken partijen en globale doelstellingen van het project
Risk mapping	Biedt inzicht in de prioriteiten van de verschillende risico's	Categorisering altijd subjectief, biedt weinig inzicht in totale (financiële) risico's	Relatief eenvoudig uitvoerbaar. Crux in het inschatten van kans x gevolg. Nauwkeuriger inschatting bij vorderen van project
Scenario analyse	Biedt goede mogelijkheden om risico's effectief te communiceren	Scenario's dekken nooit gehele lading en berusten op subjectieve keuzes	Kan zowel eenvoudig en ruw als meer gedetailleerd worden uitgevoerd
Gevoeligheids analyse	Geeft inzicht in impact van financiële risico's	Beperkt zich voornamelijk tot financiële informatie	Exploitatiebe-rekening vereist evenals financiële expertise van grond- en planeconomie
Monte Carlo analyse	Biedt nauwkeurig inzicht in financiële risico's	Zeer gedetailleerde en betrouwbare financiële informatie is nodig voor een goede uitvoering van deze methode	Exploitatiebe-rekening vereist evenals specifieke financiële expertise



Voorbeeld van een risicoanalyse (kwalitatieve risicoanalyse en gevoeligheidsanalyse Leek/Roden, R.Wiegers 20 augustus 2009)

### 3.7 Conclusies

Het investeren en exploiteren van maatschappelijk vastgoed kent een eigen dynamiek die meer te maken heeft met commercieel vastgoed dan met het ontwikkelen en exploiteren van sociale (huur)woningen wat van oudsher de kerntaak is van corporaties. Het risicoprofiel van maatschappelijk vastgoed wijkt dan ook sterk af van het risicoprofiel van woningen. Waar een lege woning meer waard is dan een verhuurde woning en leegstand een kans is, is een leeg bedrijfsobject juist minder waard dan een verhuurd bedrijfsobject waarbij leegstand als een risico moet worden gezien. Maatschappelijk vastgoed behoeft dan ook een andere en aparte insteek van het risicomanagement.

Corporaties die maatschappelijk vastgoed ontwikkelen en exploiteren, lopen

vergelijkbare risico's als een commerciële partij.

Er is een verschil tussen de wijze waarop commerciële partijen en corporaties omgaan met hun risicomanagement. Daar waar een commerciële partij als bijvoorbeeld een vastgoedbank vaste procedures heeft ontwikkeld, direct voortvloeiend uit daartoe geïmplementeerd risicobeleid, is het bij corporaties vaak niet of veel minder strak geregeld en is risicobeleid niet geïnstitutionaliseerd. Maar ook de bedrijfscultuur van een vastgoedbank is doordrenkt van het besef dat men constant werkt met risico's en dat besef leeft veel minder bij corporaties. De theorie biedt veel informatie op het gebied van risico's en risicomanagement waar corporaties lessen uit kunnen trekken. Iedere organisatie leent zich voor het vaststellen en implementeren van risicomanagement. Het is veel meer een kwestie van willen en van het inzien van de noodzaak ervan.

Dit hoofdstuk geeft een doorsnede van de mogelijkheden die er zijn op het gebied van theoretisch risicomanagement. Wat zijn risico's en wat zijn kansen, welke soorten risico's zijn te onderscheiden en welke manieren van risicomanagement zijn er. Maar het is vooral het kweken van een breed gevoelde urgentie bij de directies, raden van bestuur en raden van commissarissen van corporaties dat (een vorm van) geïnstitutionaliseerd risicomanagement in de huidige ingewikkelde vastgoedwereld een noodzaak is, veel meer dan een keuze. Risicomanagement behoort 'top down' te worden geïmplementeerd.

De corporatie kan keuzes maken als het gaat om de specifieke risico's die men wil

managen. Financiële risico's, waarbij het zwaartepunt ligt op het beheersen van de ingaande en uitgaande kasstromen en overige risico's, met de nadruk op het beheersen van interne risico's binnen de eigen organisatie en de externe risico's die buiten de eigen organisatie liggen.

Risico's zijn bepaalbaar en beheersbaar. Het instellen van risicomanagement zorgt ervoor dat het in kaart brengen van welke risico's men loopt (bepaalbaarheid) en hoe met de risico's en de effecten ervan om te gaan (beheersbaarheid) geautomatiseerd gedrag wordt. Risico's zijn dan vooraf in kaart te brengen en de effecten ervan zijn ook vooraf te meten. Aan de hand daarvan kunnen vooraf beheersmaatregelen worden genomen. Het resultaat hiervan moet zijn dat alle risico's die hangen aan een bepaalde propositie helder in kaart zijn gebracht en dat verdere keuzes ten aanzien van deze propositie op basis van die kennis kunnen worden genomen. De kans op nare verrassingen wordt hierdoor tot een minimum gereduceerd.

# Hoofdstuk 4: De bancaire praktijk

## 4.1 Inleiding

Een logische vervolgstap van de voorgaande hoofdstukken is nu te omschrijven hoe een corporatie het risicodenken kan introduceren in haar beleid en in haar organisatie. Een andere mogelijkheid is te laten zien hoe een professioneel vastgoedbedrijf zoals FGH Bank omgaat met risico's en risicoanalyses. De dagelijkse praktijk van een vastgoedbank waar het risicodenken in volle omvang wordt gehanteerd. Sterker nog, het is onderdeel van de bedrijfscultuur.

Dit hoofdstuk behandelt de dagelijkse praktijk van een vastgoedbank. Hoe is dit organisatorisch geregeld, hoe past een bank dit risicodenken toe en hoe verhoudt zich dat tot een rentevoet.

De verschillen tussen een commerciële partij als een bank en een maatschappelijke onderneming als een corporatie zijn eenvoudig aan te geven. Echter, om van elkaar te leren moet gezocht worden juist naar de overeenkomsten in plaats van de verschillen. Welke elementen van de dagelijkse bankpraktijk zijn toepasbaar voor de dagelijkse praktijk van een corporatie en welke elementen zijn daarbij voor een corporatie over te nemen.

FGH Bank is sinds 120 jaar een vastgoedfinancier. Opgericht als "Friesch Groningsche Hypotheekbank" door een aantal vermogende boeren in het noorden van Nederland en inmiddels uitgegroeid tot een van de grootste vastgoedfinanciers

van Nederland. FGH Bank is een onderdeel van de Rabo Vastgoedgroep. FGH Bank (en het label RNHB Hypotheekbank) is een vastgoedfinancier pur sang. In het bancaire proces is het werken met risico's aan de orde van de dag. De 'wat als' vraag is de meest gestelde vraag bij de beoordeling van een te financieren project.

## 4.2 De bancaire praktijk en organisatie

De FGH Bank is een pure objectfinancier. In de eerste plaats wordt een het vastgoed gefinancierd, niet een onderneming en daaruit vloeit voort dat er in hoge mate objectmatig naar een casus gekeken wordt.

Een financieringsproces wordt in een aantal fases of aandachtsgebieden onderverdeeld. De propositie wordt allereerst gesplitst in het pand aan de ene kant en de klant aan de andere. Allereerst wordt gekeken naar het pand waar een beoordeling plaatsvindt van de kwaliteit van de locatie, van de kwaliteit en de multifunctionaliteit van het object en de kwaliteit van de courantheid. Onderdeel van de courantheid zijn de verhuurbaarheid, de verkoopbaarheid en de alternatieve aanwendbaarheid van het pand. Uit dit alles worden ten slotte de financieringswaardes van het object gedestilleerd. Het pand wordt op deze wijze in al z'n facetten beoordeeld op de latente risico's.

Vervolgens wordt gekeken naar de klant of de subject oftewel naar de achterliggende partij of partijen. Onder andere middels een uitgebreide klantbeoordeling waarbij wordt gekeken naar de financiële gegoedheid van de klant, naar de moraliteit van de klant en



naar de ervaring die de klant heeft op het gebied van vastgoed. Een beoordeling van de jaarcijfers behoort daarbij tot de standaardprocedure. Daarnaast is er een beoordeling van de moraliteit en integriteit van de klant.

Teneinde al deze zaken goed in kaart te brengen heeft FGH bank een aantal afdelingen waaronder een eigen taxatieafdeling voor de objectmatige beoordeling, een analyseafdelingen voor de subjectmatige beoordeling, een afdeling RAVM (Risico Analyse en Vastgoed Management) voor een finale en overall risicobeoordeling van de gehele propositie. Daarnaast is er de afdeling Bijzonder Beheer (onderdeel van RAVM) voor cliënten die extra zorg en aandacht nodig hebben en een kredietcomité waarin de directie zitting heeft en die uiteindelijk de financieringsbeslissing neemt. De complianceofficer houdt zich bezig met compliance (waar moeten wij als bank ons volgens de wet aan houden) en integriteit (waar wij als bedrijf van vinden dat we ons aan behoren te houden). En tenslotte is er de afdeling treasury die rentes, funding, derivaten en de geldmarkt monitoren.

Al deze mensen en afdelingen zijn permanent doende met het in kaart brengen van risico's. Met het stellen van de 'wat als' vraag. Het uiteindelijk gedefinieerde totale risico wordt vertaald in een risico-opslag op het basisrentetarief. Onze rentevergoeding bestaat uit een vergoeding die moet worden betaald voor het door ons aangetrokken kapitaal (de funding) en een risico-opslag die hoger wordt naarmate de risico's toenemen. Tot een bepaald moment de risico's niet meer in verhouding staan tot een redelijke vergoeding.

## 4.3 Het te financieren object

Bij het object wordt, zoals gezegd, puur gekeken naar het pand, de omgeving en de alternatieve aanwendbaarheid. Hiertoe wordt een waardering gemaakt door een van de interne taxateurs of vastgoedspecialisten. Deze waardering is meer dan alleen een opeenstapeling van feiten met als uitkomst een waarde. Deze waardering of taxatie behelst in hoge mate de mening van de taxateur over het vastgoed. De manier van werken wijkt af van de wijze waarop commerciële taxateurs werken. Allereerst wordt door FGH gewerkt met zogenaamde financieringswaardes die vanuit risico's wordt bepaald tegenover de commerciële taxateurs die een onderhandse verkoopwaarde hanteren welke vanuit opportuniteiten wordt geformuleerd. De financieringswaardes liggen lager dan de onderhandse verkoopwaarde en vormen een van de basisuitgangspunten voor de financiering. Bij het formuleren van de financieringswaarde wordt niet gekeken naar de huidige feitelijke gebruiks- en eigendomssituatie, maar er wordt gekeken vanuit de fictie van de opvolgend gebruiker. Wat is een pand waard als de bank, binnen een redelijk korte termijn, op zoek moet naar een nieuwe eigenaar voor het vastgoed.

Er zijn een aantal elementen van belang bij de waardering van het object.

**De Locatie:** de locatie wordt wel allesbepalend genoemd voor succes en is de factor voor realiseerbare huren. De waarde zit in hoofdzaak in de grond en nauwelijks in de opstallen. De plek bepaalt uiteindelijk in hoge mate wat je met een pand kan en mag en wat zo'n pand dan

uiteindelijk waard is.<sup>31</sup> Er wordt bij de locatiebeoordeling gekeken naar het soort vastgoed (kantoren, winkels, bedrijfspanden, woningen) in relatie tot de specifieke omgeving. Verder is de bereikbaarheid van belang (zowel per auto als openbaar vervoer), parkeergelegenheid in de omgeving en voorzieningen in de nabijheid zoals winkels of horeca.

**Het object:** hier wordt gekeken naar de specifieke elementen van het object. Welk soort vastgoed betreft het. Is het een kantoor, winkel, bedrijfshal of woning. Maar ook of het een appartementsrecht betreft of een perceel eigen grond waarbij naar de eigendomssituatie wordt gekeken bijvoorbeeld of het pand op in erfpacht uitgegeven grond staat. Maar ook wordt beschouwd of het een functioneel pand is of juist niet. Een bedrijfspand met een hele beperkte vrije hoogte kan matig functioneel zijn en dus lastig verhandelbaar. Verder kijken we naar de kwaliteit van het object. Bij de objectbeoordeling wordt een opsomming gegeven van de feitelijke situatie.

**Huurwaarde en metrages:** op basis van het aantal vierkante meters VVO (verhuurbaar vloeroppervlak) wordt de huurwaarde bepaald. Wat is een mogelijke huurwaarde op basis van de vierkante meters als het pand op het moment van de waardering leeg zou zijn, en er binnen een afzienbare tijd een (nieuwe) huurder moet worden aangetrokken. De taxateur waardeert hierbij geen markthuur maar een behoudend en trendvolgend huurniveau. Die huurwaarde is het vertrekpunt voor de waardering.

---

<sup>31</sup> P. van Gool e.a: 2007; Onroerend goed als belegging; p102; Amsterdam

**De courantheid:** courantheid heeft niets te maken met de hoogte van een vraagprijs maar alles met de verhuurbaarheid en verkoopbaarheid van het pand vanuit de fictie, dat de prijs daarbij altijd marktconform is. Een pand met een hele lage vraagprijs kan toch zeer incourant zijn. Met courantheid wordt aangegeven in hoeverre een pand makkelijk of juist moeilijk te vermarkten is in het geval een bank actie moet ondernemen. De huurcontracten worden hier nadrukkelijk bij betrokken om het leegstandsrisico te beoordelen. Ook de bestemming is van belang. Hoe smaller de bestemming, hoe lager de courantheid.

**De verhuurbaarheid:** bij verhuurbaarheid worden de verhuurkansen beoordeeld. Hoe moeilijk of makkelijk is een pand te verhuren, binnen een afzienbare tijd, als het pand op het moment van de waardering leeg zou zijn.

**De verkoopbaarheid:** bij verkoopbaarheid wordt gekeken naar de verkoopkansen van het object. Hoe makkelijk of moeilijk kan een pand binnen een afzienbare tijd worden verkocht in geval van problemen. Bij een verhuurd beleggingspand is de beleggersmarkt van belang, bij een leeg pand zijn naast handelaren en beleggers, de eigenaar-gebruikers ook uitdrukkelijk in beeld.

De rapportage, met alle kwalificaties en de financieringswaarde, is de basis voor de financiering. In de rapportage worden alle risico's weergegeven die worden waargenomen bij het object.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> zie voor verdere waarderingsaspecten: F.J. de Kousemaker e.a; december 2006; Praktijkaspecten Vastgoed, taxatieleer, p453 e.v; 2006 Groningen

## 4.4 De subject

In dit gedeelte van onze risicoanalyse wordt de klant in kaart gebracht. Veelal gaat het om een besloten vennootschap of een andere rechtspersoon. Kenmerk van een rechtspersoon is dat deze zelfstandig overeenkomsten kunnen aangaan.<sup>33</sup> Er wordt onderzocht welke natuurlijke personen er achter de BV of BV's zitten, om een goede (subject)risicobeoordeling te kunnen maken.

**De cijfers:** de centrale vraag is of de klant zijn of haar verplichtingen kan blijven betalen, nu maar ook in de toekomst. Daarvoor wordt in de eerste plaats gekeken naar de cashflow vanuit het pand (de huurstream). Is de klant in staat om vanuit deze cashflow, de rente en aflossing te betalen. Vervolgens wordt gekeken hoe de cijfers van de klant zijn. Jaarstukken en accountantsverklaringen worden door de analisten beoordeeld. Daarnaast wordt er een kredietbeoordeling gedaan door te kijken naar het betalingsgedrag van de klant.

