

IN DIT NUMMER

Hoe organiseer ik mijn vastgoedbeheer? 1

Bedrijventerreinen verdienen de aandacht !! 4

Opleiding Deloitte Academy 6

Geachte lezer,

Gemeenten bezitten een aanzienlijke hoeveelheid vastgoed. Dit wordt ingezet voor eigen doeleinden als huisvesting van voorzieningen, maar ook voor uitvoering van gebiedsontwikkeling. Het bezit van een professionele organisatie is een voorwaarde voor goed beheer. Alleen dan kan een optimale benutting van vastgoed plaatsvinden. Zo vormt beheer een belangrijk hulpmiddel voor de gemeentelijke gebiedsontwikkeling. Rin-Sjoerd Zijlstra biedt u enkele handvatten voor professioneel vastgoedbeheer.

Bedrijventerreinen staan in de belangstelling. Revitalisaties en herontwikkelingsopgaven liggen op het bord van menige gemeente. Menno Schapendonk en Hans van Enck nemen u in een inleidend artikel mee langs een aantal vraagstukken die aan de orde komen bij de opgaven rond bedrijventerreinen.

Een voorwaarde van andere aard voor het functioneren van een vastgoed- of ontwikkelingsorganisatie is het bezit van kennis. Door middel van GREXpert willen wij een bijdrage aan kennisverbreding bieden. Verdieping van kennis bereikt u verder door het volgen van gerichte opleidingen. Deloitte Academy geeft u een beeld van enkele mogelijkheden op dit terrein.

Indien u wilt reageren op deze GREXpert, of indien u nadere informatie wenst over de onderwerpen die hier voor het voetlicht zijn gebracht, dan zien wij uw reacties en vragen met genoegen tegemoet.

De redactie

Hoe organiseer ik mijn vastgoedbeheer?

Steeds meer gemeenten zijn actief bezig om het gemeentelijk vastgoedbeheer te professionaliseren. Zij beseffen terecht dat op dit relatief nieuwe aandachtsgebied nog verhoudingsgewijs veel efficiencywinst gerealiseerd kan worden. Vanwege de onophoudelijke druk op financiële middelen is het daarom een gewild onderzoeksobject. De huidige situatie van versnipperd vastgoedbeheer wordt daarbij steevast als belangrijk argument voor professionalisering genoemd. In dit artikel beogen wij u enige handvatten te bieden voor een nieuwe toekomstgerichte organisatie van het vastgoedbeheer in een gemeente.

Inzicht in huidige situatie en portefeuille

Gemeenten zijn doorgaans binnen de eigen gemeentegrenzen de grootste vastgoedspeler. De portefeuille is omvangrijk (in aantallen objecten en m² bvo) en bovendien zeer divers. Een redelijk betrouwbare raming uit 2003 schat het totaal gemeentelijk vastgoed op circa 25 miljoen m² bvo (bron: Property NL). Grote gemeenten bezitten daarbij verhoudingsgewijs meer vastgoed dan kleinere, hetgeen verklaard kan worden door

het meer dan proportioneel toenevende voorzieningenaanbod van grotere gemeenten (denk aan: schouwburgen, zwembaden, etc.). De omvang van het vastgoed van relatief kleine gemeenten (tot 50.000 inwoners) zal menig vastgoedbelegger echter nog doen watertanden.

De grote omvang van het gemeentelijke vastgoedbezit vraagt om een passende en mogelijk zelfs geheel nieuwe organisatievorm voor een adequate uitvoering van het vastgoedbeheer.

