

# Risicomanagement als integraal onderdeel van assetmanagement

Assetmanagement is er op gericht om een bedrijfsmiddel, ook vastgoed, zo efficiënt mogelijk in te zetten. De begrippen duurzaamheid en risico maken daar steeds meer onderdeel van uit. Niet alleen vanuit het perspectief van de eigenaar, maar ook steeds vaker vanuit de klant of opdrachtgever en zijn belangen en opvattingen. Dit artikel richt zich specifiek op de technische risico's van vastgoed en de wijze waarop deze in beeld kunnen worden gebracht; niet alleen door ze te benoemen, maar ook door een praktische methode aan te reiken om ze te kwalificeren en kwantificeren. Doel is dat de technische risico's – en zo de kans op verstoring of beperking van de inzetbaarheid van bedrijfsmiddelen – en daarmee ook de (financiële) consequenties voor het rendement en/of immateriële schade, waaronder imagoschade, inzichtelijk en meetbaar worden gemaakt.

Ing. T.J. (Johan) Zijlstra, senior consultant, Vabi

Het begint met de vraag, wat is een risico? In dit artikel wordt hieronder verstaan: de kans dat een gebeurtenis plaatsvindt, vermenigvuldigd met het 'gevolg' ervan.

De tweede vraag is in hoeverre een organisatie bereid is risico's te accepteren en hoe dit dan wordt vastgelegd? En welke risico's kunnen worden onderscheiden, welke impact hebben ze en waarop hebben ze impact? Het gaat in essentie om het meetbaar maken van risico's en het stellen van kaders, om te kunnen bepalen of een risico klein of groot is, en daarmee aanvaardbaar of niet. Kernbegrippen zijn functionaliteit, esthetica en veiligheid.

Deze begrippen zijn door de tijd heen niet alleen aan verandering onderhevig, maar ook voor de verschillende markt- of klantsegmenten anders. Het lijkt een open deur, maar dit is binnen de bouw- en vastgoedwereld helaas nog niet altijd vanzelfsprekend.

Feitelijk zijn er twee vormen van technische risico's te onderscheiden. De zogenaamde degraderende risico's, die het gevolg zijn van verouderingsprocessen van materialen of elementen, én escalerende risico's, die vooral het gevolg zijn van veranderende maatschappelijke opvattingen en kennis van veiligheid en gezondheid. Een voorbeeld van een escalerend risico is asbest; in het begin van de vorige eeuw een bouw materiaal met excellente eigenschappen, tegenwoordig een groot gevaar voor de volksgezondheid.

## ■ DEGRADERENDE RISICO'S

Een andere term voor degraderende risico's is onderhoudsrisico's. Het uitsluiten van onderhoudsrisico's is praktisch gezien onmogelijk. Door het opstellen van een onderhoudsplan worden wel de onderhoudskosten in beeld gebracht, maar niet de risico's. Wat is

bijvoorbeeld het effect op het uitstellen van onderhoud? De risico's gaan toenemen (zie figuur 1), maar welke risico's zijn dit? wat zijn de gevolgen en wat is de impact?

Om hier inzicht in te krijgen, dient onderscheid te worden gemaakt naar de aard van het risico. Uiteraard is het mogelijk dat zich situaties voordoen waarbij alle risico-aspecten een rol spelen:

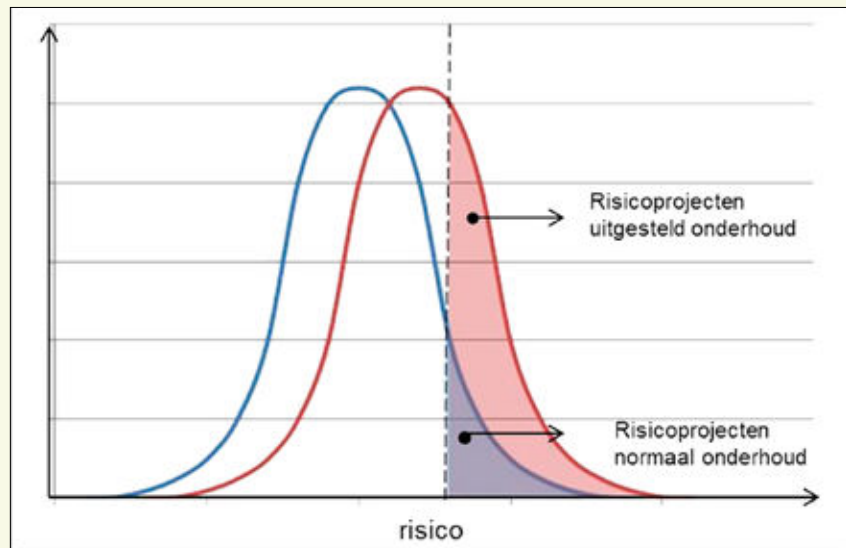
- technisch risico; het verlies van functionaliteit en daardoor vaak relatief hogere onderhoudskosten als gevolg van vervanging of kostbaar herstel en de mogelijke gevolgschade die dit oplevert;
- markt- of klantrisiko; het product of vastgoed wordt niet of tegen veel lagere waarde door de markt opgenomen en beïnvloedt bijvoorbeeld de klanttevredenheid;
- veiligheids- en gezondheidsrisico; door het uitstellen of niet uitvoeren van noodzakelijk

onderhoud ontstaan er onveilige situaties.

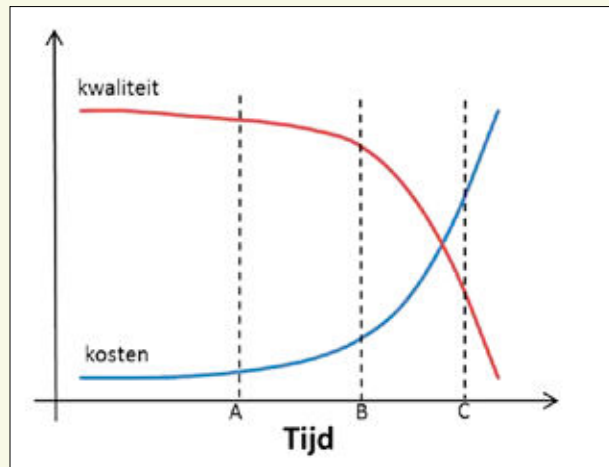
Door onderscheid te maken naar de aard van het risico is het mogelijk om risico's per bouwelement te kwalificeren en deze af te zetten tegen de eisen van functionaliteit, esthetica en veiligheid. Hierbij kan ook onderscheid worden gemaakt naar klant- of marktsegment, omdat de randvoorwaarden waarbinnen de risico's zich mogen bewegen verschillen. Zo wordt een onderhoudsrisico in een nieuwbouwcomplex anders beoordeeld dan een onderhoudsrisico dat zich bevindt in een complex dat binnenkort wordt gesloopt. Dit geeft een risicoprofiel (een waarde) van het betreffende bouwelement. Uiteraard stelt iedere organisatie haar eigen kaders en randvoorwaarden op, gebaseerd op onder andere omgevingsfactoren en financiële mogelijkheden, maar ook op doelstellingen vanuit haar missie en strategie.

Juist het vaststellen van deze kaders en randvoorwaarden stelt een organisatie vaak voor vragen. Waar het gaat om veiligheids- en gezondheidsrisico's zijn in veel gevallen nog wel eenduidige beleidsuitgangspunten te vinden. De relatie tussen technische risico's en de financiële consequenties daarvan is complexer, omdat bij de diverse bouwelementen de impact verschilt. In principe zijn er modelmatig twee vormen te onderscheiden. Ten eerste, bouwelementen waarbij met een toenemende degradatie de onderhouds- of vervangingskosten progressief toenemen. Ten tweede, bouwelementen waarbij deze kosten in absolute zin niet toenemen bij veroudering (in figuur 2 en figuur 3 zijn deze weergegeven). Een voorbeeld van de eerste is een kozijn; een voorbeeld van de tweede is een keukenblok. Bij kozijnen zal achterstalligheid in onderhoud ertoe leiden dat herstel en/of vervangingskosten aanzienlijk duurder zijn dan schilderwerk in een reguliere cyclus. Bij een keukenblok zijn de vervangingskosten of het vervangen van onderdelen gelijk; of dit tijdig gebeurt of niet. De impact op de functionaliteit en daarmee op de klant- of marktwaardering kan daarentegen sterk verschillen. Er kan daarmee worden gesteld dat de onderhoudstoestand (CVO-score) per bouwelement impact heeft op zowel, technische, markt-, veiligheids- als gezondheidsrisico's. In figuur 4 (volgende pagina) is dit schematisch weergegeven. Hiermee kunnen per complex (in relatie tot de gekozen strategie) afwegingskaders gemaakt worden en vastgesteld of hierbij een hoog of een laag risicoprofiel gewenst is. Dit is de basis voor de het vaststellen van het minimaal gewenste kwaliteitsniveau en daarmee de minimale CVO scores.