Veelal doen wij zaken met een onderneming die al vastgoedbeleggingen heeft. Wij willen weten hoe deze onderneming in elkaar zit en of het bedrijf winst maakt. Er wordt onderzocht of er een positief of negatief eigen vermogen is en welke financieringen of andere verplichtingen de klant nog meer heeft uitstaan. Zijn er nog andere assets die als zekerheid en onderpand kunnen dienen, maar ook of de klant met zijn privévermogen kan meetekenen of heeft de BV een 'moeder' die financieel sterk is.

---

<sup>33</sup> F.J. de Kousemaker e.a; december 2006; Praktijkaspecten Vastgoed, taxatieleer; p32; 2006 Groningen

Zo worden alle (on)zekerheden in kaart gebracht om de kans op verlies zo klein mogelijk te maken.

**Customer Due Dilligence (Ken Uw Klant):** Niet alleen de cijfers zijn van belang. Ook de moraliteit en de organisatie van de klant wordt beschouwd. Hierbij wordt gekeken naar de integriteit van de klant. In het vastgoed gebeuren soms vreemde dingen die het daglicht niet kunnen velen. Het is weliswaar geen wetenschappelijke verhandeling die plaats heeft binnen een thesis echter het boek De Vastgoedfraude van Vasco van der Boon en Gerben van der Marel geeft een schokkende kijk in hoe sommige partijen diefstal plegen. Een bank tracht te beoordelen of een cliënt integer is en of de vastgoeddeal zuiver is. Een ingewikkelde vastgoeddeal moet onder alle omstandigheden kunnen worden verklaard. Als er een onlogische en onverklaarbare transactie plaatsvindt wordt een financiering niet verstrekt. Het komt voor dat een bepaald pand op 1 dag meerdere malen van eigenaar wisselt en navenant in waarde stijgt. In hoofdstuk 21 van De Vastgoedfraude staat pakkend omschreven hoe zo'n ABC transactie in z'n werk gaat. Om te voorkomen dat een bank betrokken raakt bij mogelijke criminele transacties moet ervoor worden gezorgd dat een transactie transparant is.

## 4.5 Conclusies

Er is al vastgesteld dat maatschappelijk vastgoed als onderdeel mag worden gezien van het commerciële vastgoed. Wonen (als belegging), winkels, kantoren, bedrijfsruimtes en maatschappelijk vastgoed kunnen naast elkaar worden genoemd.

FGH Bank en RNHB Hypotheekbank financieren de professionele belegger door middel van het verstrekken van financieringen. Deze belegger investeert op zijn beurt in (verhuurd) commercieel vastgoed. Een bank en een corporatie investeren, ieder op hun eigen manier, in vastgoed. De corporatie als een maatschappelijke belegger, de bank als financier. Beide organisaties lopen risico's waarbij de risico's voor een bank uiteindelijk worden afgedekt door de financiële goedheid van de klant en (de waarde en kwaliteit van) het onderpand. Bij een corporatie worden de risico's afgedekt door het hebben van een goede exploitant en voldoende alternatieve aanwendings-mogelijkheden van het pand.

Bij het beoordelen van risico's hoeft de wijze van werken van een vastgoedbank in de praktijk niet erg af te wijken van de werkwijze van een corporatie. Bij de beoordeling van een investeringsbeslissing draait het bij beide organisaties om vergelijkbare zaken. Bij een bank draait het om het pand en de klant (debiteur). Bij een corporatie draait het om het pand en de exploitant of huurder.

Een vastgoedbank werkt volledig vanuit de risicogedachte. Dat is logisch omdat het inschatten van risico's leidt tot al of niet een positieve financieringsbeslissing en vervolgens tegen welk rentetarief. Dat rentetarief wordt bepaald aan de hand van het totale risicoprofiel van de propositie. Daarvoor wordt het pand beoordeeld en wordt de klant beoordeeld en vindt een finale toetsing van het risico plaats door een speciaal daartoe uitgeruste afdeling RAVM. Op deze wijze wordt het risico voorzien van een prijskaart.

Het object, de locatie en de courantheid worden beoordeeld en voorzien van een kwalificatie. Met name wordt daarbij gekeken naar de multifunctionaliteit en alternatieve aanwendbaarheid van een pand. Beoordeling van de materie op basis van ditzelfde principe kan prima gelden voor een corporatie.

Vervolgens wordt gekeken naar de klant. Wie is de persoon of zijn de personen achter de onderneming waarmee de bank zaken doet. Wat is de financiële positie van de klant, wat is de organisatorische positie van de klant en wat is de morele positie van de klant. Het totaalplaatje van klant en pand, gegeven de marktomstandigheden, vertaalt zich bij een positief financieringsbesluit in een rentetarief.

# Hoofdstuk 5: De corporatiepraktijk

Teneinde te kunnen beoordelen hoe corporaties momenteel omgaan met risico's die kleven aan investeringen in maatschappelijk vastgoed zijn, naast het literatuuronderzoek, 5 interviews gehouden. Onderwerp van deze interviews is steeds een concrete ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Naar aanleiding van deze concrete casus is gekeken naar de praktijk op het gebied van risicomangement bij deze corporaties. Er zijn 3 inmiddels afgeronde projecten onderzocht en 2 projecten welke nog in de ontwikkelingsfase verkeren. Het doel van dit deel van het onderzoek is inzicht te krijgen, hoe de verschillende corporaties met risico's omgaan.

In de interviews komen een aantal onderwerpen steeds weer terug.

- **De aanleiding:** waarom heeft deze corporatie gekozen voor dit project.
- **De organisatie:** hoe gaat men binnen de organisatie om met risico's en risicomangement, is de organisatie voldoende uitgerust voor een dergelijk project.
- **Het project:** hoe is het programma tot stand gekomen, is daarbij met partijen samengewerkt, zijn de alternatieve mogelijkheden beoordeeld.
- **De samenwerkende partijen:** zijn deze beoordeeld zoals een bank haar klanten beoordeeld. Is gekeken naar de exploitanten en hoe is vastgesteld of een exploitant financieel gezond is. Is gekeken naar de kwaliteit van aannemers en andere externe partijen.

- **Waarde en prijzen:** zijn er worst casescenario's doorgerekend, hoe zijn huurwaardes bepaald en zijn de marktwaardes beoordeeld.
- **De realisatie:** hoe is het gelopen met de bouw van het pand, hoe is omgegaan met budgetten, tijdslijnen, kwaliteitscontroles etcetera.

De vraag is gerechtvaardigd in hoeverre de hier gekozen projecten vallen onder de noemer maatschappelijk vastgoed. In hoofdstuk 2 is de definitie van maatschappelijk vastgoed vastgesteld die hier nogmaals herhaald wordt:

**alle vastgoed dat blijkens bestemming of gebruik, het uitvoering geven aan (als zodanig door de samenleving geïdentificeerde) functies ten behoeve van het algemeen belang, fysiek mogelijk maakt en waarvoor de eigenaar bereid is af te zien van een marktconform rendement.**

Voor alle projecten geldt dat deze vallen binnen de in deze thesis geformuleerde definitie van maatschappelijk vastgoed. Van ieder project wordt stilgestaan bij de maatschappelijke relevantie ervan bij de behandeling van de projecten verderop in het hoofdstuk.

## 5.1: De projecten

De volgende gerealiseerde projecten zijn bekeken:

- **Utrecht, Kantoorpand De Zusters:** een tot zorgwoningen verbouwd kantoorpand met diverse maatschappelijke functies aan de Lomanlaan op Kanaleneiland, corporatie Mitros,

- **Amsterdam, Timorplein:** de voormalige Ambachtsschool, verbouwd tot bedrijvencentrum in de Indische buurt Amsterdam, corporatie Ymere,
- **Den Haag, project Parkplan:** een nieuwbouw woningcomplex met in de plint commerciële ruimtes met maatschappelijke functies, corporatie Vestia,

En de projecten die nog in voorbereiding zijn:

- **Utrecht, project Kindercampus Overvecht:** een nieuw te bouwen MFA waarin verschillende scholen en maatschappelijke functies zullen worden gehuisvest, corporatie Portaal i.s.m. Mitros,
- **Zoetermeer, Centrumcampus Oosterheem:** een nieuw te bouwen wooncomplex met maatschappelijke functies in de commerciële plint, corporatie Vestia.

### 5.1.1. De Zusters



Op Kanaleneiland heeft een geruime tijd het voormalige kantoorgebouw van

artsenorganisatie KNMG leeg gestaan. Vele partijen hebben getracht het pand nieuw leven in te blazen en even zovele partijen zijn niet geslaagd in het maken van een haalbare en sluitende businesscase. In samenwerking met Latei Projectontwikkeling, de gemeente Utrecht en de provincie Utrecht, is Mitros er in geslaagd het gebouw te transformeren tot 114 zorgappartementen. Verder is er onder andere een internetcafé, een winkeltje, verschillende behandelruimtes, een restaurant, multifunctionele ruimtes in de vorm van te verhuren (vergader)zalen, een kapper en een stilteruimte. Het gebouw moet een centrale rol gaan vervullen in de wijk. Mitros wil met De Zusters aansluiten bij haar wens meer te investeren in maatschappelijk vastgoed: "Het is een waardevolle toevoeging aan de wijk en daarom van groot belang voor de stad". Hier geldt dat, naast het huisvesten van zorgbehoevende ouderen, er voorzieningen en functies zijn toegevoegd ten behoeve van het algemeen belang. Overigens heeft Mitros Maatschappelijk Vastgoed een stringente, door de concerndirectie opgelegde rendementseis, waar bij de ontwikkeling niet bijzonder van hoefde te worden afgeweken. Echter, in die gevallen dat de ontwikkeling van een dergelijk object prevaleert boven het in stand houden van deze rendementseis kan daarvan worden afgeweken.

De eerste tijdelijke huurder is welzijnsorganisatie SHBU die haar eigen onderkomen (gebouw Transwijk, huisvesting voor ouderenzorg in de nabijheid van De Zusters) gaat slopen en herbouwen en die haar bewoners tijdelijk huisvest in De Zusters tot de nieuwbouw

van Transwijk klaar is. Daarna komt Aveant als huurder in het pand.<sup>34 35</sup>

### 5.1.2. Timorplein Amsterdam



In de Indische buurt in Amsterdam staat de voormalige Ambachtsschool welke is herontwikkeld tot een cultureel en economisch centrum. In het gebouw (groot 12.000 m<sup>2</sup> BVO) zijn een hostel van Stayokay met 480 bedden gevestigd, 36 kleinschalige en buurtgerichte bedrijfsruimtes (verhuurder Ymere), een bioscoop, een theater en een café-restaurant gerund door Studio K, een initiatief van Stichting Kriterion. Een internationaal wetenschappelijk vorminstituut voor studenten (IRRE) beheert een congrescentrum en er is een fietsenstalling met reparatiewerkplaats van de Stichting Werkprojecten van de gemeente Amsterdam.

Het gebouw herbergt een aantal prominente maatschappelijke en publieke functies ten behoeve van het algemeen belang. Bijzonder is dat Ymere achteraf een maatschappelijke kosten batenanalyse heeft laten uitvoeren waar de financiële en maatschappelijke resultaten van de ontwikkeling zijn gemeten. De effecten zijn bedrijfseconomisch van aard

---

<sup>34</sup> M. van Leent; juni 2009; waarde maken met voorzieningen; p 10-12; Utrecht

<sup>35</sup> [www.mitros.nl](http://www.mitros.nl)

(investeringen, huuropbrengsten) alsmede maatschappelijk van aard (woongenot tegen lage huur, verbetering voorzieningenniveau, verbetering leefbaarheidaspecten). De conclusie uit deze analyse is dat het project op alle fronten een succes is geworden.<sup>36 37 38 39 40</sup>

### 5.1.3. Project Parkplan Den Haag



Project Parkplan is een nieuwbouwontwikkeling aan de Ypenburgse Boslaan en de Torenvalklaan in Den Haag en bestaat uit 96 appartementen voor ouderen en ca 2.600 m<sup>2</sup> commerciële ruimte. Deze maatschappelijke plint wordt onder andere gevuld met 600 m<sup>2</sup> kinderdagverblijf, 830 m<sup>2</sup> wijksteunpunt en een activiteitencentrum. Ook wordt er een deels openbare ondergrondse

---

<sup>36</sup> [www.ymere.nl](http://www.ymere.nl)

<sup>37</sup> [www.kei-kenniscentrum.nl](http://www.kei-kenniscentrum.nl)

<sup>38</sup> J. van der Tol; 2008; Timorplein, over een schitterende samenwerking; Amsterdam

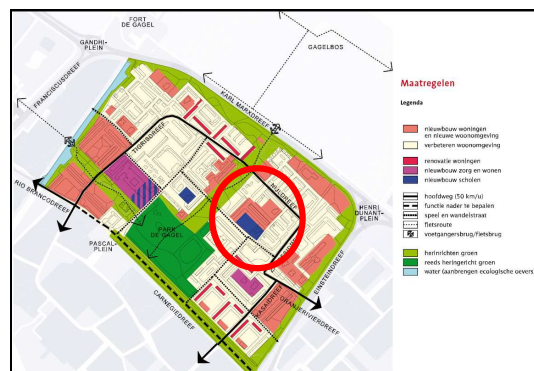
<sup>39</sup> Dienst MO gemeente Amsterdam; oktober 2008; Doet u mij ook maar een Timorplein; Amsterdam

<sup>40</sup> Rigo Research en Advies; november 2008; Notitie maatschappelijke kosten-batenanalyse Timorplein; Amsterdam



parkeergarage gerealiseerd. Parkplan is een nieuwbouwproject in een Vinexwijk. De maatschappelijke functies zijn ten behoeve van het algemeen belang en Vestia is tevens bereid met een minder rendement genoeg te nemen om deze functies mogelijk te maken echter het is duidelijk het doel van Vestia de financiële verdiensten van de maatschappelijke plint in te zetten ten behoeve van het terugdringen van de onrendabele top van de woningen.<sup>41 42 43 44</sup>

### 5.1.4. Kindercampus Overvecht, locatie Ibisdreef Utrecht



Locatie Ibisdreef

Veel van de schoolgebouwen in de Utrechtse wijk Overvecht zijn slecht en aan vervanging toe. In het Masterplan Primair Onderwijs en Speciaal Onderwijs voor Utrecht is gesteld dat de vervanging van de huidige gebouwen in Overvecht vorm moet krijgen in het realiseren van zogenaamde Kinderclusters. Dit is één gebouw of één locatie waar meerdere scholen en onderwijs(gerelateerde) voorzieningen een plek krijgen.