Bij de ideevorming omtrent een nieuwe organisatievorm is het een belangrijke eerste stap om inzicht te verkrijgen in de huidige vastgoedportefeuille en de wijze waarop het beheer op dit moment is vormgegeven binnen de gemeentelijke organisatie (wie doet wat, waarom en welke pluspunten en knelpunten worden ervaren?). De vastgoedportefeuille kan dan bijvoorbeeld ingedeeld worden in:

- maatschappelijk vastgoed
- dienstgebouwen
- strategisch vastgoed
- overig vastgoed

Ambitieniveau

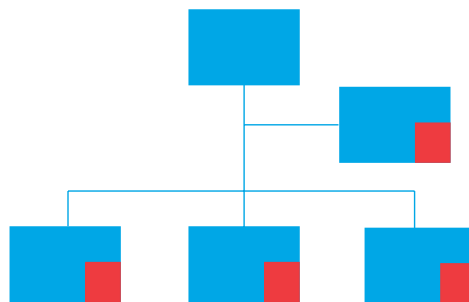
De organisatievorm voor het vastgoedbeheer start niet met het tekenen van 'de hark', maar met het formuleren van het ambitieniveau van de gemeente op dit terrein. De gemeente zal in ieder geval een visie en missie moeten formuleren op het toekomstige vastgoedbeheer. Onderwerpen die daarbij een rol kunnen spelen zijn: transparantie van vastgoedkosten en –opbrengsten, bundeling van expertise en informatie, professionele werkorganisatie, hanteren van bedrijfseconomische uitgangspunten binnen maatschappelijke context en bijvoorbeeld uitbesteding van uitvoerende taken. Op basis van de visie en missie moeten haalbare en realistische doelen worden gesteld in termen van tijd, geld, informatie en organisatie, etc. De gemeente zal zich in ieder geval goed moeten uitspreken omtrent het verwachtingsniveau van de toekomstige vastgoedorganisatie (in toenemende mate van professionaliteit: sec zorgdragen voor huisvesting, inzichtelijk maken van kosten en



opbrengsten van huisvesting, efficiënt afstemmen van aanbod op de vraag, marktgericht huisvesten en strategisch portefeuillemanagement). Aldus kan de gemeente een adequaat ambitieniveau formuleren dat past bij de gemeentelijke context. Het spreekt vanzelf dat hierbij politiek-bestuurlijk commitment een cruciale succesfactor is. Vroegtijdig werken aan commitment is essentieel, zeker indien bedacht wordt dat het vastgoedbeheer meestal ook bestuurlijk versnipperd is onder meerdere wethouders en het onderwerp in de meeste gemeenteraden nog niet erg sexy is.

Organisatiemodellen

Op basis van het gekozen ambitieniveau kan een daarbij passend toekomstig organisatiemodel worden gekozen (ten behoeve van dit artikel sterk vereenvoudigd procesweergave). Sterk gestileerd en vereenvoudigd geven wij de huidige situatie rondom vastgoedbeheer weer als volgt (figuur 1). In meerdere afdelingen (of diensten) vinden beheertaken plaats vanuit de eigenaarsrol die aan die afdeling is toegekend. Beheertaken hebben bijvoorbeeld betrekking op: onderhoudsplanningen, uitvoering van onderhoud, contractenbeheer,

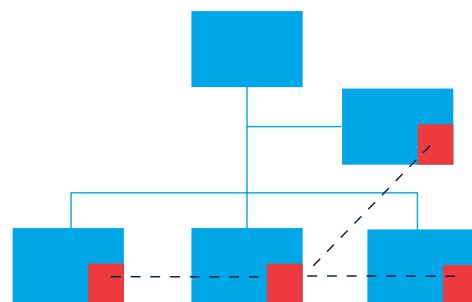


Figuur 1. Versnipperd vastgoedbeheer

vastgoedinformatie, planning bezetting en verhuur.

Kenmerkend aan dit model is, dat afdelingen in principe autonoom beleid formuleren en beslissingen nemen ten aanzien van het vastgoedbeheer. Coördinatie en afstemming vinden niet of nauwelijks binnen de gemeentelijke organisatie plaats. Hierdoor dient het College zich teveel te verdiepen in de operationele taken van de ambtelijke organisatie en bovendien vindt coördinatie in het proces op een te laat moment plaats.

