

Risicomanagement bij projectontwikkeling

Juist bij projectontwikkeling is het consequent toepassen van risicomanagement noodzakelijk om grote financiële verliezen en imagoschade te voorkomen, betogen Meindert Jan Tjoeng en Tjibbe Teernstra. Beiden zijn werkzaam bij Deloitte Real Estate Advisory. Waar gaat het mis? En hoe kan het beter?

Valkuilen

Projectontwikkeling is een steeds grotere rol gaan spelen in de activiteiten van woningcorporaties. De grote investeringen die hiermee gemoeid zijn, hebben een aanzienlijke impact op de financiële situatie van een woningcorporatie. Projectontwikkeling draait om het inschatten van kansen en (maatschappelijk) rendement, maar minstens zo belangrijk is het beheersen van risico's en kosten.

In onze praktijk blijkt dat in de oorzaken van de problemen bij ontwikkelprojecten vaak dezelfde valkuilen terugkeren, te weten:

- Een uniforme werkwijze en eenduidig toetsingskader ontbreekt;
- Een standaard rekenmodel ontbreekt;
- Kosten en opbrengsten zijn onvoldoende onderbouwd;
- De fiscaliteit van projecten is onderbelicht;
- Geen focus op initiatief- en haalbaarheidsfase.

Stappen in de goede richting

Uniforme werkwijze

- De belangrijkste processen zijn gestandaardiseerd, expliciet geformuleerd en bekend bij alle betrokken medewerkers. Controleer regelmatig intern of de processen correct worden nageleefd.
- Maak gebruik van een duidelijke fasering met ingebouwde “Go/NoGo” momenten. Zorg voor goede fase-documenten, duidelijke rapportagestructuren, documentatie en onderbouwing.
- Zorg voor een duidelijk, financieel en maatschappelijk, toetsingskader.
- zorg voor voldoende inzicht in de belangrijkste ‘checks & balances’ op zowel project- als portefeuilleniveau.
- Leg de verantwoordelijkheid voor het hele ontwikkelingstraject het liefst bij één persoon. Dit voorkomt gebrek aan project-‘eigenaarschap’ en creëert een sterk verantwoordelijkheidsgevoel.
- Zorg tijdens de ontwikkeling en realisatie van het project voor periodieke afstemming met interne specialisten zoals bijvoorbeeld de beheerafdeling.

Standaard rekenmodel

- Gebruik een gestandaardiseerd rekenmodel en houdt rekening met de tijdswaarde van geld.
- Let scherp op rentekosten, hanteer een post onvoorzien en een (risicoafhankelijke!) disconteringsvoet en opslag voor winst&risico. Stel deze uitgangspunten en parameters zoveel mogelijk vooraf vast.

- Laat een rekenmodel altijd door meerdere personen (bijvoorbeeld controller of planeconoom) controleren en vraag hen om een korte verklaring hiervan. Dit vergroot de scherpheid en het verantwoordelijkheidsgevoel.

Onderbouwing kosten en opbrengsten

- Zorg altijd voor goede onderbouwing van alle kosten, opbrengsten en andere invoergegevens. Bespaar daarbij niet door slechts de bouwkosten van enkele functies of projectdelen te laten doorrekenen en dat als uitgangspunt voor overige functies in het project te gebruiken.
- Wees voorzichtig met het hanteren van standaarden voor bijvoorbeeld onvoorziene kosten, bouwplaatskosten, winst en risico, algemene kosten en exploitatiekosten. Vraag altijd minstens drie objectieve partijen een marktstudie met prijsadvies uit te brengen. Gebruik geen bronnen die ouder zijn dan een half jaar; de huidige tijd laat zien dat actueel inzicht benodigd is.

Fiscaliteit

- Schakel, bij voorkeur altijd, maar zeker bij projecten met enige fiscale complexiteit, vooraf fiscale expertise in. Vooral bij projecten die gepaard gaan met grondrouting over meerdere partijen, zijn fiscaliteiten vaak onderbelicht.
- Treed bij twijfel en bijzondere of discutabele gevallen (onder andere bij monumenten en grondige renovaties) in vooroverleg met de fiscus.

Focus op initiatief- en haalbaarheidsfase

Tegenvallers komen vaak pas in de loop van een project naar voren. Tijdens de uitontwikkeling van het project loopt men hierdoor achter de (financiële) feiten aan. De grootste tegenvallers hadden echter vaak al in de initiatief- of haalbaarheidsfase zichtbaar kunnen zijn en daarmee beter beheerst kunnen worden. Ga zorgvuldig en systematisch te werk en reken jezelf daarbij niet 'rijk'. Besparen op vooronderzoek komt een woningcorporatie later vaak duur te staan. Blijkt een project niet haalbaar? Dan is het tijd om scherp te onderhandelen, of het project aan een ander over te laten.

Hoogste tijd voor actief risicomanagement

De praktijk toont aan dat projectontwikkeling voldoende gewicht in de schaal legt om ruim aandacht te besteden aan risicomanagement. 'In control' zijn bij projectontwikkeling gaat echter niet vanzelf, maar vergt een flinke inspanning en niet zelden een lange adem van een organisatie. Het is aan u om de handschoen op te pakken en meer grip te krijgen op projectontwikkeling!

Meindert Jan Tjoeng

Tjibbe Teernstra

De auteurs zijn werkzaam bij Deloitte Real Estate Advisory. Kijk voor meer informatie en het volledige artikel op www.deloitte.nl/realestate