Iedere cluster bestaat uit een basisprogramma en een plusprogramma. Deze programma's verwoorden de door de partijen geformuleerde ambities. De clusters krijgen nieuwe gebouwen met nieuwe buitenruimtes. De gebouwen krijgen een centrale plaats in de wijk met een centrale rol ten behoeve van die wijk. Het gaat om een gebouw met gemeenschappelijke voorziening als centraal programma, waar onderwijs omheen geclusterd is wat de meeste meerwaarde oplevert. Naast leslokalen en schoolvoorzieningen is er ruimte voor algemene trainingslokalen, ouderlokalen, een extra gymzaal, kinderopvang, BSO, ateliers en algemene ruimtes. De maatschappelijke relevantie van een schoolgebouw is groot omdat kwalitatief goed onderwijs zeker in het algemeen belang is van de samenleving als geheel en van Utrecht in het bijzonder. De

<sup>41</sup> [www.avarchitectuur.nl/projecten/parkplan\\_ypenburg](http://www.avarchitectuur.nl/projecten/parkplan_ypenburg)

<sup>42</sup> [www.vestia.nl](http://www.vestia.nl)

<sup>43</sup> [www.dezwartehond.nl/index.php/projecten](http://www.dezwartehond.nl/index.php/projecten)

<sup>44</sup> <http://projectontwikkeling.vestia.nl/ProjectsInDevelopment>



bijkomende functies zoals kinderopvang, BSO, de gymzaal en de ateliers hebben een maatschappelijke en publieke functie.<sup>45 46</sup>  
47

## 5.1.5. Oosterheem Centrumcampus Zoetermeer



Een nog te realiseren nieuwbouwontwikkeling in Zoetermeer aan het Oosterheemplein. Deze ontwikkeling zal gaan bestaan uit 124 appartementen voor ouderen, 55 zorgappartementen en 8.000 m<sup>2</sup> bedrijfsruimte. We onderscheiden een bibliotheek (900 m<sup>2</sup>), een grand café met recreatieruimte (350 m<sup>2</sup>), de wijkpost (200 m<sup>2</sup>), een fitnesscentrum (2.000 m<sup>2</sup>), een gezondheidscentrum (2.600 m<sup>2</sup>), een kinderdagverblijf (900 m<sup>2</sup>) en 110 parkeerplaatsen. Naast deze functies zijn er op de begane grond vier tuinen waaronder één wintertuin. Op een paar ruimtes na zijn voor alle ruimtes

<sup>45</sup> BVR adviseurs ruimtelijke ontwikkeling c.s; april 2008; Kindercampus Overvecht; investeren in pedagogische kwaliteit; Utrecht

<sup>46</sup> A. Koster en N. van Ginkel; september 2009; visie-initiatiefdocument Pilot Kinderclusters Ibisdreef; Utrecht

<sup>47</sup> Projectdocument Ibisdreef 27-april 2010; ongedateerd, ongesigneerd

exploitanten gevonden. De voorbereidingen zijn in een afrondende fase. De doelstelling van het project is het ontwikkelen van “een levendig en samenhangend stuk stad, te realiseren door een grote verscheidenheid aan functies en bewonersgroepen”. Duurzaamheid is overal in het project aanwezig. “De gekozen materialen, zoals gebakken steen en natuursteen, gaan lang mee. Het project kent een duurzaam energiesysteem: de CO<sub>2</sub>-uitstoot is duidelijk lager omdat voor verwarming, warmwater en koeling gebruik wordt gemaakt van warmte- en koude opslag in de bodem”. Ook in dit laatste project is de maatschappelijke relevantie goed herkenbaar. De publieke functies, en het algemene belang komen volop naar voren.<sup>48 49</sup>

## 5.2 Uitkomsten van de interviews

Ten einde een beeld te krijgen hoe de verschillende corporaties bij hun projecten met risico's en risicomanagement omgaan zijn er 5 interviews gehouden met mensen binnen de corporatie die het meeste zicht hebben op de totale ontwikkeling en de risicovraagstukken die men bij de ontwikkeling tegen is gekomen.

### 5.2.1. De Zusters Utrecht

**Aanleiding:** het kantoorpand aan de Lomanlaan in Kanaleneiland heeft lang leeg gestaan. Er waren geen partijen in de markt die deze handschoen wilde

<sup>48</sup> <http://hendriksschulten.nl/project/show/22>

<sup>49</sup> [www.zoetermeergezond.nl/actueel/zoetermeergezond/centrumcampus-oosterheem-alles-wat-u-nodig-heeft-altijd-dichtbij.html](http://www.zoetermeergezond.nl/actueel/zoetermeergezond/centrumcampus-oosterheem-alles-wat-u-nodig-heeft-altijd-dichtbij.html)

oppakken, tot uiteindelijk Mitros, vanuit haar rol als maatschappelijke vastgoedondernemer, kansen zag voor het gebouw.

Er wordt in Nederland ca 6 miljoen vierkante meter deels verouderde kantoorruimte aangeboden. 12% daarvan staat langdurig leeg. Naar verwachting 40% daarvan zal niet meer als zodanig in gebruik worden genomen. In Utrecht bedraagt de totale voorraad kantoorruimte ca 3 miljoen, met een aanbod in 2009 van 430.000 m<sup>2</sup> waarvan een kleine 10% leegstand.<sup>50</sup> Er is in de eerste helft van 2009 slechts 19.000 m<sup>2</sup> aan kantoorruimte verhuurd in Utrecht.<sup>51</sup> Mitros vindt het een van haar opgaven om daar wat mee te doen. Mitros constateert dat de zorg een enorme vernieuwingsopgave heeft wat betreft haar huisvesting. Er moet wat met deze huisvesting gebeuren en dus (tijdelijk) ook iets met de bewoners van dat zorgvastgoed. Een van de oplossingen is het inzetten van een verouderd kantoorgebouw als interim-huisvesting voor de zorg.<sup>52</sup> Ergo: De Zusters. Er zijn drie grote voordelen. Ten eerste wordt oud vastgoed vernieuwd en van een nieuwe gebruiksbestemming voorzien, ten tweede zijn zorginstellingen in staat te zorgen voor adequate tijdelijke huisvesting voor een zeer kwetsbare groep bewoners en ten derde kan daarna een volgende transformatie plaatsvinden naar bijvoorbeeld woningbouw. Centraal bij Mitros Maatschappelijk Vastgoed is de

---

<sup>50</sup> DTZ; 2009; Nederland compleet; p6; p38;

<sup>51</sup> Gemeente Utrecht; 2009; Vastgoedmonitor 2009; p7; Utrecht

<sup>52</sup> M. van Leent; juni 2009; waarde maken met voorzieningen; p 10-12; Utrecht

vraag hoe investeringen in Maatschappelijk Vastgoed kunnen bijdragen aan betere buurten en wijken. Voor een goede en veilige woonomgeving zijn juist voorzieningen nodig. Een gezonde combinatie tussen wonen, werken, sport, zorg en onderwijs.<sup>53</sup>

**De organisatie:** Mitros werkt met Fasedocumenten. 6 Fasedocumenten met in ieder document een risicoanalyse met een aantal beheersmaatregelen. Er is geen aparte risicomanager, iedere ontwikkelaar hanteert het risicomanagement zelf. Er is beleid geïnstitutionaliseerd in de fasedocumenten. Iedere fase moet worden goedgekeurd door het bestuur. Iedere investering wordt goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. En ieder document heeft een GO/NO GO moment. Alle risico's worden vooraf zoveel mogelijk in kaart gebracht. Er is voldoende kennis binnen de organisatie als het woningbouw betreft. Op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed is Mitros nog niet zover. Dat wordt niet als een risico ervaren maar meer als een belemmering. Compliance en integriteit is geregeld via corporate regelgeving wat Mitrosbreed is geïmplementeerd. De vraag die altijd beantwoord moet kunnen worden is: "hoe gaan we dit uitleggen aan onze klanten?" Hiermee wordt tunnelvisie voorkomen. Het is een van de valkuilen van een ontwikkelaar om de realisatie van een project zo centraal te stellen dat de rest van alle aandachtspunten naar de achtergrond verdwijnt.

**Het project:** het programma van De Zusters is bepaald in nauwe samenwerking met de zorginstelling die

---

<sup>53</sup> Mitros; januari 2008; waardevol wonen, ondernemingsstrategie 2008-2012; 2008; Utrecht

tijdelijke woonruimte nodig had voor haar bewoners. Dit gaat in vrijwel alle gevallen op dezelfde wijze. Samen met de klant wordt getracht een homogeen product te maken. Er is voor de zorgmarkt onderzoek gedaan naar vraag en aanbod. Dit is kennis die aanwezig is bij Mitros. Verder wordt naar alternatieve aanwendbaarheden gekeken en Mitros heeft scenario's ontwikkeld. Transformatie naar kleinschalige kantooruimtes en transformatie naar alternatieve woonfuncties. Met als ultiem scenario de uiteindelijke sloop en herontwikkeling van de locatie. Er wordt gekeken naar de alternatieve aanwendbaarheid van het object, van de locatie en van de bestemming en de verschillende functies. Op basis van al deze scenario's die worden opgenomen in de fasedocumenten worden weer GO/NO GO momenten ingebouwd. Naast de nu bekende exploitant zijn er geen andere partijen betrokken bij de projectdefinitie.

**Samenwerkende partijen:** tijdens het uitzoeken van de partners die nodig zijn bij het ontwikkelen van een dergelijk groot project wordt, zij het niet heel stringent gekeken naar de financiële, organisatorische, en in mindere mate naar de morele kant van deze partijen. Bij het zoeken van de juiste exploitant was deze al gevonden voordat het project gestart werd. Het was juist de vraag vanuit de zorgmarkt die Mitros heeft doen besluiten dit project te gaan trekken. In andere gevallen wordt er ook vaak eerst een exploitant gezocht en pas dan naar de ontwikkeling gekeken. De exploitant wordt niet echt heel strak beoordeeld op de financiële, organisatorische en morele kwaliteiten, "Je kent je pappenheimers wel". Er is niet gekeken naar alternatieve

exploitanten, er is wel gekeken naar een alternatief gebruik voor het gebouw.

**Waarde en prijzen:** bij de realisatie van het project wordt gekeken naar marktwaarde versus investering omdat altijd naar het terugverdienvermogen van het object wordt gekeken. Van groot belang is een marktwaarde voor Mitros overigens niet. De huurprijzen worden altijd getaxeerd door een extern makelaarskantoor omdat dit volgens Mitros het meest zuiver is en het risico van dichtrekenen wordt voorkomen. Een onrendabele top is voor Mitros niet zonder meer aan de orde. Of er wordt winst gemaakt, maar ten minste wordt er kostendekkend gewerkt. Er wordt met rendementen gewerkt binnen bandbreedtes. Een door de concerndirectie opgelegd gewenst IRR (Internal Rate of Return) dient de basis te zijn voor de berekeningen. Indien Mitros een bepaalde ontwikkeling belangrijk genoeg vindt, kan een afslag op het rendement plaatsvinden. Altijd na een akkoord van directie, het bestuur en de RvC. Een maatschappelijk rendement wordt door Mitros (nog) niet bepaald.

**De realisatie:** de wijze waarop Mitros kosten- en tijdsoverschrijdingen bij de ontwikkeling tegen gaat is om geen overspannen eisen neer te leggen bij de partijen waarmee gewerkt wordt. De risico's worden verdeeld in alle redelijkheid tussen Mitros en de aannemer. Als partijen elkaar het vel niet over de neus halen is er ruimte voor het opvangen van kleine overschrijdingen zonder dat alle onderhandelingen weer van voor af aan beginnen. Het komt hierbij grotendeels aan op het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Mitros Projectontwikkeling volgt de bouw en

houdt ter plaatse toezicht. Er is altijd een toetsing achteraf op organisatie, geld en op het eigen functioneren van Mitros.

## 5.2.2. Timorplein Amsterdam

**Aanleiding:** Ymere heeft het project Timorplein opgepakt, omdat het zich aandienende. Timorplein is een kans die voorbijkwam en was een kans voor Ymere om zich te bewijzen dat zij een Maatschappelijk Vastgoedvraagstuk goed kunnen invullen. Daarbij is het goed om in deze buurt te investeren. Ymere is een gebiedsontwikkelaar met als doel het maken van betere buurten met samenhang en goede voorzieningen. Maatschappelijk vastgoed is daarbij een middel. Verder heeft Ymere een gezonde ontwikkelambitie. Ymere heeft 13 wijken met veel bezit. Er dient veel vernieuwing plaats te vinden en dus ook geïnvesteerd te worden in maatschappelijk vastgoed en voorzieningen. Daarbij zorgend voor goede woningen, kijkend naar wat er in de buurt aanwezig is en zich de vraag stellend wat de buurt nodig heeft. Het is het zorgen voor doorstroming en levendigheid. Maatschappelijk vastgoed is daarbij een van de middelen die Ymere inzet vanuit de behoeftes die uit de buurt komen.<sup>54 55</sup>

**De organisatie:** Ymere werkt op basis van fase-documenten. Investeringsbesluit, realisatiebesluit en de zogenaamde Decharge, de controle achteraf. Ymere heeft geen risicomanager. De ontwikkelaars zijn risicomangers. Er is

wel beleid ten aanzien van risicomanagement maar dat is niet echt samenhangend. Dit ziet Ymere wel als een belangrijk punt en dit moet op termijn beter geregeld worden. Vastgoedkennis, ook wat betreft maatschappelijk vastgoed, is binnen de organisatie in voldoende mate aanwezig zij het dat dit versnipperd over de organisatie is verspreid. Besluitvorming gaat in fases. Er zijn afspraken wie waarover en tot welk bedrag mag beslissen. Er zijn niet echt GO-NO GO momenten in de besluitvorming maar er is wel steeds de mogelijkheid de stekker uit het project te trekken indien nodig. Er wordt gebruik gemaakt van een soort kwaliteitsteam. Mensen vanuit Ymere die met het project zelf niets van doen hebben beoordelen het project en stellen kritische vragen. Op deze wijze wordt voorkomen dat er sprake is van navelstaren.

**Het project:** Er zijn van het begin af aan meerdere eigenaren geweest. Het ontwikkelen van het programma is daarbij een natuurlijk proces geweest. Er is wel degelijk gekeken naar allerlei alternatieven zoals het toevoegen van massa, wonen, en andere scenario's. Deze scenario's zijn doorgerekend. De bestemming is zeer ruim uitonderhandeld met de gemeente. Eigenlijk mag vrijwel alles. Van wonen tot kantoor en van winkel tot horeca. Naar al deze functies is in het begin ook marktonderzoek gedaan. Er is ook gekeken naar kinderdagverblijven ("altijd haalbaar als het nodig mocht blijken") of welzijn. Er is geen worst case scenario gemaakt omdat het rotsvaste vertrouwen er was dat het een succes zou worden. Onderdeel van succes is een goede ambassadeur. Tjeerd Herrema is bij

---

<sup>54</sup> J. van der Tol; 2008; Timorplein, over een schitterende samenwerking; p4-5; Amsterdam

<sup>55</sup> <http://www.ymere.nl/ymere/index.asp?id=33>, visie Ymere

Timorplein zo'n ambassadeur die continue zorgt voor reuring en promotie.<sup>56</sup>

**Samenwerkende partijen:** de planontwikkeling begon met de toenmalige eigenaren Ymere, Stayokay en daarnaast de gemeente. Later volgde IIRE als derde eigenaar.<sup>57</sup> Tegen Kriterion (Studio K) liep men min of meer toevallig op. Ten aanzien van de exploitatie zijn de mede-eigenaren Stayokay en Stichting IRRE niet aan een nader onderzoek onderworpen. Ymere is binnen het project de enige verhuurder.. De huurders van de kleine bedrijfsruimtes zijn, omwille van het beperkte risico, niet beoordeeld. Kriterion die onder andere de bioscoop en het restaurant runnen is wel degelijk beoordeeld zowel financieel als organisatorisch als moreel. Onder andere de contracten die Studio K (Kriterion) sloot met brouwers zijn door Ymere beoordeeld. Bij Kriterion zijn ook steeds analyses gemaakt met de vraag wat te doen als Kriterion het niet zou redden. Hier is sprake van risicomangement op basis van scenario's en beheersmaatregelen. Inhuur van derden komt wel voor, te denken valt aan kostendeskundigen en makelaars.