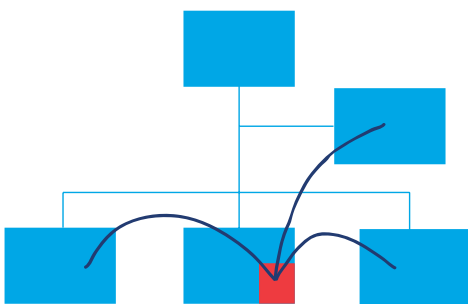
Indien een gemeente slechts weinig vastgoed bezit of indien een gemeente het organisatiemodel om een of andere reden niet wil wijzigen, maar toch een kleine verbetering wil maken inzake het vastgoedbeheer, kan men kiezen voor het zogenoemde coördinatiemodel (figuur 2). In dit model benoemt de gemeente binnen



figuur 2. Coördinatie vastgoedbeheer

haar organisatie een ambtelijke coördinator (of coördinerende afdeling) die verantwoordelijk wordt voor de afstemming en informatie-uitwisseling omtrent vastgoedvraagstukken. Voordeel van deze werkwijze is dat in een vroegtijdig stadium vraagstukken omtrent bijvoorbeeld vraag en aanbod tussen verschillende afdelingen op elkaar kunnen worden afgestemd. Ook kan dit model meer en betere managementinformatie leveren dan in het model waarin het vastgoedbeheer volledig versnipperd is. Bedacht dient wel te worden dat dit model verre van optimaal is en weinig slagkracht kent. Het is in principe een opmaat voor verdere professionalisering.

Ambitieuze gemeenten die de kennis en expertise op het gebied van vastgoedbeheer willen bundelen, contractenbeheer willen centraliseren en adequate managementinformatie omtrent het gemeentelijk vastgoed willen genereren, zullen veelal behoefte hebben het gehele vastgoedbeheer onder te brengen binnen één organisatorische eenheid (figuur 3). Door centralisatie kunnen immers de genoemde voordelen worden bereikt onder directe (lijn)aansturing. Gemeenten met een aanzienlijke vast-



Figuur 3. Centralisatie vastgoedbeheer

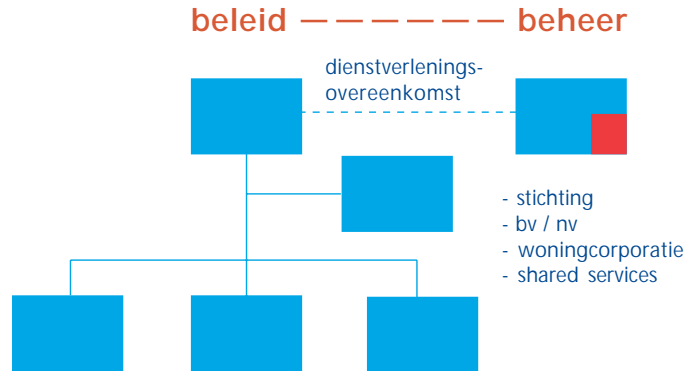
goedportefeuille zijn welhaast veroordeeld tot dit model. Alleen hierdoor blijven inzicht en overzicht voldoende behouden.

Dit model impliceert een forse verandering ten opzichte van de huidige situatie in veel gemeenten op diverse onderdelen, waaronder:

- meer zakelijke (transparante) huur- of gebruiksrelatie en klantrelatie met andere afdelingen/diensten;
- samenwerking tussen verschillende afdelingen richting eindgebruikers (met name ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed);
- cultuurverandering mede als gevolg van de hiervoor genoemde punten;
- behoefte aan (nieuwe) medewerkers met aangescherpte competenties

Als gemeenten enige jaren goede ervaring op hebben gedaan met het gecentraliseerde model voor vastgoedbeheer is het mogelijk een volgende stap te zetten, namelijk het

beheer goed op orde heeft gebracht. Hierdoor kan een meer succesvolle uitbesteding van uitvoerende taken plaatsvinden en daarmee ook een betere monitoring.



Figuur 4. Marktmodel voor vastgoedbeheer

uitbesteden van (een deel van) de taken van het vastgoedbeheer (figuur 4). Het beleid omtrent het vastgoedbeheer blijft in dat model de verantwoordelijkheid van de gemeente. Op basis van een dienstverleningsovereenkomst worden uitvoerende taken op het gebied van vastgoedbeheer uitgevoerd door een derde. De gemeente zal op basis van de overeenkomst monitoren dat de uitvoering van de taken voldoet aan de geformuleerde (kwaliteits)eisen en overige uitgangspunten.