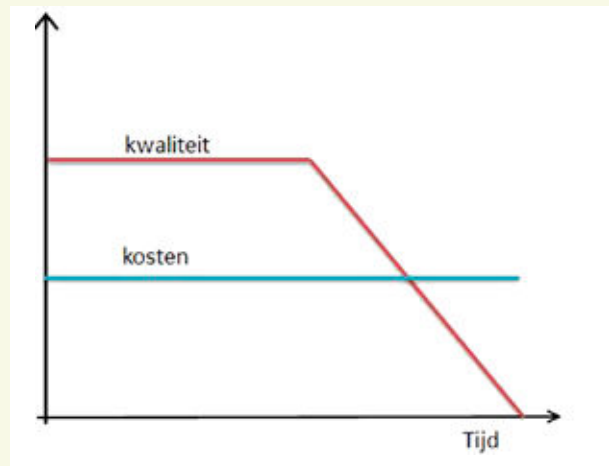
Het volgende onderdeel is het kwantificeren van de risico's en daarmee het in beeld brengen



-Figuur 1- Het effect op het uitstellen van onderhoud



-Figuur 2- Degradatie vs. kosten



-Figuur 3- Kwaliteit versus kosten

van de materiële consequenties. Door een eenduidige normering te kiezen kunnen bouw-

onderdelen worden geaggregeerd op bijvoorbeeld complexniveau. Dit samengevoegd geeft

inzicht in het risicoprofiel van een complex of van elementen binnen een complex, ook in relatie tot de totale vastgoedportefeuille (zie figuur 5). Deze aanpak is gebaseerd op het analyseren en uiteenrafelen van de aspecten die bepalen of een risico als groot of klein kan worden bestempeld.

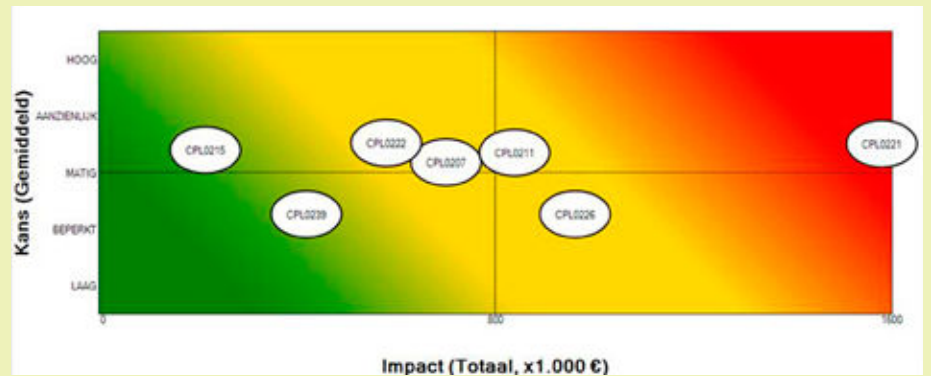
### ■ ESCALERENDE RISICO'S

Escalerende risico's kennen twee hoofdoorzaken. De eerste komt voort uit veranderende maatschappelijke opvattingen en kennis van veiligheid en gezondheid en de tweede uit onvoorziene gevolgen van materiaaltoepassing en uitvoering. In een aantal gevallen is deze ook opgelegd door nieuwe wet- en regelgeving en soms mede het gevolg van veranderende economische omstandigheden. Voorbeelden van de eerste oorzaak zijn de aanwezigheid van asbest, maar ook andere opvattingen over milieu en duurzaamheid. Voorbeelden van de tweede oorzaak zijn de aanwezigheid van de legionellabacterie en de constructieve problemen rondom uitkragende galerijvloeren. Beide hebben echter met elkaar gemeen dat zij het gevolg zijn van ontwikkeling van kennis en inzicht die vaak tijdens de uitvoering niet of onvoldoende bekend was. Daarnaast is een gemeenschappelijk kenmerk dat de gevolgen vaak groot en kostbaar zijn met een enorme impact op de rentabiliteit van een complex en soms met grote maatschappelijke onrust. Te meer een belangrijke reden om inzicht in de aard en omvang van deze risico's te krijgen om daarmee onderbouwde keuzes te maken.