**Waarde en prijzen:** Marktwaaarde wordt bij dit soort projecten steeds meer een belangrijk onderwerp omdat de horizon waarbinnen dit soort vastgoed bij Ymere in eigendom zal blijven korter wordt. Onrendabele toppen zijn bij

---

<sup>56</sup> J. van der Tol; 2008; Timorplein, over een schitterende samenwerking; p11; Amsterdam

<sup>57</sup> Dienst MO gemeente Amsterdam; oktober 2008; Doet u mij ook maar een Timorplein; p17; Amsterdam

maatschappelijk vastgoed niet aan de orde. Er wordt gekeken naar het terugverdienmodel van het vastgoed.

**De realisatie:** Bij Timorplein is het gehele bouwmanagementtraject uitbesteed aan 'Nieuwstate'. Een onafhankelijk bouwmanagementbureau die voor alle drie de eigenaren integraal het bouwmanagement heeft verzorgd. Hierdoor liepen zaken niet door elkaar heen en zijn er voordelen behaald bij de samenwerking zoals een gezamenlijke keuken en het milieuplein.

### 5.2.3. Parkplan Den Haag

**Aanleiding:** Parkplan in Ypenburg Den Haag is een project wat Vestia overgenomen heeft van bouwbedrijf Heijmans. Deze was in eerste instantie van plan ter plaatse drie zogenaamde Urban Villa's neer te zetten met appartementen in de dure koopsector. Denk daarbij aan prijzen vanaf € 4 ton. Deze plannen konden door de inmiddels ontstane marktomstandigheden blijkbaar niet op een termijn worden ontwikkeld dat dit nog winstgevend zou zijn voor Heijmans.

Aanleiding voor Vestia dit project te realiseren is de maatschappelijke opgave die deze corporatie heeft. Men heeft hier een mooie kans gezien om wonen voor ouderen mogelijk te maken en te combineren met maatschappelijke functies in de plint van het gebouw die ten goede komen aan de wijk.

**De organisatie:** Binnen Ceres ligt het risicomangement geheel bij de ontwikkelaars. Risicomangement is als zodanig niet benoemd en 'doet men er bij'. Ervaring, persoonlijk gevoel en vooral gezond verstand liggen bij Ceres aan de basis van het onderbouwen van de

risico's. Iedere ontwikkelaar is behoorlijk autonoom in het toepassen van zijn of haar risicomangement. De financieel directeur speelt een rol bij het inschatten van de financiële risico's en is feitelijk eindverantwoordelijk voor het risicomangement. Er is verder geen specifiek beleid. Er is voldoende kennis binnen Vestia en Ceres voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed hoewel er nog te weinig kennis is van de zorgsector. Toch moet er steeds vaker kennis worden ingehuurd in de vorm van bouwkostendeskundigheid, juridische deskundigheid, technische deskundigheid en financiële deskundigheid. Compliance en integriteit is geregeld in de zogenaamde BIPO wat staat voor Betrouwbaar, Integer, Professioneel en Ondernemend en staat voor de zogenaamde merkwaarden van Vestia.<sup>58</sup>

De interne besluitvorming gaat op basis van goedkeuring van de directie naar aanleiding van het projectdocument. Het bestuur van de corporatie neemt daartoe besluiten. Een ontwikkelaar mag tot € 50K opdrachten verstrekken aan externe adviseurs. Voor grotere bedragen is goedkeuring nodig van de directie van Ceres en of van het bestuur van de corporatie. Tenslotte is er nog de kwartaalrapportage. In de kwartaalrapportages wordt verantwoording afgelegd over het project financieel, procedureel en kwalitatief. In deze rapportage wordt het stoplichtsysteem gehanteerd met groen licht, oranje licht of rood licht voor de voortgang. Dit stoplichtsysteem behelzen

bepaalde GO/NO GO momenten. Binnen het project zelf speelt compliance en integriteit geen specifieke rol behalve dan door de integriteitcodes (merkwaarden) en de accountantscontroles die er gehouden worden. De onderbouwing van de investeringsbeslissing gaat op basis van het project- of investeringsdocument. Alle informatie wordt daarin verwoord. Er was voor de onderbouwing van deze beslissing voldoende kennis aanwezig en er zijn, naast bouwkostendeskundigen geen andere partijen ingehuurd.

**Het Project:** de plint is in de huidige vorm ontwikkeld om het plan betaalbaar te maken. Een onrendabele top van € 60K per woning is gedaald naar een onrendabele top van € 30K per woning. De eerste stap is het volume geweest. Zoveel mogelijk vierkante meters, ook weer om de betaalbaarheid te garanderen. De plint is ontstaan omdat bij Ceres de opvatting leeft dat dit een gebouw mooier maakt. Een goede commerciële plint geeft een gebouw karakter.

Bij de invulling van het project is er veel meer gekeken naar de partijen die op zoek waren naar ruimte. De invulling is veel meer vraag gestuurd dan aanbod gestuurd. De ontwikkelaar heeft zelf het vooronderzoek verricht naar de mogelijkheden om overige partijen te interesseren hier te komen. De ontwikkelaar is ook hier redelijk vrij om dat zelf vorm te geven.

Bij de invulling van het programma is alleen de gemeente betrokken geweest. Daarna pas zijn de partijen gezocht en gevonden. De inrichting van het gebouw is zo gemaakt dat flexibiliteit gegarandeerd is. Er is vervolgens gekozen voor een zo kaal mogelijke oplevering

---

<sup>58</sup> [www.vestia.nl/overvestia/werkenbijvestia/merkwaarden/Pages/merkwaarden.aspx](http://www.vestia.nl/overvestia/werkenbijvestia/merkwaarden/Pages/merkwaarden.aspx)

waar de exploitant zelf alle installaties kan invullen. Partijen die zelf investeren gaan eerder een langjarige verbintenis aan en zullen minder snel vertrekken.

Omdat de invulling van de plint feitelijk ondergeschikt is aan de ontwikkeling van de zorgappartementen is minder stringent gekeken naar alternatieve mogelijkheden van de locatie. Er wordt goed gekeken naar de bestemmingen en de mogelijke functies die zijn toegestaan, een ruime bestemming voegt waarde toe.

**Samenwerkende partijen:** samenwerkende partijen worden bij gelegenheid onderzocht op gegoedheid, vooral financieel, echter een uitgewerkt beleid ligt daar niet aan ten grondslag. Financieel wordt een partij beoordeeld alleen als daar aanleiding toe is, wat niet veel voorkomt. Organisatorisch wordt wel gekeken naar een huurder of exploitant, vooral bij nieuwe partijen maar ook hier is dat meer vanuit het gevoel dan dat gebaseerd zou zijn op vaste werkpatronen. De morele kant van de exploitant is op zich wel een issue maar geen hele zware.

Als het gaat om de inhuur van externe partijen is de trend dat er steeds meer externe partijen moeten worden ingehuurd omdat de materie ingewikkelder wordt. Denk hierbij aan juristen, kostendeskundigen, externe bouwbegeleiders. Men werkt veel samen met bekende partijen, deze partijen worden niet echt beoordeeld op hun kwaliteit. De bouw van het project wordt aangestuurd door een projectmanager van Vestia, op de bouw is een onafhankelijke opzichter ingehuurd van een extern bureau om de kwaliteit van het werk te garanderen. Van bouwer Heijmans is er een uitvoerder die de leidinggevende is richting de werknemers op de bouwplaats.

Voor deze systematiek wordt vrijwel altijd gekozen om de kwaliteit van de bouw zo hoog mogelijk te houden.

Er is binnen Vestia niet voldoende kennis in huis om het gehele proces zelf te kunnen behappen. Er zijn externe adviseurs nodig om een project geheel af te kunnen ronden.

**Waarde en prijzen:** de onrendabele top van de woningen is fors en wordt door de inzet van de maatschappelijke plint teruggebracht naar proporties die door de corporatie reëel wordt geacht.

Het maatschappelijk rendement is voor de mensen op de vloer veel meer een kreet die op bestuursniveau wordt gebezigd. Er is een beoordelingssysteem binnen Vestia om het maatschappelijk rendement te bepalen, de MARE meter, het werken hiermee is ingewikkeld en voor de ontwikkelaars eigenlijk ondoenlijk.<sup>59</sup>

Er zijn geen alternatieve scenario's of worst case scenario's ontwikkeld. Met kostendeskundigen is gekeken naar de minimale opbrengsten van het project om een kostendeckende positie te creëren. Naar de commerciële marktwaarde wordt bij uitzonderlijke omstandigheden beschouwd om het project binnen een groter kader te kunnen plaatsen. Hier is dat niet het geval geweest. Gekeken wordt naar de netto contante huur over een periode van 50 jaar en daarbij naar de vastgestelde onrendabele top. Bij grote afwijkingen daarvan en dus bij de vraag om grotere investeringen is het zaak aannemelijk te maken dat er meer geld

---

<sup>59</sup> C. van Riel; ongedateerd; Maatschappelijk ondernemen woningcorporaties;

nodig is. Dan wordt er wel gekeken wat een gebouw in de vrije sector doet.

**De realisatie:** bij de uitvoering van het bouwwerk worden veel risico's bij de bouwer neergelegd. Een bouwer die in tijden van economische crisis bereid zal zijn meer risico's op zich te nemen dan in een tijd dat er voldoende werk is.

De risicofactor tijd, en daarmee samenhangend het renterisico is voor Vestia van een veel minder groot belang dan bij een commerciële partij. Voor kosten en tijdsoverschrijdingen bij de bouw is er een externe opzichter ingehuurd die al het werk controleert. Ook tijdsoverschrijdingen worden hier opgemerkt en er wordt richting de bouwer opgetreden. Verder zijn veel risico's van overschrijdingen van kosten en tijd neergelegd bij de bouwer (omdat deze er de meeste invloed op kan uitoefenen).

#### 5.2.4. Kindercampus Overvecht, Locatie Ibisdreef (Utrecht)

**Aanleiding:** de corporaties Mitros en Portaal zijn door de gemeente Utrecht benaderd om samen te werken bij de ontwikkeling van twee van in totaal 5 nieuwe schoollocaties. Een van deze twee locaties, de Ibisdreef, komt voor rekening van Portaal. Portaal heeft nog weinig ervaring met maatschappelijk vastgoed. Zij zijn, zo zeggen ze zelf, trendvolgers die liever de kat uit de boom kijken. Dit project is dan ook het eerste wat zover is gekomen dat realisatie werkelijkheid lijkt te worden. Portaal heeft gekozen om te gaan investeren in maatschappelijk vastgoed omdat deze vraag in relatie tot gebiedsontwikkeling veel wordt gesteld.

Je wilt een compleet pakket aanbieden aan je huurders. Voorwaarde is dat Portaal bezit heeft daar waar de investering gepland is. Het moet gaan om de 'eigen' bewoners en het eigen bezit. Deze specifieke ontwikkeling is opgepakt juist om deze reden, Portaal heeft veel bezit in deze wijk en op deze wijze kan meerwaarde worden gecreëerd voor de bewoners.

**De organisatie:** Portaal heeft op 22 september 2009 een initiatiefdocument gemaakt waarin de contouren van de plannen worden neergelegd. Portaal werkt met fases en fasedocumenten. Het realisatiedocument is de basis voor de opdracht aan de aannemer en tevens het laatste GO/NO GO moment. De casus Ibisdreef is ten tijde van het onderzoek in de fase van het initiatiefdocument wat in september 2009 is goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Bij Portaal is de ontwikkelaar tevens de risicomanager. Zij hebben ook grote mogelijkheden om te sturen in het proces. Er is geen aparte risicomanager binnen Portaal. Het is beleid om in alle fasedocumenten de risico's te benoemen en deze risico's worden beoordeeld in het zogenaamde voorportaal. Het voorportaal bestaat uit directieleden van portaal die, voordat het plan bij de Raad van Bestuur komt, de casus nog eens helemaal doorneemt en beoordeeld. Er is voldoende ontwikkelkennis aanwezig binnen Portaal en er wordt geen externe kennis ingehuurd. Portaal heeft een integriteitsprotocol die door iedereen wordt ondersteund en waar iedereen zich aan moet houden. Risicomanagement heeft geen eigen status binnen Portaal. De risicoanalyses die zijn verricht, staan in het initiatiefdocument. Daarin worden 4



soorten risico's geïdentificeerd namelijk organisatorische risico's, juridische risico's, financiële risico's en marktgerelateerde risico's. Ook zijn er beheersmaatregelen voorgesteld die per risicosoort worden geïmplementeerd.<sup>60</sup>

In de documentenstructuur zijn GO/NO GO momenten ingebakken. Portaal heeft eigen directievoerders en eigen opzichters in de bouw die rapporteren aan Portaal. De besluitvorming vindt plaats in de Raad van Bestuur op basis van de fasedocumenten. Hiervan is bijna niet af te wijken. Het Voorportaal fungeert als adviesorgaan en bereid het besluit voor ten behoeve van de Raad van Bestuur. Alle tekeningbevoegdheden liggen vast.

**Het project:** Het programma is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de gemeente. Zelfs maximale investeringsniveaus en maximale huurprijzen zijn door de gemeente opgelegd. Vooronderzoek is gedaan door de gemeente, het onderzoek ten behoeve van de financiële haalbaarheid is door Portaal gedaan. Kijkend naar de alternatieve aanwendbaarheid van het object is voorwaarde dat het een zo flexibel mogelijk bouwwerk moet worden waarin een zo breed mogelijke range van functies in kan plaatsvinden. De locatie wordt beoordeeld naar de functie die voorligt en bestemmingen en gewenste functies worden in de onderhandelingen met de gemeente meegenomen. In het kader van de haalbaarheidsstudie is onderzoek gedaan naar de bevolking in de directe omgeving. Wie wonen er en hoe

kan het vastgoed daarop meebewegen. Er zijn geen alternatieve scenario's bekeken.

**Samenwerkende partijen:** Alleen de gemeente en de schoolbesturen zijn bij deze ontwikkeling betrokken. Een check van de financiële, organisatorische en morele aspecten van de samenwerkende partijen had in dit geval niet zoveel zin. Bij de andere partijen zoals BSO, het kinderdagverblijf, eventuele welzijnspartijen en dergelijke wordt zo'n check wel gedaan. Externe partijen zijn onder andere bouwkostenbureaus en het bedrijf More4you voor de logistieke opzet van het bouwplan. Behalve More4You is ook Marc van Leent van De Kopgroep als externe partij ingehuurd.

**Waarde en prijzen:** Er worden geen vergelijkingen gemaakt tussen de stichtingskosten en de marktwaarde. Bij wonen wordt dat wel gedaan, bij maatschappelijk vastgoed niet. Het uitgangspunt bij de planvorming is kostendekkendheid. Binnen portaal wordt geworsteld met het vaststellen en meten van het maatschappelijke rendement. Alle methodes zijn wel in beeld alleen blijft het voor Portaal een vaag en ongrijpbaar fenomeen. Onafhankelijke waarderingen worden niet gemaakt maar Portaal is dat in de toekomst wel van plan. Er is dan ook geen sprake van verschillende waarderingsscenario's en er is ook niet gekeken naar een worstcase- of exitscenario. Rendementen worden niet meegegeven, het uitgangspunt is kostenneutraal. De investeringsbeslissing is onderbouwd in het investeringsdocument met een vastgoed rekenprogramma.

