



Galan Groep

Vastgoedconferentie Algemene Rekenkamer

Workshop: zijn vastgoeddebacles te voorkomen?

Utrecht – 16 november 2017

Opbouw workshop

- Voorstellen/relevante ervaring
- De Cases
- De Cases nader belicht
- Reflectie
- Afronding

Voorstellen/relevante ervaring

Hendrik van Moorsel MPM RA

- Belastingdienst (1977-2000): onderzoeken vastgoed Amsterdam
- Partner Ernst & Young (2000 – 2010)
- Partner De Galan Groep (2010 – heden)
- Lid Commissie Onderzoek Amarantis, 2013
- Lid Commissie Onderzoek ROC Leiden, 2015
- Voorzitter Commissie Onderzoek Financiën en Huisvesting UvA, 2016
- Voorzitter Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis
- Lid Raad van Toezicht Vidomes
- Lid Raad van Toezicht Perscentrum Nieuwspoort

De Cases



Commissie
onderzoek
financiële
problematiek
Amarantis +

AUTONOMIE VERPLICHT

Rapport onderzoek financiële problematiek Amarantis



Nader belicht: Amarantis

Typering

- Grote én kleine school tegelijk
- MBO én VO (verschillende systemen)
- In 4 gemeenten
- Fusie ASA en ISA visiegestuurd
- Lijken in de kast, 30 mio (geen DD)
- 50% zeer zwakke opleidingen
- Per saldo geen liquiditeitsprobleem
- Hoge groeidoelstelling (4%)
- Huisvestingskosten > benchmark
- Kwaliteit huisvesting soms dramatisch

Relevante bevindingen

- Voorzitter CvB solist
- Vastgoed als concurrentiefactor
- Concurrentie tussen gemeenten
- Concurrentie tussen VO en MBO
- Concurrentie tussen locaties
- In 5 jaar geen compleet CvB, geen regie
- Problematiek genegeerd in RvT
- Vooral passieve Raad van Toezicht
- Geen positie CFO, MR
- Zeer grote afstand CvB – werkvloer
- Spanning CvB – RvT
- Directie huisvesting niet transparant, geen toezicht
- Deskundigheid directeur Huisvesting beperkt

Nader belicht: ROC Leiden



Typering

- ROC onder druk (4 ROC's)
- Mislukte fusie met ID College
- Wat klein ROC (7.000 studenten)
- Veel duur techniek onderwijs
- In 2000 veel oude locaties
- In 2002 bestuursmodel
- Bouw twee zeer grote locaties
- Gericht op onderwijs 2025
- Sale & lease back met BNG en GRE
- Koopplicht en negende verdieping
- Van 46 mio naar 246 mio
- Gróót liquiditeitsprobleem

Relevante bevindingen

- Materieel besluitvorming in 2002!
- Vz Bestuur en Vz CvB gaan iets moois doen voor Leiden
- Ambitieuze Vz CvB/ROC als projectontwikkelaar en bouwheer
- Geen interne checks & balances, integendeel
- Lijkt een verslaggevingsprobleem?
- Financieel adviseur met een belang
- Zeer complexe constructie
- Meeste ontwikkelings- en exploitatierisico's bij ROC
- ROC als risicodragend verhuurder
- Verslaggevingsprobleem?
- 4% groei als oplossing
- Voor GRE "te mooi om waar te zijn" (25%)
- Iedereen zag het gebeuren
- Gemeente kon terughoudender zijn

Nader belicht: Universiteit van Amsterdam



Typering

- Zéér langlopend vastgoed traject (v.a. 2000)
- In 2000 ambitieus plan 4 campussen
- Drie keer onhaalbaar verklaard
- Gebruik van verschillende groeiscenario's
- Investeringsvolume groeiend naar 617 mio
- Sturing op max. % vd exploitatie (12%)
- Campussen specifiek van karakter
- Professionalisering zowel afdeling huisvesting als financiën vanaf 2006

Relevante bevindingen

- Grote afstand CvB – werkvloer
- Van ambitieus CvB naar rationeel CvB
- Lange tijd tussen besluitvorming en realisatie
- Huisvesting wordt niet begrepen (te deskundig?)
- Full cost doorbelasting wordt niet begrepen
- Eén risicovol object dat raakt aan vastgoedfraude
- Grote stille reserves
- Beperkte afstoot leegstand, speculatie?
- Via campus intro verhuurrisico (25%)
- De meest complexe campus binnenstad moet nog!
- Plan weer onhaalbaar????
- Groot communicatie vraagstuk

Nader belicht: Case X en Y

Case X en Y

Typering

- Zorginstelling
- Vastgoed als financier van zorg
- Sale & lease back met BNG en GRE
- Huisvestingskosten 2x benchmark
- Vz RvB is iemand in
- Vz RvT is ondernemend
- Effect: financieel bijna failliet
- Effect: kwaliteit van zorg onder druk
- Bijzonder beheer banken

Relevante bevindingen

- Financieel adviseur heeft belang
- Weinig deskundigheid
- Zeer complexe constructie
- RvT ontkent de problematiek, tevens gebrek aan deskundigheid
- Lijkt een verslaggevingsprobleem?
- Nieuwe vz RvB pakt aan
- Zoekt fusiepartner en bouwt druk op RvT

Na zware onderhandelingen construct ontbonden (ondanks contracten) en instelling gered!

Reflectie: deelnemers aan het woord

Strategie

-
-
-
-

Deskundigheid

-
-
-
-

Governance

-
-
-
-

Cultuur

-
-
-
-

Reflectie

Strategie

- Vastgoed is gestolde strategie/ambitie
- ▲ strategie bestuur en praktijk professional
- Lange periode tussen besluit en realisatie
- Concurrentiedenken vs samenwerken

Deskundigheid

- Het is te complex om aan bestuurders over te laten en te gokken!
- The devil is in the details
- Multidisciplinair vraagstuk
- Feiten zijn feiten, waarheid niet ontkennen
- Rekenen is noodzaak, scenario's

Het is nooit te laat om te stoppen! Er is altijd een weg terug!

Ter overdenking: waarom zijn nette bestuurders bereid te flatteren en te frauderen?

Governance

- Scheiden toezicht en bestuur
- Let op de prikkels
- Geef de experts (control/vastgoed) de ruimte
- Rolvastheid, checks & balances

Cultuur

- Hoedt u voor de gepassioneerde bestuurder
- Weerstand is OK!
- Geef het midden-management en de werkvloer positie/ maak verbinding
- Communicatie om tijd en verschil in deskundigheid te overbruggen!



Galan Groep

www.galangroep.nl

Hendrik van Moorsel

hvanmoorsel@galangroep.nl

06 – 11 01 33 44

Rutgers van Rozenburglaan 2

3744 MC Baarn

T +31 (0)35 694 80 00

E office@galangroep.nl