Anders dan bij de degraderende risico's is het belangrijk om eerst onderzoek te doen naar de aanwezigheid van elementen of onderdelen daarvan, die nu of in de toekomst een risico kunnen gaan vormen. Een probleem waar veel organisaties in de praktijk op stuiten is dat er onvoldoende informatie aanwezig is om dit te bepalen. Een 100% onderzoek is tijdrovend en in veel gevallen uiterst kostbaar. Dit is de reden dat TNO een methode heeft ontwikkeld, die op basis van beschikbare data in combinatie met beperkt 'veldonderzoek' een grote mate van betrouwbaarheid geeft. De methodiek is gebaseerd op de beschikbaarheid en analyse-mogelijkheden van grote hoeveelheden data van zeer diverse aard en herkomst. Hiermee is het mogelijk om op basis van statistische correlatie, modelmatig voorspellingen te doen over de risico's en de impact van de diverse risicofactoren. Het resultaat is dat per complex of groep complexen wordt bepaald welke elementen of onderdelen een risico vormen. De betrouwbaarheid van deze uitkomst wordt per complex vastgelegd. Door de afzonderlijke risico's te benoemen en hieraan wegingsfactoren te geven, kan worden bepaald of com-

Bouwelement	Technisch/financieel risico	Markt- en klantrisico	Veiligheid en gezondheidsrisico
Casco			
Interieur			
Technische Installaties			
Overige			

-Figuur 4- De onderhoudstoestand (CVO-score) per bouwelement heeft impact op zowel, technische, markt-, veiligheids- als gezondheidsrisico's



-Figuur 5- Risicoprofiel van een complex of van elementen binnen een complex

plexen een hoog of laag risicoprofiel hebben, afgezet tegen de kaders en randvoorwaarden van de organisatie of bijvoorbeeld wettelijke kaders. Het is uiteraard mogelijk dat er bij bepaalde complexen een nader onderzoek wenselijk is, met name als er sprake is van zeer omvangrijke risico's.

Op basis van deze uitkomsten wordt de aard van het risico bepaald en onderverdeeld naar de eerder genoemde driedeling: technisch risico, markt- of klantrisico en veiligheid- en gezondheidsrisico. De materiële gevolgen worden zo in beeld gebracht. Uiteraard is het ook hier mogelijk dat zich situaties voordoen waarbij alle risico-aspecten een rol spelen. Daarnaast wordt nog afzonderlijk bepaald welke immateriële risico's er zijn. Hierbij moet vooral gedacht worden aan de maatschappelijke onrust die ontstaat als asbest wordt aangetroffen in een pand of de onzekerheid die bestaat bij galerijconstructies. Het gaat niet zo zeer over de feitelijke risico's en de kosten die

ermee gemoeid zijn, maar over de emoties en gevoelens die dit losmaakt bij bewoners of in de maatschappij. Hiervoor dient een organisatie afzonderlijke kaders en doelstellingen op te stellen en in haar beleidsuitgangspunten vast te leggen.

### ■ SAMENVATTING

Degraderende en escalerende risico's zijn op een objectieve wijze eenduidig vast te stellen. Daarmee zijn de verschillende risico's onderling vergelijkbaar en kunnen deze op complexniveau worden geclusterd. Het is aan een organisatie zelf om de kaders en randvoorwaarden te bepalen waarbinnen de risico's zich mogen bewegen. Dit bepaalt of een risico als groot of klein kan worden bestempeld. Risicomanagement dient dan ook een integraal onderdeel te vormen van assetmanagement. Want zonder de risico's te kennen is het uiterst lastig manoeuvreren langs de vaak nauwe rentabiliteitsgrenzen.