Het verdient aanbeveling dit zogenoemde marktmodel pas in te voeren nadat de gemeente zowel de vastgoedportefeuille als het vastgoed-

Afsluiting

Het professionaliseren van het vastgoedbeheer biedt gemeenten volop kansen om een efficiëntieslag te maken en daarmee middelen te genereren voor (andere) maatschappelijke taken. Wij hopen dat de genoemde overwegingen en geschetste modellen gemeenten handvatten biedt voor een adequate keuze omtrent de toekomstige organisatie van het vastgoedbeheer. Het formuleren van het bij uw gemeente beste passende ambitie- en verwachtingenniveau is hierbij de grootste uitdaging.

drs. Rin-Sjoerd Zijlstra, Deloitte Consultancy
 rzijlstra@deloitte.nl ●

Onvoldoende aansluiting tussen vraag en aanbod, veroudering en tekortschietende kwaliteit, onveiligheid, slechte bereikbaarheid en inefficiënt ruimtegebruik zijn voorbeelden van problemen die zich momenteel op een groot aantal bedrijventerreinen voordoen. In de Nota Grondbeleid en het Actieplan Bedrijventerreinen geeft het kabinet aan wat het beleid de komende jaren dient te zijn om ervoor te zorgen dat in de toekomst voldoende kwalitatief hoogwaardige bedrijventerreinen aanwezig zijn ten behoeve van duurzame economische groei. De nationale opgave voor herstructurering is door het kabinet op 21.000 hectare, ruim 20% van het huidige areaal, gesteld. Tevens is tot en met het jaar 2020 23.000 hectare nieuw bedrijventerrein benodigd. Het Ministerie van Economische Zaken heeft bij de herstructurering en de ontwikkeling van terreinen een coördinerende rol. In aanvulling op het vastgestelde beleid heeft het ministerie vervolgens voor 50 grote en complexe bedrijventerreinen, de zgn. Top-projecten, specifiek beleid opgesteld. Uitgangspunt daarbij is om menskracht en middelen te concentreren op die terreinen die een maximale meerwaarde hebben voor een duurzame economische groei. Voor zowel deze 50 Top-projecten, als ook voor de overige bedrijventerreinen is veelal een grotere inbreng van de private markt nodig als middel om hardnekkige problemen op te lossen. Het uiteindelijke resultaat is een betere prijs-kwaliteit-verhouding voor de ondernemers en een hogere economische en maatschappelijke waarde voor de omgeving en de lokale overheid.

Bedrijventerreinen verdienen de aandacht !!

Opkomst en neergang van bedrijventerreinen

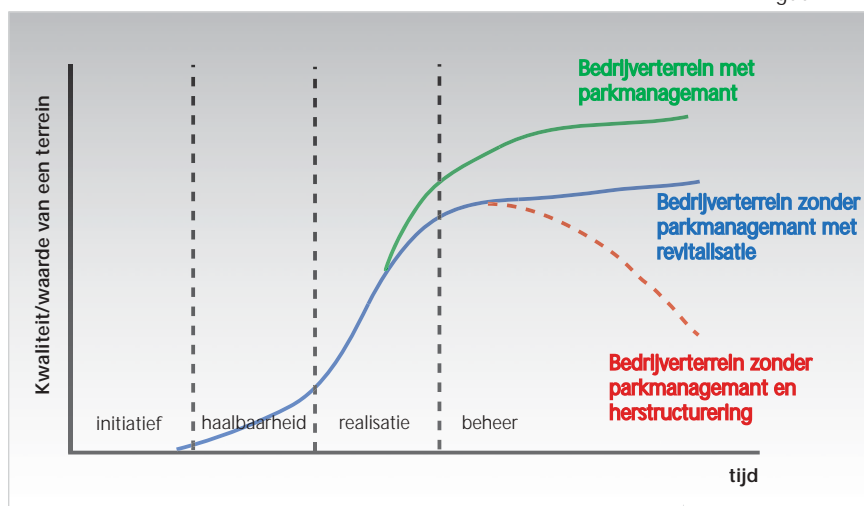
“Bedrijventerreinen” is een verzamelnaam voor een aantal typen (bedrijven)terreinen: zwaar industrieterrein, zeehaven terrein, hoogwaardig bedrijventerrein, distributiepark-industrie, kantoorlocatie en gemengd bedrijventerrein. Alle aspecten die een rol spelen bij de diverse bedrijventerreinen kunnen gekoppeld worden aan de levenscyclus van een bedrijventerrein (figuur 1). Gedurende deze levenscyclus zullen diverse acties moeten worden ondernomen om de kwaliteit en de economische waarde van een terrein te kunnen (blijven) garanderen. Ieder moment in de levensfase van een bedrijventerrein kan aanleiding zijn om maatregelen te nemen in het belang van (de kwaliteitsverbetering van) het bedrijventerrein: aan de ene kant vanwege problemen en verpaupering, aan de andere kant vanwege auto-