**De realisatie:** in het kader van kosten- en budgetbeheersing en beheersing van de

---

<sup>60</sup> A. Koster, N. van Ginkel; september 2009; visie-initiatiefdocument Pilot Kinderclusters Ibisdreef; p13; Utrecht

tijdslijnen bij de realisatie moet worden gewerkt met marktconforme budgetten. Een offerte van een aannemer die zwaar onder de prijs ligt moet worden herkend. Het risico van kostenoverschrijdingen en zelfs faillissement ligt daar op de loer. Er wordt gekeken of de aannemer de risico's goed in beeld heeft en beheerst. Er wordt zeer goed gestuurd op het houden van de tijdslijnen. Overschrijding ervan kost de organisatie geld. Het verleggen van die risico's naar de partij die er het meeste invloed op kan uitoefenen is normale gang van zaken binnen Portaal.

Ten slotte: Portaal deed normaal gesproken geen enkel onderzoek naar de financiële, organisatorische en morele gegoedheid van de huurders maar gaat dat, naar aanleiding van de gesprekken in het kader van deze thesis nu wel doen.

## 5.2.5 Oosterheem Centrumcampus Zoetermeer

**De aanleiding:** Het project is opgepakt omdat Vestia streeft naar het uitbreiden van het aantal huurwoningen. Deze ontwikkeling was een aanleiding voor Vestia zich te profileren en om kans te maken op de bouw van sociale woningen in dit plangebied. Veelal bestaat het maatschappelijk bezit uit plinten maar ook uit verbouwde kerken en dergelijke. In ieder geval moet het maatschappelijk vastgoed een aantoonbare meerwaarde hebben voor de wijk. Momenteel vindt bij 80% van alle nieuwbouwprojecten de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed plaats.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> <http://www.vestia.nl/OverVestia/WatWijDoen/WijkEnBuurtvernieuwing/Pages/Nieuwbouwprojecten.aspx>

**De organisatie:** zie paragraaf 5.2.3

**Het project:** het project is tot stand gekomen naar aanleiding van een kort onderzoek naar verschillende functies door het externe bureau Gerrichhausen en Partners. Huurders hebben in hoge mate zelf mogen bepalen hoe de objecten ingevuld zouden moeten worden. Er komt in dit project onder andere een bibliotheek, een grand café met recreatieruimte, een wijkpost, een fitnesscentrum, een gezondheidscentrum, een kinderdagverblijf. Daarnaast komen er 110 parkeerplaatsen. Naast deze functies zijn er op de begane grond vier tuinen waaronder één wintertuin. Als het gaat om de alternatieve aanwendbaarheid is er een "plan B" gemaakt voor de fitnessruimte maar verder in het geheel niet. Er is niet gekeken naar alternatieve mogelijkheden van het object behalve naar de bruikbaarheid van het casco, er is niet gekeken naar de alternatieve aanwendbaarheid van de locatie en de bestemming lag al vast. Er was een maximering aan commerciële ruimtes die in het geheel aan ING is vergeven die het naastgelegen winkelcentrum ontwikkelt. Er mag bijvoorbeeld geen detailhandel plaatsvinden wat de alternatieve mogelijkheden beperkt en wat een ontwikkelrisico in zich heeft. Er is geen marktonderzoek geweest en er zijn geen alternatieve functies onderzocht. Ook zijn er geen alternatieve scenario's ontwikkeld.

**Samenwerkende partijen:** deels is er gekeken naar de kwaliteit van de partijen die betrokken zijn bij het project. Dit is geen standaardprocedure. Een eenvoudige "Graydoncheck" naar de achtergrond van een partij is in feite de meest vergaande maatregel. Behalve bij de exploitant van de fitnessruimte zijn er geen

jaarrekeningen of iets dergelijks opgevraagd. Ook eventuele risicoanalyses zijn eenvoudig. Het gezond verstand speelt hier weer een belangrijke rol. De exploitant wordt na de ingebruikname ook niet meer gevolgd om te zien of alles goed gaat. Er vindt geen herbeoordeling plaats.

**Waarde en prijzen:** er wordt streng gestuurd op het beheersen en terugdringen van de onrendabele top van de woningen. Voor de huuropbrengsten is een externe makelaar gevraagd prijzen te formuleren. Verder wordt bij de realisatie een zelfde weg gevolgd als bij Parkplan Den Haag. Het beperken van de onrendabele top is een van de prioriteiten van Vestia. Het rendement is ook hier vanuit het bestuur vastgesteld. Winst is geen uitgangspunt, wel kostendekkendheid met een minimale onrendabele top voor de woningen.

**De realisatie:** dit project is nog niet gerealiseerd. Men is nog in de voorbereidende fase. Vanaf het moment dat het bouwen begint wordt er met de aannemer continue gestuurd om binnen budget te blijven. De aannemer wordt mede probleemeigenaar gemaakt. GO/NO GO momenten zijn er feitelijk niet echt. Behalve als er bij de kwartaalrapportage grote problemen naar boven komen. De intentieovereenkomst is een moment waar men nog uit het project zou kunnen stappen.

## 5.2.5 Conclusies

Corporaties zijn momenteel in z'n totaliteit op een behoorlijke schaal actief met (vormen van) maatschappelijk vastgoed. Soms doet een corporatie het erbij, soms is er binnen de corporatie een aparte club

voor opgericht. Vastgesteld kan worden dat maatschappelijk vastgoed niet alleen door overheden wordt ontwikkeld maar dat de rol die corporaties hierin vervullen groot is en naar alle waarschijnlijkheid in de toekomst steeds groter zal gaan worden. Het exploiteren en ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed is bij de onderzochte corporaties steeds meer een kerntaak waarvoor mensen en middelen vrij worden gemaakt. Echter de organisatie van een corporatie is ingericht op het ontwikkelen, bouwen en exploiteren van (sociale) huurwoningen. De organisatie leent zich daardoor veel minder voor de ontwikkeling en exploitatie van commercieel vastgoed. Risicomatig zijn beide vormen van vastgoed lastig met elkaar te vergelijken.

Risicomanagement als instrument is bij corporaties beleidsmatig onvoldoende ingebed in de organisaties. Men doet het er bij, er zijn geen aparte risicomangers, er is geen op maatschappelijk vastgoed gericht theoretisch kader waarbinnen gewerkt wordt en er zijn geen specifieke risicomanagementmethoden. Dat het steeds goed gaat is veelal te danken aan de grote betrokkenheid van de mensen die bij de corporaties werken. De kwaliteit van de organisatie wordt door de corporaties als voldoende beschouwd. Er is veel kennis aanwezig binnen corporaties echter de kennis is vaak verspreid en versnipperd. Er moet bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed nogal wat expertise van buitenaf worden ingehuurd.

De aanleiding om te investeren in maatschappelijk vastgoed is bij alle onderzochte corporaties vrijwel gelijk; de wens om de leefbaarheid en de veiligheid van de wijk te vergroten en het besef dat

investeren in maatschappelijke voorzieningen binnen de wijk daar een bijdrage aan levert. De verschillende projecten zijn zeer divers van aard variërend van ouderenhuisvesting tot buurthuizen en variërend van nieuwbouw tot herbouw en verbouw. Alternatieve plannen worden niet vaak doorgerekend. Voor sommige onderdelen van een project worden soms wel alternatieven bedacht en er wordt ook wel rekening gehouden met een eventueel ander gebruik maar doorgerekende alternatieve scenario's zijn niet veel aan de orde. Exitscenario's en worst casescenario's worden bijna in geen van de onderzochte gevallen gemaakt, veelal vanuit een rotsvast vertrouwen dat er niets mis zal gaan.

Het beoordelen van de met een corporatie samenwerkende partners (bouwers, architecten, adviseurs, huurders en/of exploitanten) is bij de corporaties geen standaardprocedure. Er is nauwelijks inzicht in de kwaliteit van de andere partijen en veel gebeurt op basis van eerdere ervaringen en goed vertrouwen. Er is marginaal onderzoek naar de partijen, financieel, noch organisatorisch, noch moreel. Het wegvallen van sommige partners kan een groot effect hebben op de voortgang van een project. Een failliete aannemer, een dubieuze zakenpartner of het wegvallen van een exploitant betekent soms het einde van het project of het begin van een kostbare operatie.

Financiële rendementen zijn voor een aantal van de onderzochte corporaties van ondergeschikt belang voor de ontwikkelingen. Leidend is vaak kostendekkendheid, het terugdringen van de onrendabele top van de bij het project betrokken woningen of een van

hogerhand opgelegd rendement. Onrendabele toppen bij de ontwikkelingen van maatschappelijk vastgoed zijn echter bij alle ondervraagde corporaties niet aan de orde. Externe waarderingen van een commerciële eindwaarde of van alternatieve scenario's worden veelal niet of nauwelijks gemaakt. Wel het vaststellen van een markthuurwaarde gebeurt meestal door een externe partij. Opvallende uitkomst is dat werd opgemerkt dat een horizon waarbinnen een corporatie met deze vorm van commercieel vastgoed opereert, steeds korter wordt, waardoor het besef van het belang van een marktwaardecheck wel groeit.

Geconcludeerd mag worden dat corporaties zeer welwillend en enthousiast met maatschappelijk vastgoed aan de slag zijn gegaan. Echter, corporaties zijn er nog niet aan toegekomen de organisatie, en met name het risicomatige gedeelte ervan, aan te passen aan deze geheel andere wereld.

# Hoofdstuk 6: Conclusies, aanbevelingen en analyse

## 6.1 Inleiding

Deze thesis behandelt het risicomanagement bij corporaties als het gaat om maatschappelijk vastgoed. Maar ook de relatie tussen corporaties en maatschappelijk vastgoed en tussen corporaties en risicomanagement.

Corporaties zijn van oudsher actief in het bouwen en verhuren (of ontwikkelen en exploiteren) van (sociale) huurwoningen aan die mensen die daarop zijn aangewezen. Langzaam aan is het speelveld van een corporatie verbreed. Niet alleen is het huisvesten van mensen van belang, ook de leefbaarheid en veiligheid van een woonomgeving is onderdeel van het woongenot. Het brengen van maatschappelijke functies in een wijk om zaken als leefbaarheid en veiligheid te verbeteren maar ook elementen als het bieden van perspectief voor de bewoners is de laatste jaren steeds meer tot het takenpakket van een corporatie gaan behoren. Niet in de laatste plaats om de kwaliteit en waardeontwikkeling van het eigen bezit van een corporatie positief te beïnvloeden. Het ontwikkelen van commercieel vastgoed met een maatschappelijke functie is daarbij vaker gaan voorkomen. De rol van de gemeente wat betreft het bezitten en exploiteren van maatschappelijk vastgoed is voor een deel bij de corporaties komen te liggen.

Corporaties zijn gewend te werken met het risicoprofiel wat met het ontwikkelen en exploiteren van woningen samenhangt. Het ontwikkelen en exploiteren van maatschappelijk vastgoed, waar maatschappelijk vastgoed een onderdeel van uitmaakt, heeft een ander risicoprofiel dan woningen. Alleen al het feit dat een verhuurde woning minder waard is dan een lege woning (leegstand is een opportunity), en verhuurd commercieel vastgoed verhuurd juist meer waard is dan leeg (leegstand is een risico), geeft het verschil tussen beide soorten vastgoed aan. Uit de interviews blijkt, dat corporaties de slag naar het risicomanagement met betrekking tot commercieel vastgoed onvoldoende of soms helemaal niet hebben gemaakt. Waar commerciële beleggers een hoger risico vertalen in een hoger gewenst rendement en waar banken een hoger risico vertalen in een hoger rentetarief, wordt bij corporaties een hoger risico niet direct vertaald. Indirect is een corporatie bereid af te zien van een marktconform rendement.

## 6.2 Conclusies

Corporaties lopen dezelfde risico's als ieder andere onderneming die werkt met commercieel vastgoed. Maatschappelijk vastgoed is (een vorm van ) commercieel vastgoed met een eigen dynamiek en een eigen risicoprofiel die ook een eigen risicomanagementsysteem vergt. Er kan door corporaties niet efficiënt en afdoende gewerkt worden met de risicobeoordelingssystemen die voor woningen zijn ontwikkeld. Dit vraagt om een heroriëntering van de organisatie hoe om te gaan met de risico's die worden gelopen bij maatschappelijk vastgoed.

De praktijk van een vastgoedbank als FGH Bank en RNHB Hypotheekbank hoeft in grote lijnen niet heel veel af te wijken van de praktijk van een corporatie. Beide partijen werken met en investeren in vastgoed en beide partijen lopen daarbij substantiële risico's. Het risicomanagementsysteem en het risicodenken bij een vastgoedbank is in die zin overdraagbaar op een corporatie. Een maatschappelijke organisatie als een corporatie kan leren van een commerciële instelling als een vastgoedbank. Een vastgoedbank heeft middelen en mensen vrijgemaakt puur om risico's in kaart te brengen, te waarderen en te prijzen. Dit risico komt tot uiting in een negatieve of positieve financieringsbeslissing en een daaraan hangend rentetarief waar het risico de hoogte van dit tarief mede bepaald. Zowel het pand als de klant wordt hierin meegenomen.

Corporaties zijn veelal enthousiast aan de slag zijn gegaan met het ontwikkelen en exploiteren van commercieel vastgoed met een maatschappelijke functie echter dit geschiedt vanuit de praktijk van een

woningverhuurder. Op het gebied van risicomangement wordt gewerkt vanuit de kennis en kunde van een eigenaar en verhuurder van (sociale) huurwoningen en niet vanuit de kennis en kunde van een ontwikkelaar en exploitant van commercieel vastgoed. Er zit een lacune tussen de risico's die corporaties lopen en het risicomangement wat hiermee samenhangt en wat de corporatie hanteert. Vaak doet men het risicomangement er bij. Er is geen apart risicobeleid ten aanzien van maatschappelijk vastgoed en er zijn geen specifieke risicomangers. Er is ook geen theoretisch kader van waaruit risicomangement bij commercieel vastgoed wordt beschouwd en georganiseerd.

## 6.3 Aanbevelingen en lessen voor de toekomst

Directies, raden van bestuur en raden van commissarissen zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van beleid ten behoeve van risicomangement en vooral voor het teweegbrengen van de noodzakelijke cultuurverandering die nodig is om van een maatschappelijke organisatie een risicobewuste organisatie te maken. Het invoeren van een door de gehele organisatie gedragen risicodenken bij het ontwikkelen en exploiteren van commercieel maatschappelijk vastgoed behoort top down te worden georganiseerd en tot speerpunt van de organisatie te worden benoemd.

Een corporatie moet ervoor zorgen dat er op een systematische wijze wordt omgegaan met risicomangement. Een vast stramien van regels en maatregelen die bepalen wanneer er welke stappen

moeten worden genomen in het risicoanalyseproces. Hiertoe moet door de directies beleid worden geformuleerd die in de gehele organisatie moet worden geïmplementeerd. Bij het opstarten van een project moet helder zijn hoe en wanneer risico's worden geanalyseerd en gewaardeerd en welke beheersmaatregelen moeten worden geformuleerd om het risico te beheersen of weg te nemen.

