

# corporatiesector en risico's grond- en vastgoedtransacties

Aedes-Deloitte Masterclass Nuenen

dr. ir. Rik Koolma  
research fellow VU Amsterdam  
adviseur vastgoedstrategie & prestatiebesturing



## Risico's van organisaties

- Risico's liggen buiten de organisatie
- Risico's schuilen in hoe organisaties op hun omgeving reageren
- Risico's ontstaan door lacunes in organisatie
- Risico**management** de oplossing

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



## Risico's buiten organisatie

- Aard van de vastgoedhandel:
  - grillig prijsverloop met grote marges
  - rol van verborgen informatie
- Te grote marges en informatietekorten
- Misstanden: witwassen van crimineel geld
- Ook zonder misstanden opportunisme troef

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



## Risico's tussen organisatie en omgeving

- Hakstege:
  - “Je hebt regels en je hebt handel”
- Corporaties denken als Kees Cools:
  - “Controle is goed, vertrouwen is beter”
- In vastgoed trekt vertrouwende aan kortste eind
- Buiten handel blijven reëel?
- Control (beheersing) beschermt vertrouwenden!

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



## Risico van druk uit omgeving

- Vastgoedsector biedt “unieke kansen” aan
- Vastgoedsector: verlokking en besmetting
- Rijk: “lef” “toon ondernemerschap” (tot 2009)
- Centraal Fonds “vermogensovermaat” > C-status
- Gemeenten, met name wethouders (tot .... ?)
- Druk van wat collega’s doen:
  - angst om achter het net te vissen
  - tegen elkaar opbieden en overbieden
  - economie: kuddegedrag verklaart veel beslissingen

www.rikkoolma.nl



## Risico binnen organisatie: stragisch nivo

- Geen duidelijke economische optimalisatie
- Geen economische schotten (pré DAEB tijd)
- Maatschappelijk rendement als begrip
- Sturen op ondergrens bedrijfscontinuïteit:
  - alles beschikbaar zelfs voor één enkel project
- Overcommitment bestuurders en druk van RvC
  - projecten hoe dan ook door <> “kansen grijpen”

***Hoe ondernemender hoe hoger de betaalde grondprijzen***

www.rikkoolma.nl



## Risico binnen organisatie: tactisch nivo

- Hoogste 'in command' naar onderhandeling
- Tonen overcommitment = gaan voor hoofdprijs
- Geen denken in exit termen (tot crisis)
- Niet natrekken van transactiegeschiedenis
- Geen criteria om transacties te toetsen
- Antecedenten en referenties van wederpartij?

www.rikkoolma.nl



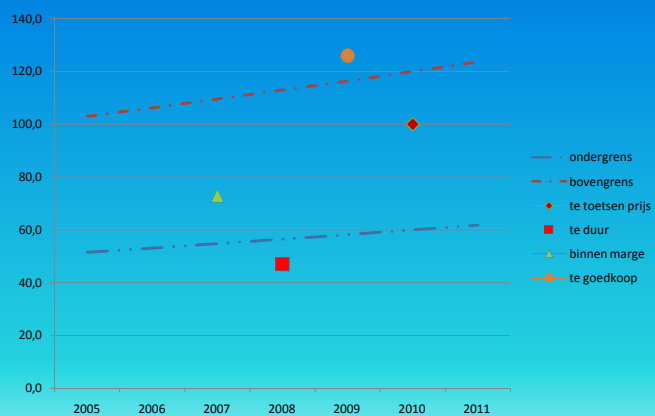
## ABC-constructie



www.rikkoolma.nl



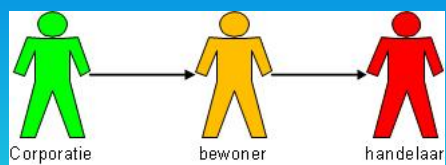
## Toetsen aan prijzen voorgaande transacties



www.rikkoolma.nl



## Volgen van transacties na verkoop



www.rikkoolma.nl



## Risico binnen organisatie: operationeel

- Procesvoering transacties niet (sluitend) geregeld
- Evaluatie en nacalculatie transacties?
- Bedrijfssysteem ingericht op verhuureenheden
- Geen vastgoedadministratie
- Contracten en relaties niet in systemen
- Informatieuitwisseling tussen Vastgoedafd en P&C
- Cultuur: weerzin tegen formaliteiten

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



## Oplossing: risicomanagement?

- Risicomanagement en toch lacunes transactieproces!?
- Buiten de organisatie
  - Kennis van prijzen en prijsverloop vergroten
  - Verborgene informatie ontsluiten
  - Verdiep kennis en inzicht in vastgoedwereld
- Tussen organisatie en omgeving
  - Neem afscheid van "te goed van vertrouwen"
  - Gebruik wapens: registratie, budgettering en nacalculatie
  - Deel kennis met collega's
  - Werk samen om niet tegen elkaar uitgespeeld te worden

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



## Risicomanagement (1)

- **Strategisch:**
  - Risicomanagement gedeelde verantwoordelijkheid bestuurder en RvC, geen kwestie van afvinken
  - RvC is 'governor' = regelklep, bestuurder bestuurt
  - Maak werk van economische optimalisatie
  - Denk en doe zelf, volg niet alleen DAEB-richtlijnen
- **Tactisch:**
  - In control statement grond- en vastgoedtransacties
  - Verklein marges dmv plan-do-check-act regelkring

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



## Risicomanagement (2)

- **Operationeel:**
  - Lacunes informatievoorziening opheffen
  - Transacties zijn bedrijfsactiviteit, horen in systemen
  - Doorbreek informatiebarrières binnen organisatie
  - Trotseer weerstand tegen formele oplossingen

Projecten zijn telkens anders  
maar telkens spelen dezelfde risico's

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



Rik Koolma  
research fellow VU Amsterdam  
adviseur vastgoedstrategie & prestatiebesturing

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