nome (kwaliteits)doelstellingen van een gemeente.

Eén ding is duidelijk: Bedrijventerreinen zullen in de toekomst anders zijn georganiseerd in structuur en verschijningsvorm, waarbij zij, naast

een ruimtelijke component, een vastgoedcomponent hebben die een waarde vertegenwoordigt. Ruimtelijke maatregelen en vastgoed(waarde) zijn op die manier onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dit biedt kansen! Daarnaast is de kwaliteit van een

Figuur 1



bedrijventerrein voor alle betrokkenen van groot belang voor de leefbaarheid en de economie van een gemeente en/of regio.

In o.a. het Actieplan Bedrijventerrenen heeft het ministerie maatregelen geformuleerd om de herstructureringsopgave en de ontwikkeling van nieuwe terreinen te stimuleren door middel van subsidies en verkorte procedures. Daarnaast moet in 2006 90% van de 50 Topprojecten een plan van aanpak hebben, waarbij aandacht wordt besteed aan organisatie, financiering, wet- en regelgeving en kennis. Naast ondersteuning vanuit de Rijksoverheid zullen veel betrokken partijen zelf (het Rijk, de Provincie, de lokale overheden, bedrijven (eigenaren en huurders), ontwikkelaars, beleggers, omwonenden, Kamer van Koophandel) de handen ineen moeten slaan om te komen tot kwalitatief hoogwaardige terreinen. Hiertoe zullen wij nu enkele instrumenten aanreiken.

Oplossingsrichtingen en instrumenten

Voor al deze aanleidingen en knelpunten hanteert Deloitte instrumenten die het formuleren van een visie, aanpak en oplossingsrichting eenvoudiger maken. Voorbeelden daarvan zijn:

1. bedrijventerreinen-analyse
2. kwaliteitsscan
3. schadeloosstelling (proces en vergoeding)
4. parkmanagement

De bedrijventerreinen-analyse is een middel om de positionering van nieuwe en bestaande bedrijventerreinen te onderzoeken en vervolgens te formuleren wat het profiel van het betrokken bedrijventerrein zou (moeten) zijn. Een kwaliteitsscan voor bedrijventerreinen zoomt veeleer in op één betreffend bedrijventerrein en stelt – vanuit de visie en strategie van de betrokken gemeente – vast in hoeverre het bedrijventerrein op een vijftal aspecten (strategische, organisatorische, financiële, juridische en ruimtelijke) voldoet aan doelstellingen en uitgangspunten. Ter vaststelling van een schadeloosstelling kan een

instrument worden gehanteerd, dat enerzijds handvatten biedt om al in een vroegtijdig stadium (in geval van herontwikkeling) vast te stellen wat de (financiële) consequenties zijn van bepaalde bedrijfsverplaatsingen, maar dat anderzijds ook een proces-schema levert hoe het onderhandelingsproces van macro tot microniveau ingestoken kan worden. Parkmanagement tenslotte is het geheel van middelen en maatregelen, dat beheer en de beheersing van de kwaliteit van een bedrijventerrein realiseert c.q. in stand houdt en waarbij met name door schaalvoordelen een aantal beheerskwesties adequaat en efficiënt geregeld kan worden, inclusief bepaalde financiële voordelen.