Corporaties die maatschappelijk vastgoed als kerntaak hebben en regelmatig maatschappelijk vastgoed ontwikkelen doen er goed aan mensen en middelen vrij te maken (bijvoorbeeld door het oprichten van een aparte afdeling) zodat specifieke kennis en kunde op dit gebied wordt samengebracht. Deze mensen zijn daarbij uiteraard ook bestemd voor de reguliere bedrijfsvoering van de corporatie. Denk daarbij aan de afdeling Risico Analyse en Vastgoed Management (RAVM) bij FGH Bank. Een afdeling die het totale risicoprofiel van een propositie beoordeelt, nadat alle voorwerk is verricht maar voordat de definitieve investeringsbeslissing wordt genomen. Deze afdeling beoordeelt of alle stappen op het gebied van de risicoanalyse (op een juiste manier) zijn genomen, of de risico's juist in kaart zijn gebracht en gewaardeerd en of deze risico's voor de onderneming, gegeven de opgave die er ligt, acceptabel zijn. Zij hebben de macht om een propositie terug te verwijzen naar de verschillende analyseafdelingen om opnieuw te worden beoordeeld. Deze afdeling hangt dan ook direct onder de raad van bestuur.

Een te ontwikkelen pand en de daarin te exploiteren (maatschappelijke) functie moet veel meer dan nu worden beoordeeld, niet alleen vanuit de gewenste

functie maar veel meer vanuit de alternatieve aanwendbaarheid. Niet alleen de multifunctionaliteit van het gebouw (kan het pand tegen beheersbare kosten worden getransformeerd naar een andere functie) maar ook de alternatieve aanwendbaarheid van de locatie is daarbij van groot belang. Hierbij behoren niet alleen de best case scenario's maar juist de worst case scenario's en exit scenario's te worden betrokken. Bijvoorbeeld het uitvoeren van een stresstest van de locatie kan daarbij onderdeel uitmaken.

Externe en samenwerkende partijen moeten veel meer dan nu gebeurt worden beoordeeld op hun financiële gegoedheid, hun organisatie en op hun moraliteit. Het vertrouwen op de andere partij op basis van een al jarenlang bestaande samenwerking of op basis van het goede gevoel moet feitelijk worden onderbouwd. In de huidige economische omstandigheden kunnen ook partijen waarmee al jaren goed wordt samengewerkt failliet gaan of in financiële problemen komen. Partijen die worden ingehuurd behoren te worden bekeken op hun ervaring en referentieobjecten, zodat de kwaliteit van het werk kan worden beoordeeld. Dit geldt niet alleen voor uitvoerende partijen zoals bouwers, aannemers en dergelijke maar ook voor adviseurs en andere externe partijen. Ook de moraliteit van deze partijen kan worden onderzocht onder andere door het stellen van de juiste vragen.

Bouw in de verschillende fases die een project doormaakt voldoende GO-NOGO momenten in. Het is niet waar dat een bepaald plan niet kan worden gestopt als blijkt dat het misloopt. Het is soms beter nu een verlies te nemen of alternatieven door te voeren, dan door te gaan met het

plan. Formuleer daarbij de momenten en de omstandigheden waarop een GO of NOGO beslissing wordt genomen.

Corporaties doen er goed aan om bij de nu al bekende kenniscentra voor corporaties en maatschappelijk vastgoed zoals KEI, De Kopgroep of bij een andere instantie een kenniscentrum voor risicomanagement op te zetten. Hier kan kennis en kunde worden vergaard die voor een corporatie nodig zijn om op reguliere basis te werken met maatschappelijk vastgoed. In deze kennisgroep behoren commerciële partijen zoals beleggers, banken en dergelijke zitting te nemen zodat van deze partijen kan worden geleerd.

Het regulier laten waarderen van commercieel maatschappelijk vastgoed is binnen de corporaties niet gewoon. Er moeten redenen zijn voordat een waardering gemaakt wordt. Het waarderen van maatschappelijk vastgoed op financieel en maatschappelijk rendement kan een risicobeoordeling zijn door derden van het door de corporatie ontwikkelde vastgoed. Daarbij is de horizon van commercieel vastgoed binnen de corporaties vaak veel korter dan die van woningen. Dat houdt in dat wellicht eerder beslissingen worden genomen over de toekomst van het vastgoed en de functie. Een waardering kan hierbij van belang zijn als het gaat om de waarde en beoordeling van het pand door de commerciële markt. Corporaties werken al met Aedes samen om op reguliere en vrijwillige basis de woningportefeuilles te waarderen om zodoende een benchmark te hebben. Hoe presteert een corporatie of belegger ten opzichte van het gemiddelde, de benchmark. De commerciële variant is de ROZ IPD die sinds 1985 jaarlijks wordt gehouden. Een benchmark voor

maatschappelijk vastgoed is aan te bevelen om te kijken in hoeverre een corporatie het doet ten opzicht van de collega corporaties.

## 6.4 Een analyse

De conclusies en aanbevelingen hierboven komen erop neer dat er op het gebied van risicomanagement door corporaties nog veel te verbeteren valt. Maar waarom is dit? Corporaties zijn overwegend professioneel opererende bedrijven met gedreven werknemers die voldoende kennis van vastgoed in huis hebben. Is de wil om risico's te beschouwen dan niet aanwezig?

Uit het onderzoek blijkt dat de risico's die kleven aan commercieel maatschappelijk vastgoed van een andere orde zijn dan de risico's van (huur)woningen. Daarbij is de organisatie van een corporatie veelal nog ingesteld op het ontwikkelen en exploiteren van die woningen en niet van maatschappelijk vastgoed. Maatschappelijk vastgoed vergt een ander risicomanagementsysteem. Verder lijkt ook in de corporatiecultuur opgesloten te zitten dat bepaalde problemen wellicht beter onbesproken kunnen blijven. Vanuit de angst dat er wellicht wel niets meer gebouwd zal gaan worden. De corporatiecultuur is er een van het willen realiseren van betaalbare woningen voor die groepen die dat nodig hebben en het realiseren van commercieel vastgoed met een maatschappelijke functie. Dan wil men wellicht bepaalde risico's liever niet zien. Het cultuuronderzoek van Aldert Dreimuller in 2007 gaf al aan dat er binnen de corporaties veel meer sprake was van een teamcultuur waarin de mens (collega en klant) centraal stond en veel minder van een doelcultuur waarin het realiseren



van duidelijk geformuleerde doelstellingen centraal staat. Verder zijn er nog de taakcultuur waar creativiteit en innovatie de boventoon voeren en de procescultuur waar regels en procedures leidend zijn. Een te veel teamgerichte cultuur waarvan bij corporaties sprake is, zou de oorzaak kunnen zijn van het niet willen of kunnen benoemen van risico's. Ten slotte, het is lastig om aan je collega's en aan je klanten te laten weten dat overall wel risico's aan kleven. De omslag naar een meer doelgerichte bedrijfscultuur wordt overigens wel steeds meer gemaakt.<sup>62</sup> Dat de cultuur bij corporaties zal moeten wijzigen lijkt wel helder. Bij deze cultuuromslag naar een meer doelgerichte wijze van werken is het optuigen van een goed risicomangementsysteem een kans die corporaties kunnen grijpen.

## 6.5 Tot slot

Het kennen en het in kaart te brengen van de risico's houdt niet in dat men een project daarom maar niet moet doen, het houdt in dat vooraf bekend is op welke voorwaarden een project wordt aangegaan. In een ongedateerd artikel van E.R. van Marle en C.P.E. Wismans wordt kritisch geschreven over risicomangement.

“Risicomangement is tegenwoordig dé oplossing voor alles dat er fout gaat in organisaties, van schandalen zoals bij Ahold tot en met financieel uit de klauwen lopende projecten bij overheden en corporaties zoals bij de Maastrichtse woningcorporatie Servatius. Veel pleitbezorgers voor het invoeren van

risicomangement weten niet wat de exacte betekenis van het concept is en hoe het organisaties kan helpen. Zo hebben banken voor de buitenwereld allemaal een prachtig verhaal over hun risicomangement maar dit heeft de huidige financieel-economische crisis allerminst voorkomen. Men kent inmiddels de geschiedenis en de sceptici van risicomangement zijn geboren. En terecht, want risicomangement is geen kuur voor alle ziekten”.

Van Marle en Wismans hebben hier gelijk in, risicomangement is zeker niet de kuur voor alle ziekten echter, een goed risicomangement is wel een minimumbasis voor een gedegen bedrijfsvoering. In het artikel wordt gesproken over het bewust maken van het onbewuste bij risicomangement. Corporaties behoren zich steeds bewust te zijn van de risico's die worden gelopen bij een investering in maatschappelijk vastgoed. Onder de huidige economische omstandigheden is het een plicht van corporaties om scherpe keuzes te maken bij het doen van een investering. Corporaties staan vaker in de schijnwerpers en er worden kritische vragen gesteld door publiek en politiek. De rol van de corporaties veranderd van teruggetrokken en gematigde verenigingen die zich richten op het huisvesten van mensen die daarop zijn aangewezen naar complexe vastgoed bedrijven die alle facetten van de vastgoedwereld in zich hebben. Een goed en gedegen risicobeleid hoort daarbij.<sup>1</sup>

<sup>62</sup> H. Nijenhuis; 2007; bedrijfscultuur belemmert doelgericht werken; Aedes Magazine; Nr2 2007

# Dankwoord

Ziehier, mijn scriptie. Het product met een lange historie. Na het behalen van mijn vakken Marktanalyse, Investeringsanalyse en Gebiedsontwikkeling ben ik in 2007 begonnen aan mijn scriptie. We schrijven nu 2010, maar liefst drie jaar later! In die tussentijd is er een hoop gebeurt. Langdurige uitval heeft het maken van mijn Masterthesis op de lange baan geschoven. Uitstel werd afstel wat mij betreft. Het is dankzij de examencommissie van de ASRE dat ik nu mijn scriptie mag presenteren. Mijn dank gaat dan ook uit naar de examencommissie en met name naar de heren Van Gool en Van der Post die met geduld en begrip ruimte hebben gegeven aan het maken van dit verhaal. Maar ik moet beginnen met een groot woord van dank aan mijn gezin die in de afgelopen tijd mij de kans en gelegenheid heeft gegeven deze studie te kunnen doen en afronden.

Tijdens mijn zoektocht naar informatie ben ik een aantal mensen tegen het lijf gelopen zonder wie ik nu niet dit verhaal had kunnen maken. Allereerst Marc van Leent. Kenner van maatschappelijk vastgoed en niet aflatend bezig met het verbinden van mensen en partijen op dit gebied. Hij heeft me gesteund met raad en daad en via hem heb ik nu al verschillende lezingen en workshops gegeven aan corporaties over dit onderwerp. Ik heb mogen kijken in de keuken van 4 corporaties. Mitros in Utrecht, Portaal in Veenendaal, Ymere in Amsterdam en Vestia in Den Haag. Ik heb mogen meekijken met 5 projecten en verschillende mensen mogen interviewen. Het past dat ik deze mensen hier met

naam en toenaam noem en ze dank voor de directe bereidheid om mee te werken aan mijn verhaal. Monique Waarts en Aldo van Kleef van Mitros, Nico van Ginkel van Portaal, Ed Reitsma en Niels van der Vlist van Vestia en last but not least Joost Collier van Ymere. Zij hebben allen veel tijd gestoken in het beantwoorden van mijn vragen. Ik dank jullie hiervoor hartelijk en ik hoop van harte dat jullie in deze Masterthesis terugvinden wat jullie ervan verwacht hebben, dat jullie lering kunnen trekken uit mijn verhaal.

Dank aan Haijo Dijkstra voor zijn zinvolle inhoudelijke bijdragen en goede kritieken. Dank aan mijn lief die deze saai kost voor mij doorworstelde.

En ten slotte mijn begeleider Guido Wallagh. Enthousiast en inspirerend maar ook kritisch en streng. De man die mij voor het eerst kennis liet maken met maatschappelijk vastgoed en waardoor ik geïnspireerd ben geraakt om dit onderwerp te bespreken.

Blaricum, april 2010

# Bijlagen

## Bijlage 1: overzicht risico's van de projecten

	<b>Portaal (Ibisdreef)</b>
Financiële risico's Cashflow Out	<p>Geen vergelijking marktwaarde en stichtingskosten</p> <p>Geen verhuurscenario's ontwikkeld</p> <p>Risico van kostenoverschrijding beheerst door marktconforme budgetten</p> <p>Risico van tijdoverschrijding wordt zeer op gestuurd door verantwoordelijk functionaris</p> <p>Risico's verleggen naar de aannemer</p> <p>GO/NO GO moment bij elk fase-document</p> <p>Eigen directievoering op de bouw en eigen opzichters</p> <p>Investeringsbeslissing obv het investeringsdocument en vastgoedrekenmodellen</p> <p>Soms met hulp van externe partijen</p> <p>Geen externe waarderingen gemaakt</p> <p>Geen scenario's doorgerekend</p> <p>Geen meting achteraf van maatschappelijk en financieel rendement</p>
Financiële risico's Cashflow In	<p>Uitgangspunt bij huurvaststelling is kostendekkendheid</p> <p>Wordt niet gekeken naar markthuren</p> <p>Maatschappelijk rendement nog nauwelijks bepaald</p> <p>Exploitant in vorm gemeente lag al vast</p> <p>Bij keuze van de overige exploitanten geen risicobeoordeling gemaakt</p> <p>Niet gekeken naar financiële, organisatorische of morele gegoedheid van de exploitant</p> <p>Wel gekeken naar alternatieve functies naast de schoolfuncties</p> <p>Niet gekeken naar alternatieve exploitanten</p>
Overige risico's intern	<p>Geen risicomanager</p> <p>Beperkt risicobeleid</p> <p>Voldoende vastgoedkennis aanwezig</p> <p>Te weinig kennis van maatschappelijk vastgoed aanwezig</p> <p>Integriteits protocol aanwezig</p> <p>Inhuur van kostendeskundigen en More4You</p> <p>Gedegen interne besluitvorming obv fase-documenten</p> <p>Besluitvorming voorbereid door "voorportaal"</p> <p>Definitieve besluiten altijd door Raad van Bestuur</p> <p>Geen controlemomenten ter voorkoming van navelstaren</p>
Overige risico's extern	<p>Doorlichten van partijen is automatisme</p> <p>Financiële gegoedheid wordt beschouwd bij aanleiding</p> <p>Organisatorische gegoedheid niet</p> <p>Morele gegoedheid niet</p> <p>Geen echte risicoanalyses verricht</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van het gebouw erg belangrijk</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van de locatie lage prioriteit</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid tav bestemmingen en functies lage prioriteit</p> <p>Geen alternatieve scenario's, geen worst case scenario</p> <p>Politiek risico is een groot risico</p> <p>Beïnvloeding externe besluitvorming door veel met de overige partijen aan tafel te zitten</p> <p>Geen check in hoeverre partijen beslissingsbevoegd zijn</p>

	<b>Vestia Project Oosterheem</b>
Financiële risico's Cashflow Out	<p>Geen vergelijking marktwaarde en stichtingskosten;  Geen verhuurscenario's ontwikkeld;  Risico van kostenoverschrijding beheerst door hard te sturen om binnen budget te blijven en aannemer probleemeigenaar te maken;  Risico van tijdsoverschrijding wordt veel minder op gestuurd, dit "hakt er minder in";  Risico's verleggen naar de aannemers en bouwers, is niet echt een issue;  GO/NO GO momenten zijn er niet echt meer behalve bij de intentieovereenkomst en soms later bij kwartaalrapportages die per project worden gemaakt;  Eigen directievoering op de bouw en ingehuurde externe opzichters voor controle van de bouw;  Investeringsbeslissing obv het project- of investeringsdocument;  Soms met hulp van kostendeskundigen  Alleen externe waarderingen als dit opportuun is voor het rondmaken van het project;  Geen alternatieve scenario's doorgerekend behalve een beetje bij de huurder van de fitnessruimte  Geen meting achteraf van maatschappelijk en financieel rendement;  Veel sturen op beperking van onrendabele top van de woningen, gebruikelijk maximaal €20K OT per woning, afwijkingen als dat gewenst is;</p>
Financiële risico's Cashflow In	<p>Uitgangspunt bij huurvaststelling is markthuur;  Maatschappelijk rendement nog nauwelijks bepaald;  Exploitanten worden gezocht in de eigen relatiekring;  Bij keuze van de overige exploitanten geen risicobeoordeling gemaakt alleen bij de fitnessexploitant is verder gekeken;  Niet gekeken naar financiële, organisatorische of morele gegoedheid van de exploitanten behalve bij fitnessexploitant  Niet echt meer gekeken naar alternatieve functies  Niet gekeken naar alternatieve exploitanten</p>
Overige risico's intern	<p>Geen risicomanager;  Beperkt risicobeleid;  Voldoende vastgoedkennis aanwezig;  Gemiddeld voldoende kennis van maatschappelijk vastgoed aanwezig behalve bij zorgprojecten;  Integriteits protocol aanwezig (BIPO)  Inhuur van kostendeskundigen en juridische deskundigheid, aantal externen groeit;  Interne besluitvorming obv Investeringsdocument en kwartaalrapportages, zonder afwijkingen van normaal geen verdere besluiten;  Besluitvorming voorbereid door "examen doen" bij commissie;  Tot € 50K door ontwikkelaar, daarboven directie of Raad van Bestuur, investeringsbeslissing altijd directie of Raad van Bestuur;  Kwartaalrapportages onder andere ter voorkoming van navelstaren of "SS Rotterdam gedoe"</p>
Overige risico's extern	<p>Doorlichten van partijen gebeurt niet echt, Craydon in geval van de Fitnessexploitant, de overigen niet;  Financiële gegoedheid wordt normaal gesproken aangenomen;  Organisatorische gegoedheid niet bekeken;  Morele gegoedheid niet bekeken;  Geen echte risicoanalyses verricht;  Alternatieve aanwendbaarheid van het gebouw wel belangrijk;  Alternatieve aanwendbaarheid van de locatie wordt niet echt naar gekeken;  Alternatieve aanwendbaarheid tav bestemmingen en functies zeer hoge prioriteit;  Geen alternatieve scenario's, geen worst case scenario;  Zorgpartijen blijven een groot risico;  Beïnvloeding externe besluitvorming door stellen van deadlines;  Geen check in hoeverre partijen beslissingsbevoegd zijn, wel alertheid hierop;</p>

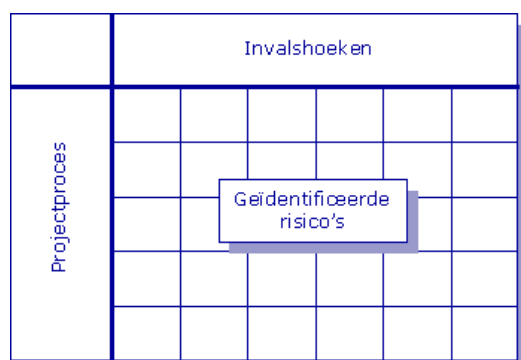
	<b>Vestia Project Parkplan</b>
Financiële risico's Cashflow Out	<p>Geen vergelijking marktwaarde en stichtingskosten;</p> <p>Geen verhuurscenario's ontwikkeld;</p> <p>Risico van kostenoverschrijding beheerst door hard te sturen om binnen budget te blijven en aannemer probleemeigenaar te maken, aan zien komen en "flink robbertje vechten";</p> <p>Risico van tijdsverschrijding wordt veel minder op gestuurd, dit "hakt er minder in";</p> <p>Risico's verleggen naar de aannemers en bouwers, is niet echt een issue;</p> <p>GO/NO GO momenten zijn er niet echt meer behalve bij de intentieovereenkomst en soms later bij kwartaalrapportages die per project worden gemaakt;</p> <p>Eigen directievoering op de bouw en ingehuurde externe opzichters voor controle van de bouw;</p> <p>Investeringsbeslissing obv het project- of investeringsdocument;</p> <p>Soms met hulp van kostendeskundigen</p> <p>Alleen externe waarderingen als dit opportuun is voor het rondmaken van het project;</p> <p>Geen alternatieve scenario's doorgerekend behalve een beetje bij de huurder van de fitnessruimte</p> <p>Geen meting achteraf van maatschappelijk en financieel rendement;</p> <p>Veel sturen op beperking van onrendabele top van de woningen, gebruikelijk maximaal €20K OT per woning, afwijkingen als dat gewenst is;</p>
Financiële risico's Cashflow In	<p>Uitgangspunt bij huurvaststelling is markthuurlen en beperken OT van de bovenliggende woningen;</p> <p>Maatschappelijk rendement nog nauwelijks bepaald;</p> <p>Exploitanten worden gezocht in de eigen relatiekring;</p> <p>Bij keuze van de overige exploitanten geen risicobeoordeling gemaakt alleen bij de fitnessexploitant is verder gekeken;</p> <p>Niet gekeken naar financiële, organisatorische of morele gegoedheid van de exploitanten;</p> <p>Niet echt meer gekeken naar alternatieve functies;</p> <p>Niet gekeken naar alternatieve exploitanten;</p>
Overige risico's intern	<p>Geen risicomanager;</p> <p>Beperkt risicobeleid;</p> <p>Voldoende vastgoedkennis aanwezig;</p> <p>Gemiddeld voldoende kennis van maatschappelijk vastgoed aanwezig behalve bij zorgprojecten;</p> <p>Integriteits protocol aanwezig (BIPO)</p> <p>Inhuur van kostendeskundigen en juridische deskundigheid, aantal externen groeit;</p> <p>Interne besluitvorming obv Investeringsdocument en kwartaalrapportages, zonder afwijkingen van normaal geen verdere besluiten;</p> <p>Besluitvorming voorbereid door "examen doen" bij commissie;</p> <p>Tot € 50K door ontwikkelaar, daarboven directie of Raad van Bestuur, investeringsbeslissing altijd directie of Raad van Bestuur;</p> <p>Kwartaalrapportages onder andere ter voorkoming van navelstaren of "SS Rotterdam gedoe"</p>
Overige risico's extern	<p>Doorlichten van partijen gebeurt niet echt;</p> <p>Financiële gegoedheid wordt normaal gesproken aangenomen;</p> <p>Organisatorische gegoedheid niet bekeken;</p> <p>Morele gegoedheid niet bekeken;</p> <p>Geen echte risicoanalyses verricht;</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van het gebouw wel belangrijk;</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van de locatie wordt niet echt naar gekeken;</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid tav bestemmingen en functies zeer hoge prioriteit;</p> <p>Geen alternatieve scenario's, geen worst case scenario;</p> <p>Zorgpartijen blijven een groot risico;</p> <p>Beïnvloeding externe besluitvorming door stellen van deadlines;</p> <p>Geen check in hoeverre partijen beslissingsbevoegd zijn, wel alertheid hierop;</p>

	<b>Mitros Project De Zusters</b>
Financiële risico's Cashflow Out	<p>Altijd kijken marktwaarde en stichtingskosten en naar terugverdienvermogen van het pand;</p> <p>Geen verhuurscenario's ontwikkeld;</p> <p>Risico van kostenoverschrijding beheerst door het stellen van normale, niet overspannen eisen waardoor ruimte ontstaat;</p> <p>Risico van tijdsoverschrijding geldt zelfde als voor kostenoverschrijding;</p> <p>Risico's verleggen naar de aannemers en bouwers is veel meer het nemen van eigen verantwoordelijkheid over en weer;</p> <p>GO/NO GO momenten zijn er bij ieder fasedocument, per document een risicoanalyse en beheersmaatregelen;</p> <p>Eigen directievoering op de bouw en eigen opzichters voor controle van de bouw;</p> <p>Investeringsbeslissing obv de 6 fasedocumenten;</p> <p>Soms met hulp van kostendeskundigen, altijd makelaar voor marktconforme huur;</p> <p>Er wordt gekeken naar externe waarderingen om het terugverdienvermogen van een pand in beeld te kunnen brengen;</p> <p>Geen alternatieve scenario's doorgerekend bij het bepalen van de marktwaarde en altijd een exitscenario;</p> <p>Altijd meting achteraf van maatschappelijk en financieel rendement, werken sterk met IRR als gewenste uitkomst;</p> <p>Geen onrendabele toppen bij MAATSCHAPPELIJK VASTGOED, sturen op IRR, vaste rendementseisen vastgesteld door dIRECTie en Raad van Bestuur;;</p>
Financiële risico's Cashflow In	<p>Uitgangspunt bij huurvaststelling is markthuur, altijd te taxeren door externe makelaars;</p> <p>Gewenst IRR is maatgevend;</p> <p>Maatschappelijk rendement nog nauwelijks bepaald;</p> <p>Pand wordt pas ontwikkeld na vinden van exploitant, nooit andersom;</p> <p>Bij keuze van de overige exploitanten geen risicobeoordeling gemaakt;</p> <p>Niet direct gekeken naar financiële, organisatorische of morele gegoedheid van de exploitanten; partijen waren genoegzaam bekend;</p> <p>Zeker gekeken naar alternatieve scenario's zoals sloop/nieuwbouw, alternatief gebruik etc;</p> <p>Niet gekeken naar alternatieve exploitanten;</p>
Overige risico's intern	<p>Geen risicomanager;</p> <p>Risicobeleid vervat in de 6 fasedocumenten met in ieder document een risicoanalyse en een GO-NO GO moment;</p> <p>Iedere fase ter goedkeuring RvC;</p> <p>Voldoende vastgoedkennis aanwezig;</p> <p>Gemiddeld voldoende kennis van maatschappelijk vastgoed aanwezig;</p> <p>Integriteits protocol geregeld, uitvoering ervan is de vraag hoe e.e.a. uit te leggen aan klanten en collega's;</p> <p>Eigen kennis en eigen vastgoedeconomen;</p> <p>Interne besluitvorming obv ieder fasedocument met GO-NO GO moment;</p> <p>Besluitvorming voorbereid voor directie, Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen;</p> <p>Alle financiële besluiten voorleggen;</p> <p>Voorkoming van navelstaren door constant stellen van de vraag of het uit te leggen is aan de klanten of de collega's;</p>
Overige risico's extern	<p>Doorlichten van partijen altijd zowel financieel, moreel en organisatorisch;</p> <p>Financiële gegoedheid door kennis van de zorgsector, hoe lopen de geldstromen, ken de markt, ken de klant;</p> <p>Risicoanalyses en beheersmaatregelen bij ieder fasedocument;</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van het gebouw wel belangrijk;</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van de locatie wordt niet echt naar gekeken, Mitros ontwikkeld altijd vanuit de vraag uit de markt;</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid tav bestemmingen en functies zeer hoge prioriteit;</p> <p>Geen alternatieve scenario's, geen worst case scenario, wel exitscenario;</p> <p>Beïnvloeding externe besluitvorming door stellen van deadlines;</p> <p>Geen check in hoeverre partijen beslissingsbevoegd zijn, wel alertheid hierop;</p>

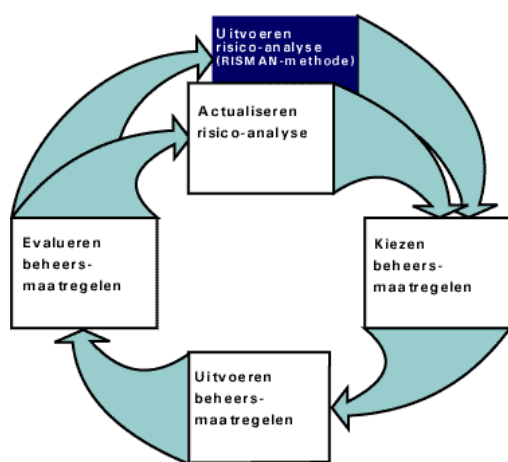
	<b>Ymere (Timorplein)</b>
Financiële risico's Cashflow Out	<p>Geen vergelijking marktwaarde en stichtingskosten</p> <p>Ten aanzien van Kriterion zijn diverse verhuurscenario's ontwikkeld</p> <p>Risico van kostenoverschrijding beheerst door strak bouwmanagement, extern ingehuurd</p> <p>Risico van tijdsoverschrijding beheerst door strak bouwmanagement, extern ingehuurd</p> <p>Risico's verleggen ook door goed bouwmanagement met synergievoordelen voor de 3 eigenaren</p> <p>GO/NO GO moment niet formeel geregeld, wel mogelijk bij de diverse besluitmomenten</p> <p>Investeringsbeslissing obv het investeringsdocument en vastgoedrekenmodellen</p> <p>Alles op basis van eigen kennis</p> <p>Geen externe waarderings gemaakt</p> <p>verschillende scenario's doorgerekend aan het begin met verschillende bouwvolumes</p> <p>Uitgebreide meting achteraf van maatschappelijk en financieel rendement dmaatschappelijk vastgoed een maatschappelijke kosten/batenanalyse</p>
Financiële risico's Cashflow In	<p>Uitgangspunt bij huurvaststelling is markthuur</p> <p>Maatschappelijk rendement wel bepaald met name achteraf gemeten</p> <p>Exploitant in vorm van de drie eigenaren (Ymere, Iris en Stay OK) al vast, exploitant Kriterion en kleine huurders later gevonden.</p> <p>Bij keuze van Kriterion is een uitgebreid risicobeoordeling gemaakt, de huurders van de kleine bedrijfsunits op basis van blauwe ogen en gevoel</p> <p>Wel gekeken naar financiële, organisatorische of morele gegoedheid van Kriterion, niet van de overige eigenaren.</p> <p>Wel gekeken naar alternatieve functies naast de huidige functies o.a. wonen</p> <p>Wel gekeken naar alternatieve exploitanten voor Kriterion</p>
Overige risico's intern	<p>Geen risicomanager</p> <p>Beperkt risicobeleid</p> <p>Voldoende vastgoedkennis aanwezig</p> <p>Versnipperde kennis van maatschappelijk vastgoed binnen de organisatie aanwezig</p> <p>Integriteits protocol aanwezig</p> <p>Inhuur van kostendeskundigen, bouwmanagementbureau Nieuwstate en verhuurbureau Kleinschalig Vastgoed</p> <p>Gedegen interne besluitvorming obv fasedocumenten</p> <p>Mandatering van besluitvorming strak geregeld</p> <p>Definitieve besluiten altijd door Raad van Bestuur</p> <p>Inroepen van kwaliteitsteam van mensen, niet bij het project betrokken die kritische vragen stellen ter voorkoming van navelstaren</p>
Overige risico's extern	<p>Doorlichten van partijen gebeurt waar nodig, Studio K is grootste risico, zijn ook garanties afgegeven als huurder het niet goed doet.</p> <p>Financiële gegoedheid wordt zeker beschouwd bij Kriterion, niet bij kleine huurders</p> <p>Organisatorische gegoedheid wel bij Kriterion, niet bij kleine huurders</p> <p>Morele gegoedheid wel bij Kriterion, niet bij kleine huurders</p> <p>Bij Kriterion zijn uitgebreide risicoanalyses gemaakt. Bouwrisico ingeperkt door inhuren van gezamenlijk bouwmanagementbedrijf</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van het gebouw erg belangrijk</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid van de locatie ook belangrijk</p> <p>Alternatieve aanwendbaarheid tav bestemmingen en functies hoge prioriteit, zeer ruime bestemming overeengekomen</p> <p>Alleen alternatieve scenario's bij Kriterion, geen worst case scenario door blind vertrouwen</p> <p>Beïnvloeding externe besluitvorming door veel met de overige partijen aan tafel te zitten</p>

## Bijlage 2: overzicht risicyanalysemethoden

### De risicomatrix



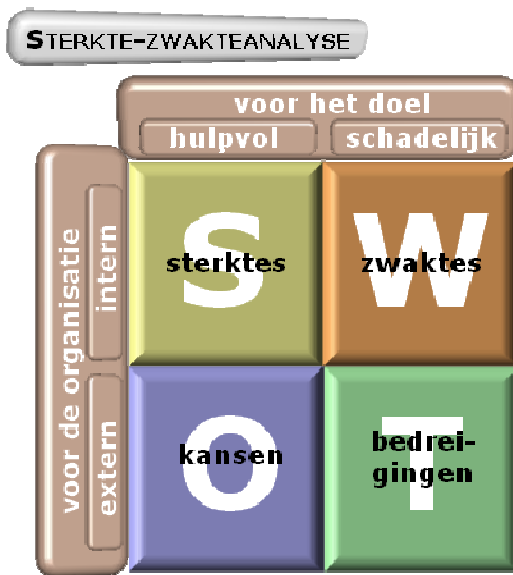
Dit is een analysemethode die risico's op een systematische manier in kaart brengt. Het gaat hier om een globale en kwalitatieve inventarisatie die in een matrixvorm wordt weergegeven. Deze methode kan in alle fases worden gebruikt.