Eén van de middelen die partijen zelf kunnen aanwenden om een kwalitatief hoogwaardig bedrijventerrein te creëren is dus 'bedrijfsverplaatsing en schadeloosstelling'. Hierop zal nu wat dieper worden ingegaan.

Bedrijfsverplaatsing en schadeloosstellingsproces

Een gemeente die aan een (her)ontwikkelingstraject begint, vindt vele partijen op haar weg. Een prominent aanwezige partij is de huidige eigenaar van het perceel waar de (her)ontwikkeling is beoogd. Met het oog op het dienen van een publiek belang heeft de gemeente een aantal middelen tot haar beschikking om de huidige eigenaar in het kader van de herstructurering in de gewenste richting te krijgen. Ten behoeve van de ruimtelijke ordening is dat onder andere het middel van onteigening. Het is niet zo dat een gemeente – in geval ze een perceel nodig heeft voor het uitvoeren van haar publieke taak – eenvoudigweg een beroep op de Onteigeningswet kan doen, een schadeloosstelling vaststelt, deze aan de wederpartij aanbiedt en dan klaar is. Immers, de Onteigeningswet bepaalt namelijk dat een gemeente aantoonbaar actie moet hebben ondernomen om het perceel minnelijk te verwerven. Hiermee (en dus al in een vroeg stadium) begint het proces ter vaststelling van de schadeloosstelling en de verplaatsing of beëindiging van het bedrijf.

Onderhandeling neemt een uitermate belangrijke positie in bij bepaling van de uiteindelijke omvang van een schadeloosstelling. In geval van een bedrijfsverplaatsing is een taxatie van de bestaande opstallen nauwelijks een indicatie van het bedrag waarvoor het terrein kan worden verworven. Toch wenst een gemeente zo spoedig mogelijk een inschatting te maken van de financiële risico's waarmee ze wordt geconfronteerd als ze een perceel (inclusief opstallen) wenst te verwerven. Om het schadeloosstel-



lingsproces enigszins te organiseren en de uitkomsten van een schadeloosstelling – en de variabelen daarin – zoveel mogelijk te beperken, speelt een combinatie van onteigeningssystematiek, risicomanagement en onderhandelingskader een belangrijke rol.

Het algemene probleem is evenwel de afwezigheid van een vroegtijdig inzicht in de (financiële) risico's in geval van een bedrijfsverplaatsing. Daarvoor is een beslissings-ondersteunend instrument (het 'schadeloosstellingsmodel') voorhanden, waarmee op basis van eerste (globale) kwantitatieve indicaties (met behulp van ramingsparameters en risicoparameters), inzicht kan worden verkregen in de hoogte en de breedtes van het schadeloosstellingsbedrag. Het geeft inzicht in de kansen en bedreigingen die een rol spelen bij onderhandelingen. Bovendien kan het instrument helpen de marges op de schadeloosstelling te verkleinen. De aanpak impliceert dat de ramings- en risicoparameters vroegtijdig en intensief geïnventariseerd en bestudeerd moeten worden. Maar het is een investering die zich later terugverdient!

Aan het "kale" schadeloosstellingsmodel, dat is samengesteld uit de som van de vermogensschade van het huidige terrein en de investeringslasten van het nieuwe terrein minus de vermogensschade van het huidige terrein, de extra exploitatielasten van het nieuwe terrein en de bijkomende verplaatsingslasten, worden de eerder genoemde ramingsparameters en risicoparameters toegevoegd. De ramingsparameters worden gevormd door min of meer objectieve kengetallen met een differentiatie daarop in mar-

ges; risicoparameters zijn bepaald op basis van een realistische inschatting van subjectieve elementen (risico's).

Een paar eenvoudige voorbeelden illustreren het voorgaande:

- een meubelwarenhuis zal qua ramingsparameter "verplaatsingskosten" (waar een kengetal voor is opgenomen in het model) in de categorie "laag" vallen;
- een bedrijf dat van oudsher in een bepaalde gemeente gevestigd is, als zodanig ook bijdraagt aan de naamsbekendheid van die gemeente en

werk biedt aan een groot aantal inwoners, zal – vanwege de grotere bereidheid van een gemeente om er met zo'n partij uit te komen – qua risicoparameter "werkgelegenheids-waarde/imago" vallen in de categorie "hoog".

Door een gedegen inventarisatie en analyse van de karakteristieken van het bedrijf kan verder inhoud worden gegeven aan zorgvuldige onderhandeling binnen het schadeloosstellingsproces.

mr. Hans van Enck MRE
drs. Menno Schapendonk ●

Opleiding Deloitte Academy

Vastgoed Onderwijs - 25/26 mei 2005

Locatie: De Ruwenberg te Sint-Michielsgestel

Onderwijsinstellingen functioneren in een dynamische omgeving. In de afgelopen vijf jaren is door het onderwijsveld veel aandacht besteed aan nieuwe leervormen. Daarnaast hebben instellingen te maken met fusies en samenwerkingsverbanden en een kritischer student. Instellingen willen zich onderscheiden door kwaliteit, imago en dienstverlening. Er is daardoor veel geïnvesteerd in de leeromgeving. Als gevolg van voornoemde ontwikkelingen worden namelijk hoogwaardiger eisen gesteld aan ruimtelijke, esthetische en technische faciliteiten. Het belang van een herkenbare plaats waar onderwijs wordt gegeven en mensen elkaar ontmoeten is onderkend na een periode waar gedacht werd dat de ontwikkeling van de technologie een plaatsgebonden leeromgeving in belangrijke mate overbodig zou maken. Niet alleen zijn de eisen hoger, ook gebruikshorizon van voorzieningen wordt korter en de verwachting ten aanzien van de veranderbaarheid stijgt. Bij duurzaamheid wordt niet meer gesproken over duurzame faciliteiten maar over de kwaliteiten om duurzaam invulling te geven aan een veranderende leeromgeving. Er is daarbij steeds meer aandacht voor een efficiënt gebruik van de beschikbare ruimte. Locaties, gebouwen en werkomgeving moeten maximaal bijdragen aan de doelstellingen die ten aanzien van de onderwijsstrategie, het financiële kader en het gebruik zijn gesteld.

Deloitte presenteert een cursus waarin alle facetten van de beheersing van een vastgoedportefeuille aan bod komen. Ervaren professionals behandelen onder meer de strategische, financiële, fiscale en juridische aspecten die samengaan met het management en met transacties van een portefeuille onderwijsgebouwen. Met kennis van de organisatie en van de bekostiging van het onderwijsveld is Deloitte in staat om de expertise met praktijkvoorbeelden te onderbouwen en toe te lichten. Vastgoed in onderwijs is een training voor bestuurders, directeuren, locatiemanagers en andere (zorg)managers, hoofden economisch en administratieve diensten, controllers die zich in een betrekkelijk kort tijdsbestek een duidelijk beeld willen vormen van de veranderingen in de zorg en de praktische consequenties daarvan voor hun eigen instelling.

Nieuwsgierig geworden? U kunt het conceptprogramma voor meer informatie en het antwoordformulier aanvragen via onze redactie of via (040) 234 55 00. ●

Colofon

GREXpert

is een kwartaaluitgave voor vakgenoten die werkzaam zijn op het gebied van gebiedsontwikkeling, grondeconomie, vastgoedbeheer en aanverwante onderwerpen, uitgegeven door de adviesgroep Ruimte & Vastgoed van Deloitte te Utrecht. GREXpert wil informeren en meningen vormen.

Eindredactie

Rob Slot
Richard de Boer
Hans van Enck
Edith van de Weg
Norman van der Ende

Adres van de redactie

Postbus 85104
3508 AC Utrecht
Telefoon (030) 299 55 00
Fax (030) 299 55 12
E-mail grexpert@deloitte.nl
Website www.deloitte.nl

Hoewel bij het opstellen van deze uitgave de grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht, aanvaarden de samenstellers en Deloitte geen enkele aansprakelijkheid voor de onvolledigheid of onjuistheid van de inhoud of voor de gevolgen daarvan.