Bovenstaand figuur geeft de Risman Methode weer. Deze methode heeft het ook over 4 stappen. Te beginnen met het vaststellen van het doel van het risicomanagement, het in kaart brengen van de risico's, het vaststellen van de belangrijkste risico's en ten slotte het in kaart brengen van de beheersmaatregelen. (<http://www.risman.nl/risicomanagement/hoe.htm>)



## De SWOT Analyse

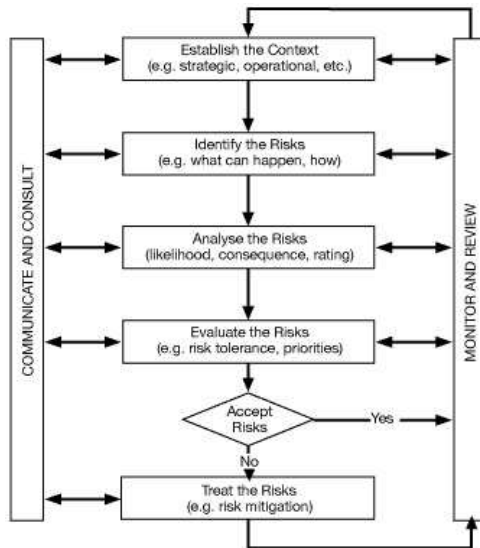


[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/SWOT\\_nl.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/SWOT_nl.png)

Een SWOT analyse laat de sterke en zwakke kanten zien en de kansen en bedreigingen. Een interne analyse van de organisatie zelf, de sterke en zwakke punten en een externe analyse van de omgeving, de kansen en bedreigingen. **Verder uitdiepen?**

## Riskmapping

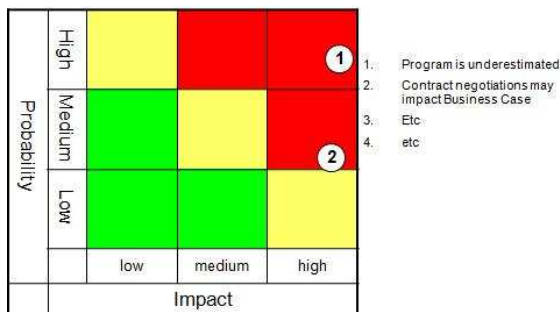
Bij riskmapping 'waardeer' je de gevonden risico's met een score, een risicoscore. Hoe hoger de score, hoe ernstiger de bedreiging. Deze methode pas je vaak toe na de initiatieffase om meer zekerheid te krijgen over de impact en de waarschijnlijkheid van de risico's. Het is een prioritering van risico's door middel van cijfers.



AS/NZS 4360:2004 Standards Australia <http://www.standards.com.au>

het proces van riskmapping ([www.strategy-at-risk.com](http://www.strategy-at-risk.com))

Op deze wijze kan je de meest kritieke risico's monitoren en volgen en kan je zien of risico's een grotere, kleinere of gelijkblijvende bedreiging vormen voor het project.



voorbeeld riskmapping ([www.expertprogrammanagement.com](http://www.expertprogrammanagement.com))

## Scenarioanalyse

Hier is het zaak een aantal wegen te doordenken waarlangs een scenario zich kan ontwikkelen. De verschillende scenario's laten zien wat er gebeurt als bepaalde kansen en risico's zich voordoen. Je kunt de uitkomsten hiervan vertalen in beleid of in financiële termen. Deze methode pas je toe na de initiatiefase

De grote vraag is natuurlijk waar je welk instrument kan toepassen. In onderstaand schema staat een handreiking welk instrument in welke fase van een ontwikkeling bruikbaar kan zijn.

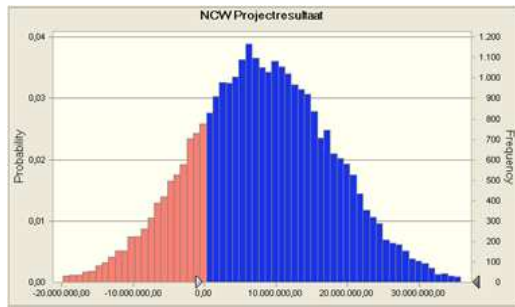
Fase	Functie risicoanalyse	Belangrijke risicoorten	Analysemethoden
Initiatiefase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategiebepaling voor de totstandkoming van de samenwerking met belanghebbenden</li> <li>Input voor opstellen ruwe contouren voor een ruimtelijk plan en beleidsmatige en financiële randvoorwaarden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omgevingsrisico's, zoals politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's en samenwerkingsrisico's</li> <li>Projectrisico's, zoals ruimtelijke risico's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT-analyse</li> <li>Risicomatrix</li> <li>Opportunityplanning</li> </ul>
Haalbaarheidsfase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waarborgen kwaliteit van de projectorganisatie</li> <li>Beoordelen van de haalbaarheid van het (concept)plan</li> <li>Identificatie van de belangrijkste risico's van het voorgenomen plan</li> <li>Realiseren van een evenwichtige risicoverdeling met partners in de PPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omgevingsrisico's, zoals samenwerkingsrisico's, politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's</li> <li>Organisatie- en personeelsrisico's, zoals structuur van de projectorganisatie en kwaliteit en kwantiteit van het personeel</li> <li>Projectrisico's, zoals risico's i.v.m. de beoogde PPS-constructie, plankwaliteit en ruimtelijk risico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scenario-analyse</li> <li>Risikmapping</li> <li>Gevoeligheidsanalyse</li> <li>Risicomatrix</li> </ul>
Realisatiefase en exploitatie-/beheerfase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waarborgen kwaliteit van de projectorganisatie</li> <li>Beoordelen kwaliteit en actualiteit plan en exploitatieberekening</li> <li>Beheeren van de doelstellingen en randvoorwaarden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie- en procesrisico's, zoals cultuur, structuur en processen</li> <li>Projectrisico's, zoals risico's i.v.m. de PPS-constructie, plankwaliteit en het ruimtelijk risico</li> <li>Omgevingsrisico's, zoals economische ontwikkelingen en risico's i.v.m. financiële parameters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scenario-analyse</li> <li>Risicomatrix</li> <li>Risikmapping</li> <li>Gevoeligheidsanalyse</li> <li>Monte Carlo analyse</li> </ul>

[www.mevasto.nl](http://www.mevasto.nl) overzicht van risicoanalyses per fase

## **gevoeligheidsanalyse**

Hier wordt een financieel bandbreedte van het exploitatiesaldo achterhaald. Bij het ramen van kosten en opbrengsten wordt van bepaalde uitgangspunten uitgegaan, de kunst is om te zien welke wijziging in bepaalde parameters welke uitslag kunnen hebben. Een kleine wijziging in een parameter met een grote uitslag houdt in dat deze parameter zeer goed gemonitord moet worden omdat de risico's nogal groot zijn. Bij een hele kleine uitslag is monitoring van een minder belang.

## De Monte-Carlosimulatie



[www.information-management.com](http://www.information-management.com)

De Monte-Carlosimulatie is een simulatietechniek. Hierbij worden heel veel scenario's, steeds weer met een andere startwaarde doorgerekend. Alle uitkomsten worden naast elkaar gelegd waarna het meest kansrijke scenario kan worden gekozen. De Monte-Carlomethode wordt meestal toegepast in situaties waarin de uitkomst van een enkel scenario niet representatief is, er is behoefte aan meer zekerheid. Door de complexiteit van deze methode is het gebruik ervan bij vastgoedprojecten zeer beperkt.

# Bibliografie

Nieuw arrangement Overheid-woningcorporaties, stuurgroep Meijerink, november 2008

Handleiding risicomangement bij PPS-Gebiedsontwikkelingsprojecten, F. en Have en B. Nauta; Kenniscentrum PPS, januari 2004

Multifunctioneel Maatschappelijk Vastgoed door de ogen van gebruikers, drs M.C. Gaasbeek november 2009

Goed risicomangement bij PPS-gebiedsontwikkeling voorkomt tegenvallers, artikel in het kader van de handleiding risicomangement bij PPS-Gebiedsontwikkelingsprojecten door kenniscentrum PPS, B en G (auteur onbekend), maart 2004

Risicomangement, een hype of must, Van Kinderen/Van Well-Stam, artikel in Projectmanager april 2004

Maatschappelijk Ondernemen met Maatschappelijk Vastgoed, Van Leent, De Moel, Van der Wal, Juli 2009

Evaluatie ondernemen met maatschappelijk vastgoed; J. van Katwijk, SEV 2007

Spoorboekje voor maatschappelijke voorzieningen; Hl Lenferink e.a. Vereniging Nederlandse Gemeenten, september 2008

Risicomangement bij projectontwikkeling, Geert Bertijn, juni 2005

Beoordelingskader Maatschappelijk Vastgoed, Van Leent c.s. Juli 2009

wijken van waarde, waardemakers in de buurt, Jan Brouwer (ABF) augustus 2008

Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking; ministerie van VROM, mei 2007

Barometer Maatschappelijk Vastgoed; Bijaard, Hellinga e.a. Groningen 2009

Maatschappelijk Vastgoed vraagt om activistische bestuurders; W. Spee; Profiel januari 2007

Maatschappelijk Vastgoed; K. Bijsterveld. Building Business; maart 2007

De stad vanuit mensen gedacht: Essay van Rini Biemans, 21 september 2009

An inventory of municipal real estate; ROZ 2007

Onroerend Goed Als Belegging; P. van Gool, 2007

De corporatie als investeerder in zakelijk vastgoed; NUL20 november 2009

Introductie Ruimtelijk Investeren, Dr. E.F. Nozeman , 1 november 2006

Basissyllabus module 4 Gebiedsontwikkeling: Procesmanagement in de bouw 2006, Ir. B. van Eekelen MBA

college risicoverdeling en verevening 1 november 2006 door J.A.M. Dekkers voor ASRE module Gebiedsontwikkeling)

Risicomangement steeds belangrijker bij woningcorporaties; S.B. Blokpoel en F. Lindenaar; Twijnstra en Gudde december 2007

Financiële aspecten gebiedsontwikkeling financieringsrisico's, module investeringsanalyse 30 oktober 2007 K.J. Pettinga

KEI Kenniscentrum, dossier Gebiedsontwikkeling, KEI-overzicht PPS, risicomangement.

Scenario's in gebiedsontwikkeling, module investeringsanalyse 30 oktober 2007 drs. A.T.G. van Welie)

Basissyllabus module I opleiding gebiedsontwikkeling 2006, dr. G.J. Wallagh

De riskante idealen van een corporatie ; G. Dekker ; De Accountant januari/februari 2010

Risk/losscontrol, management, risico en veiligheidsmanagement ; W.N. Top ; juni 2006

Praktijkaspecten Vastgoed, taxatieleer ; F.J. de Kousemaker ; Groningen 2006

Timorplein, over een schitterende samenwerking ; J. van der Tol ; Amsterdam 2008

Doet u mij ook maar een Timorplein ; Dienst MO, gemeente Amsterdam ; oktober 2008

Notitie maatschappelijke kosten/batenanalyse Timorplein ; Rigo Research en advies ; Amsterdam 2008

Waarde maken met voorzieningen ; M. van Leent ; Utrecht, 2009

Kindercampus Overvecht ; investeren in pedagogische kwaliteit ; MVR Adviseurs Ruimtelijke Ontwikkeling ; Utrecht 2008

Visie-initiatiefdocument pilot kinderclusters Ibisdreef; A. Koster en N. van Ginkel ; Utrecht, september 2009

Projectdocument Ibisdreef ; Utrecht, april 2010

Nederland compleet ; DTZ, Amsterdam 2009

Vastgoedmonitor gemeente Utrecht ; Utrecht 2009

Waardevol wonen, ondernemersstrategie 2008-2012 ; Mitros ; Utrecht, 2008

Maatschappelijk ondernemen woningcorporaties ; C. van Riel

Bedrijfscultuur belemmert doelgericht werken ; H. Nijenhuis ; Aedes Magazine Nr 2 ; 2007

Websites:

[www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)

[www.abfresearch.nl](http://www.abfresearch.nl)

[www.de-kopgroep.nl](http://www.de-kopgroep.nl)

[www.mitros.nl](http://www.mitros.nl)

[www.portaal.nl](http://www.portaal.nl)

[www.ceres.nl](http://www.ceres.nl)

[www.ymere.nl](http://www.ymere.nl)

[www.cobaltconsult.nl](http://www.cobaltconsult.nl)

[www.markensteijn.com](http://www.markensteijn.com)

<http://nos.nl>

[www.beleidsimpuls.nl](http://www.beleidsimpuls.nl)

[www.fgh.nl](http://www.fgh.nl) [www.rnhb.nl](http://www.rnhb.nl)

[www.avarchitectuur.nl](http://www.avarchitectuur.nl)

[www.dezwartehond.nl](http://www.dezwartehond.nl)

[www.projectontwikkeling.vestia.nl](http://www.projectontwikkeling.vestia.nl)

[www.hendriksschulden.nl](http://www.hendriksschulden.nl)

[www.zoetermeergezond.nl](http://www.zoetermeergezond.nl)

[www.dtz.nl](http://www.dtz.nl)

[www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl)