

“Vastgoed verwerving”

Een onderzoek naar de doelmatigheid van het vastgoed aankoopproces binnen het programma “Ruimte voor de Rivier” Rijkswaterstaat



ruimte voor de rivier ruimte voor de rivier ruimte voor de rivier
ruimte voor de rivier
ruimte voor de rivier ruimte voor de rivier ruimte voor de rivier
ruimte voor de rivier ruimte voor de rivier ruimte voor de rivier



Auteur: Marco van der Marel

Studentnummer: 07042140

Datum: mei 2012

Opdrachtgever: Rijkswaterstaat

Begeleidster HHS: Mevrouw F.J.A. van der Geer

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar de doelmatigheid van het vastgoed aankoopproces binnen het programma “Ruimte voor de Rivier”. De scriptie is geschreven in opdracht van het vastgoedteam van het project “Ruimte voor de Rivier” Rijkswaterstaat. Met deze scriptie zal ik de opleiding Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool afronden.

Dit onderzoek is verricht gedurende oktober 2011 en mei 2012. Mijn begeleider bij Rijkswaterstaat was de heer Vogelaar. Ik wil hem hartelijk bedanken voor de prettige en deskundige begeleiding. Mijn begeleidster vanuit de Haagse Hogeschool was mevrouw van der Geer. Ook haar wil ik hartelijk bedanken voor de prettige en deskundige begeleiding. Daarnaast wil ik alle betrokken bedanken. Daarbij twee mensen in het bijzonder. De heer Keukenmeester en de heer Severijn vanuit Rijkswaterstaat voor het bieden van de kans om dit onderzoek uit te voeren bij Rijkswaterstaat.

Utrecht, juni 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	blz. 2
Inhoudsopgave.....	blz. 3
Samenvatting.....	blz. 4
Inleiding en probleemstelling.....	blz. 6
H.1 Procesbeschrijving vastgoed aankoopproces.....	blz. 9
1.1. 1 ^e bezoek aan alle eigenaren.....	blz. 9
1.2. Opstellen taxatie rapport.....	blz. 9
1.3. Toets taxatierapport.....	blz.10
1.4. Onderhandeling met de eigenaar.....	blz.10
1.5. Onderhandelingsresultaat.....	blz.10
1.6. Toets PDR op onderhandelingsresultaat.....	blz.10
1.7. Koopovereenkomst opstellen.....	blz.11
1.8. Ondertekenen van de koopovereenkomst.....	blz.11
1.9. Betalen schadeloosstelling.....	blz.11
1.10. Akte passering.....	blz.11
H.2 Beschrijving kritische prestatie indicatoren.....	blz.12
2.1. Tijd.....	blz.12
2.2. Budget.....	blz.13
2.3. Directe kosten.....	blz.13
2.4. Indirecte kosten.....	blz.15
2.5. Gelijkheid en rechtszekerheid.....	blz.15
2.6. Kwaliteit.....	blz.16
H.3 Wat is de huidige performance van het vastgoed aankoopproces en welke factoren zijn van invloed op de prestatie van dit proces?.....	blz.17
3.1. Tijd.....	blz.18
3.2. Budget.....	blz.22
3.3. Directe kosten.....	blz.23
3.4. Indirecte kosten.....	blz.28
3.5. Rechtmatigheid.....	blz.30
3.6. Archivering.....	blz.34
H.4 Conclusies en aanbevelingen.....	blz.36
Bronvermelding.....	blz.40
Bijlagen.....	blz.41

Samenvatting

Tussen oktober 2011 en mei 2012 is onderzoek gedaan naar de doelmatigheid van het vastgoed aankoopproces binnen het programma Ruimte voor de Rivier. Het doel van het onderzoek was het vergroten van doelmatigheid van het aankoopproces van onroerend goed binnen het programma Ruimte voor de Rivier en daaronder ook verzamelen en ontwikkelen van managementinformatie van het vastgoed aankoopproces.

De probleemstelling luidt: “Op welke wijze kan de doelmatigheid van het aankoopproces binnen het programma Ruimte voor de Rivier worden vergroot?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gekozen voor een dossieronderzoek naar het vastgoeddossier van de maatregel ontpoldering Noordwaard. Ontpoldering Noordwaard is veruit de grootste maatregel van het programma Ruimte voor de Rivier. Daarnaast is ook gekeken naar de een kleinere maatregel, “ruimte voor de Lek”.

In eerste instantie is een beschrijving van het proces gemaakt en zijn de belangrijkste prestatie indicatoren geformuleerd. Aan de hand hiervan, de informatievraag van het management en de beschikbare gegevens in de vastgoeddossiers is een datasheet gebouwd. Hierin zijn de belangrijkste algemene gegevens, gegevens betreft kosten en gegevens betreft tijd opgenomen.

Tijd is een belangrijke factor in het vastgoed aankoopproces. De voortgang van de verwerving is aan de hand van de data op drie verschillende manieren inzichtelijk gemaakt. Het is aan te raden dit ook voor nog lopende en toekomstige maatregelen te doen. Op alle manieren voldeed de voortgang van Ontpoldering Noordwaard aan de norm. Ook de doorlooptijd is geanalyseerd. Gemiddeld duurt het een jaar en vier maanden na een taxatie voordat er een overeenkomst getekend kan worden. Om deze doorlooptijd te verkorten is het verstandig om in een later stadium te beginnen met verwerven. Dit komt, omdat de verwervingsopdracht in het begin nog niet definitief is. Hierdoor zullen meerdere taxatierapporten gemaakt moeten worden en duren onderhandelingen langer.

Binnen het budget werken is ook een belangrijke factor. Het budget is 8% overschreden bij ontpoldering Noordwaard. Gedeeltelijk komt dit doordat meer objecten zijn aangekocht dan vooraf geraamd en anderzijds, omdat overeenkomsten hoger uitvallen dan getaxeerd. Aan te bevelen valt om bij toekomstige maatregelen de raming van risico aankopen niet te werken met een vast opslagpercentage, maar dit percentage per dossier te bepalen. Met het hoger uitvallen van overeenkomsten moet rekening gehouden worden. In sommige gevallen lijkt dit onvermijdelijk. In de raming kan gewerkt worden met een opslagpercentage voor de taxatie van ongeveer 4% om dit verschil in te calculeren.

De kosten bij vastgoedverwerving zijn voornamelijk direct. De meeste kosten zijn voor vergoeding van vermogensschade, welke voornamelijk bestaat uit vergoedingen voor cultuurgrond. Met het kunnen verantwoorden van de kosten voor cultuurgrond is een groot deel van de totale kosten van het project verantwoord. Voor cultuurgrond is gemiddeld een realistische prijs betaald. De waarden liggen dicht bij het gemiddelde.

Eigenaren zijn gelijk behandeld. Er is doelmatig gewerkt, hoewel bij nadere analyse wel een lichte stijging in de gemiddelde vergoeding voor cultuurgrond is waar te nemen. Op basis van de vergoeding van deskundige kosten, lijkt er ook doelmatig te zijn gewerkt en niet teveel te zijn betaald. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt, dat bij een aantal dossiers de specificatie van de kosten ontbreekt. Aan te bevelen valt, om de dossiervorming op orde te brengen.

De overige directe kosten zijn voor een buitenstaander nauwelijks te controleren. Deze kunnen alleen beoordeeld worden op de motivatie van de taxateurs.

Kortom op basis van het dossieronderzoek lijkt het proces doelmatig te verlopen. Slechts enkele puntjes zijn aan te geven om het proces doelmatiger te laten verlopen. De gegevens van de taxateurs zijn niet in het dossier opgenomen en zijn ook niet op dossier niveau bekend en inzichtelijk. Om de doelmatigheid van het proces verder te beoordelen, moet dit inzichtelijk worden gemaakt en worden geanalyseerd.

Inleiding en probleemstelling

De kans op overstromingen wordt in Nederland steeds groter. In de afgelopen eeuwen is veel ruimte aan de rivieren ontnomen. De rivieren zijn ingeklemd tussen steeds hoger geworden dijken. Achter deze dijken is het land steeds lager komen te liggen. Daarnaast heeft Nederland te maken met klimaatveranderingen. Het regent vaker en harder, waardoor rivieren meer water moeten verwerken. Hierdoor stijgen de waterstanden en stijgt de kans op overstromingen.

Door bevolkingsgroei en economische groei in de afgelopen decennia is de bescherming tegen een overstroming steeds belangrijker geworden. De gevolgen van een overstroming zullen zowel emotioneel als economisch enorm zijn. Het kabinet heeft daarom besloten uiterlijk 2015 de bescherming tegen overstromingen op het wettelijk vereiste niveau te brengen en de ruimtelijke kwaliteit in het riviergebied te verbeteren.

De verwachting is dat de rivierafvoeren in de toekomst zullen toenemen. Om deze reden is gekozen de vereiste veiligheid te bereiken door waterstand verlagende maatregelen. Het accent van overstromingsbescherming verschuift van dijkverhoging naar rivierverruiming.

Op ruim dertig plekken in Nederland worden maatregelen uitgevoerd. In overleg en op basis van onderzoek wordt per project de meest geschikte verruimingstechniek gebruikt. Enkele voorbeelden van verruimingstechnieken zijn: dijkverlegging, uiterwaardvergraving, ontpoldering en kribverlaging. Het totale pakket aan maatregelen heet project Ruimte voor de Rivier.

Om de maatregelen van Ruimte voor de Rivier uit te kunnen voeren is ruimte in het riviergebied nodig. Het is helaas onvermijdelijk dat bij een aantal maatregelen een aantal bedrijven en een aantal woningen met daarbij horende bewoners moeten wijken. Deze mensen moeten worden gecompenseerd. Dit onderzoek is gericht op dat proces, het vastgoed aankoopproces. De vraag van het management is of dit proces doelmatig verloopt en of deze doelmatigheid vergroot kan worden. Dit is dan ook de probleemstelling: “Op welke wijze kan de doelmatigheid van het aankoopproces binnen het programma Ruimte voor de Rivier worden vergroot?”. De doelstelling kan worden beantwoord het antwoord te geven op een aantal deelvragen. “Wat wordt verstaan onder het aankoopproces binnen het vastgoed verwervingsproces” Op deze vraag is in hoofdstuk 1 antwoord op gegeven. “Welke kritische prestatie indicatoren maken onderdeel uit van het proces?”. Deze deelvraag is in hoofdstuk 2 behandeld. “Wat is de huidige performance van het proces?”. “Welke factoren zijn van invloed op de prestatie van het aankoopproces?”. Deze twee deelvragen zijn beantwoord in hoofdstuk 3. “Wat zijn mogelijke verbeteringen binnen het aankoopproces?”. Deze laatste deelvraag is in hoofdstuk 4 behandeld.

Het doel is het vergroten van doelmatigheid van het aankoopproces van onroerend goed binnen het programma Ruimte voor de Rivier en daaronder ook verzamelen en ontwikkelen van managementinformatie van het aankoopproces. Het vastgoeddossier binnen het project Ruimte voor de Rivier is een dossier van meer dan 430 miljoen euro. Deze kosten moeten verantwoord worden. Het is mede hiervoor van belang dat het aankoopproces doelmatig en rechtmatig verloopt. De scope van het onderzoek zijn

de dossiers van de veruit meest omvangrijke maatregel qua vastgoedverwerving project Ontpoldering Noordwaard en in mindere mate van de dossiers de maatregel Ruimte voor de Lek. Voor Ruimte de Lek zijn wel gegevens verzameld, maar hierop is geen analyse uitgevoerd. Voor dit project zijn nog geen aankopen gedaan.

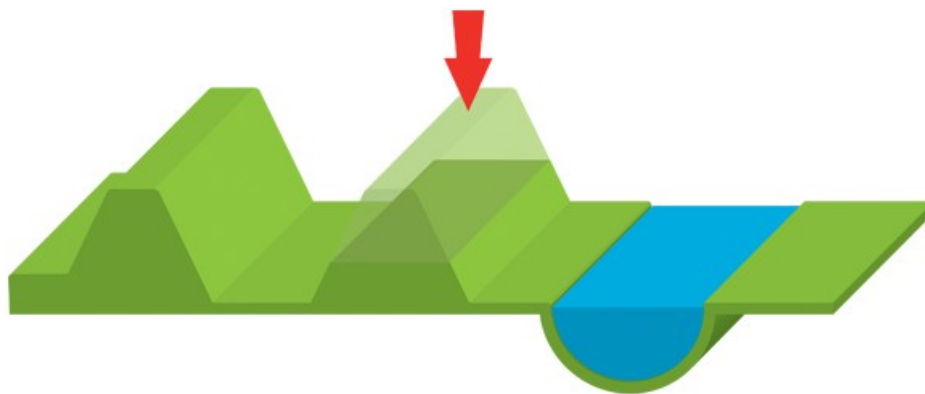
Om de doelmatigheid van het vastgoed aankoopproces aan te kunnen tonen en te verbeteren is het nodig om het proces eerst helder in beeld te hebben. Hiermee is het onderzoek gestart. In hoofdstuk 1 is een procesbeschrijving gegeven van het vastgoed aankoopproces. In hoofdstuk twee zijn vervolgens de prestatie indicatoren beschreven die belangrijk zijn voor dit aankoopproces. In hoofdstuk 3 zijn aan de hand van de in hoofdstuk 2 benoemde prestatie indicatoren, de prestaties van het vastgoed aankoopproces beoordeeld. Tevens wordt in dit hoofdstuk behandeld welke factoren van invloed zijn op deze prestaties. In hoofdstuk 4 staan de conclusies en aanbevelingen.

Korte beschrijving projecten

Ontpoldering Noordwaard

“In de toekomst zal meer water door de rivieren stromen. In het benedenrivierengebied wordt het rivierwater tegengehouden door de zee. Om in de toekomst overstromingen in dit gebied te voorkomen is een grote waterstanddaling bij Gorinchem noodzakelijk. Om dit te realiseren wordt het gebied de Noordwaard gebruikt.

Het doel van het project Ontpoldering Noordwaard is een waterstanddaling van 30 cm bij Gorinchem en het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in de Noordwaard. Dit gaat gerealiseerd worden door de Noordwaard te ontpolderen. De polderdijk aan de rivierzijde wordt verlegd naar verder landinwaarts. Bij hoog water worden de weilanden van de Noordwaard doorstroombaar.



De dijk langs de Nieuwe Merwede wordt over een lengte van 2 kilometer verlaagd tot een drempel met een hoogte van 2 meter boven NAP. Komt de rivierwaterstand boven 2 meter NAP, dan stroomt het water ook door de Noordwaard. Deze situatie kan zich jaarlijks in de winter voordoen.

Wanneer het water verder stijgt, overstromen eerst de polders met een lage kade. Stijgt het water nog verder, dan overstromen ook de polders met een hoge kade.”

Bron: <http://www.ruimtevoorderivier.nl/noordwaard.aspx> (oktober 2011), beschrijving van maatregel op de projectwebsite

Ruimte voor de Lek

“Door klimaatsveranderingen zal er in de toekomst meer water door de Lek stromen. Hierom worden oevergeulen aangelegd om de Lek meer bergingsruimte te geven en het water versneld af te voeren. Tevens wordt de toegangsdam naar het Stuweiland Ossenwaard verlaagd. Met deze maatregelen wordt een waterstanddaling van 8 cm gerealiseerd en de veiligheid in het rivierengebied verhoogd.”

Bron: http://rijkswaterstaat.nl/water/plannen_en_projecten/vaarwegen/lek/ruimte_voor_de_lek/ (mei 2012), beschrijving van maatregel website van Rijkswaterstaat.

Hoofdstuk 1

Beschrijving van het aankoopproces

Het doel van de opdracht is het vergroten van de doelmatigheid van het aankoopproces. Het onderzoek is hierdoor kijkend naar het hoofdproces grondverwerving (zie bijlage 1) voornamelijk gericht op het (minnelijke) verwervingsproces. Het verwervingsproces begint altijd met minnelijke verwerving (art. 17 onteigeningswet). Indien de partijen niet tot een overeenstemming komen volgt administratieve onteigening of in een enkel geval zelfs gerechtelijke onteigening. Om de doelmatigheid van het aankoopproces te kunnen vergroten, is het noodzakelijk om het proces helder in beeld te hebben. Op basis van eigen waarnemingen, interviews met betrokken medewerkers en bestudering van bestaande documenten is proces helder geworden. In dit hoofdstuk een beschrijving van de minnelijke verwervingsprocedure. Bij de beschrijving van de procedure is de volgorde van het processchema aangehouden (zie bijlage 2)

§ 1.1 1^e bezoek aan alle eigenaren

Het vastgoed aankoopproces Ruimte voor de Rivier start na het vaststellen van het aankoopstrategie plan (ASP). In de aankoopstrategie zijn een aantal punten vastgelegd. In deze aankoopstrategie zijn onder andere de grenzen van het aankoopgebied, de bestemming van het gebied (veiligheidsdoelstelling, natuurdoelstelling, landbouwdoelstelling), het te verwerven in hectare en aantal woningen en bedrijven, raming van prijs per hectare en geveltaxaties woningen en bedrijven aangegeven.

Aan alle in het ASP opgenomen eigenaren wordt een eerste bezoek gebracht. Tijdens dit bezoek wordt aan de eigenaar aangegeven dat voor het project zijn gronden verworven dienen te worden. Ook wordt het proces toegelicht. Tevens worden afspraken gemaakt met de eigenaar over de uit te voeren taxatie van de onroerende zaak. Voor een taxatie is toestemming nodig van de eigenaar.

§ 1.2 Opstellen taxatie rapport

Op het moment dat een eigenaar toestemming heeft gegeven voor een taxatie van de onroerende zaak, kan een afspraak worden gemaakt voor een taxatie. De taxatie wordt in de regel gedaan door een tweetal rentmeesters. Deze rentmeesters worden door de Programma Directie Ruimte voor Rivier (PDR RvdR) ingehuurd. Afhankelijk van een aantal factoren wordt een duo gevormd. Het duo bezoekt samen het object en één daarvan werkt het rapport uit. Dit taxatierapport moet voldoen aan door de PDR opgestelde daarvoor geldende kwaliteitseisen.

Mocht geen toestemming worden gegeven voor een taxatie, dan wordt een geveltaxatie uitgevoerd. In de praktijk blijkt het echter nauwelijks voor te komen, dat er geen toestemming wordt gegeven voor een taxatie. Ook van een geveltaxatie wordt een taxatierapport opgesteld.

§ 1.3 Toets taxatierapport

De toetsing van het taxatierapport wordt gedaan door de vastgoedmedewerker of de medewerker ondersteuning vastgoed. Het taxatierapport wordt als eerste getoetst op volledigheid. De vastgoedmedewerker controleert of alle gegevens die volgens de richtlijnen in het desbetreffende taxatierapport zouden moeten staan ook daadwerkelijk in het taxatierapport zijn opgenomen. Daarnaast wordt er gekeken naar de schadeloosstelling en de opbouw daarvan (vermogenswaarde, inkomensschade en bijkomende kosten). Taxeren is geen exacte wetenschap, wat toetsing van de verschillend kostencomponenten lastig maakt. Vandaar dat er veel aandacht wordt geschonken aan motivatie van een bedrag. Er zijn echter uitzonderingen. Een goed voorbeeld hiervan is de prijs van een vierkante meter (landbouw)grond. Van de vierkante meter prijs (landbouw)grond in een bepaald gebied is veel informatie beschikbaar. Hierdoor kan er een goed vergelijk gemaakt worden. De bevindingen van PDR over het taxatierapport worden vastgelegd in een toetsrapport. Binnen 5 dagen wordt de rentmeesters hiervan op de hoogte gesteld. Eventueel vindt nadere afstemming plaats, totdat overeenstemming over de taxatie is bereikt.

§ 1.4 Onderhandeling met de eigenaar

Na goedkeuring van het taxatierapport starten de onderhandelingen. De onderhandelingen starten in de praktijk vaak met het overeenstemmen van de uitgangspunten. Wordt er verworven op basis van verplaatsing, op basis van liquidatie of basis van vervanging op termijn. Dit soort zaken worden als eerst besproken. Wanneer er overeenstemming is over de uitgangspunten kan gesproken worden over de prijs. De rentmeesters doen een bod aan de eigenaar op basis van het goedgekeurde taxatierapport. Het taxatierapport is een soort mandaat, tot welke prijs ze in de onderhandelingen mogen gaan. Logischerwijs zullen de rentmeesters in eerste instantie iets onder het taxatiebedrag bieden en dan kan het “onderhandelingsspel” beginnen. De gespreksverslagen en eventuele correspondentie worden op eigenaar/dossierniveau gearhiveerd

§ 1.5 Onderhandelingsresultaat

Op het moment dat een onderhandeling tot een overeenstemming leidt, wordt een koopovereenkomst opgesteld. Deze koopovereenkomst wordt opgesteld op basis van eisen van de standaardovereenkomst. Deze koopovereenkomst wordt aan de Programma Directie Ruimte voor de Rivier (PDR) voorgelegd. Indien er niet tot een overeenstemming wordt gekomen, wordt een onteigeningsdossier ingericht.

§ 1.6 Toets PDR op onderhandelingsresultaat

Door de vastgoedmedewerker wordt het onderhandelingsresultaat (koopovereenkomst) getoetst aan het eerder opgestelde taxatierapport. Indien er een verschil bestaat tussen het onderhandelingsresultaat en de eerdere taxatie, zal eventueel worden geëist dat een nieuw taxatierapport wordt ingediend. Dit hangt samen met de aanwezige toelichting/verklaring van de toelichting van het verschil.

Daarnaast wordt er getoetst op de bepalingen in de koopovereenkomst. Denk hierbij aan de juridische leverdatum en de feitelijke leveringsdatum en de betalingsafspraken.

Wanneer een onderhandelingsresultaat wordt afgekeurd, dan worden de onderhandelingen hervat.

§ 1.7 Koopovereenkomst opstellen

Op basis van de resultaten van het proces toetsing van de PDR op het onderhandelingsresultaat wordt een definitieve koopovereenkomst opgesteld door één van de rentmeesters.

§ 1.8 Ondertekenen van de koopovereenkomst

Door de vastgoedmedewerker zal de koopovereenkomst met een ingevuld geleideformulier ter tekening worden voorgelegd aan de HID RvdR. Nadat de overeenkomst getekend is door alle partijen wordt de overeenkomst gearchiveerd en geregistreerd in het GROS. Tevens wordt een betaalopdracht voorbereid.

§ 1.9 Betalen schadeloosstelling

Op basis van de koopovereenkomst wordt het bedrag van de schadeloosstelling overgemaakt aan de notaris. Vaak wordt het gehele bedrag niet in één keer overgemaakt. Een deel wordt bijvoorbeeld pas betaald bij correct oplevering van het object. Afspraken hier over worden vastgelegd in de koopovereenkomst.

§ 1.10 Akte passering

Na de betaling kan de akte passeren bij de notaris. Van de notaris zal een eigendomsbewijs worden verkregen. Dit eigendomsbewijs dient eveneens door de PDR te worden gearchiveerd.

Hoofdstuk 2

Beschrijving van de prestatie indicatoren van het vastgoedaankoop proces.

Verwerven van vastgoed heeft een belangrijke plaats in het programma Ruimte voor de Rivier. Het vastgoedbudget (430 miljoen) vormt een groot deel van het totale budget van 2,2 miljard. Daarnaast is tijdige verwerving van essentieel belang voor het behalen van de veiligheidsdoelstelling van het programma in 2015. Bij het management en andere betrokkenen bij het vastgoed aankoopproces bestaat de wens om meer informatie te hebben van het proces. Bijvoorbeeld om de doelmatigheid aan te tonen, te vergroten en het proces te monitoren. Onder doelmatigheid bij dit onderzoek wordt verstaan het op dusdanige manier gebruiken van de middelen, dat de gebruik zo laag mogelijk is en het resultaat maximaal. Kortom, de objecten moeten worden aangekocht, met zo min mogelijk inzet van financiële middelen en personeel. Dit moet wel gebeuren rekening houdend met kwaliteit van het proces. Tevens moet dit rechtmatig gebeuren en in een bepaalde tijdsbestek. Welke informatie hiervoor geschikt en beschikbaar is, is niet zomaar aan te geven. Het is afhankelijk van de strategische en operationele doelstellingen. Deze doelstellingen blijken echter niet zo duidelijk te zijn. Wel zijn er belangrijke kaders waarbinnen het vastgoedteam moet werken. Hiervan zijn de belangrijkste zorgvuldig gekozen, de prestatie indicatoren. Dit zijn tijdige beschikbaarheid van de gronden, binnen het budget werken, rechtmatigheid en coherentie. Deze prestatie indicatoren zullen in dit hoofdstuk worden besproken.

§ 2. 1 Tijd:

Tijd is een essentiële factor voor het project Ruimte voor de Rivier. De hoofddoelstelling van het project is om in 2015 te voldoen aan het wettelijke vereiste veiligheidsniveau tegen overstromingen. De tweede doelstelling is het leveren van een bijdrage aan het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit van het rivierengebied. Het vastgoed aankoopproces speelt voornamelijk een essentiële rol in de hoofddoelstelling. Voor ruimtelijke kwaliteit is tijd minder van belang. Wanneer niet voldoende gronden en opstallen beschikbaar zijn, zal de uitvoering van een maatregel zeker vertraging oplopen.

Het onderzoek is gericht op de projecten “Ontpoldering Noordwaard” en project “Ruimte voor de Lek”. Project ontpoldering Noordwaard moet eind 2015 gereed zijn evenals project Ruimte voor de Lek. Voor project ontpoldering Noordwaard wordt uitgaan van een realisatietermijn van vier jaar en voor project Ruimte voor de Lek twee, drie jaar. Dit houdt in voor project Ontpoldering Noordwaard dat eind 2011 voldoende gronden en opstallen beschikbaar moeten zijn. Voor Ruimte van de Lek moet dit eind 2012 het geval zijn.

Om deze tijdige grondverwerving te realiseren is goede en relevante stuurinformatie nodig om het proces, indien nodig bij te sturen. Een voorbeeld van die stuurinformatie is informatie die inzicht geeft in de voortgang van het proces. Momenteel wordt deze informatie op twee manieren gegenereerd.

De eerste manier is door het aantal afgeronde dossiers te delen door het totaal aantal dossiers. In theorie hoeft dit niets te zeggen over de voortgang van het proces. De dossiers zijn niet gelijk aan elkaar. De eigenaar van een woonhuis heeft veel minder grond dan een eigenaar van een agrarisch bedrijf.

De andere manier is door middel van het budget. De gerealiseerde uitgaven worden uitgezet tegen het totale budget. Vooraf is een budget vastgesteld op basis van raming. Bij deze raming is gekeken naar het benodigde aantal hectaren grond, het aantal woningen en bedrijven in dit gebied. Bij een goede begroting is dit een redelijke manier om de voortgang inzichtelijk te maken. Deze methode voldoet echter nog niet. Voor de methode gerealiseerde kosten uitzetten tegen het budget geldt in zekere mate hetzelfde nadeel als voor de methode aantal afgeronde dossiers delen door totaal aantal dossiers. De prijs van een vierkante meter grond met woonbestemming is veel hoger dan die van een vierkante meter landbouwgrond.

Het management wil exact weten hoeveel hectare verworven is en hoeveel hectare nog verworven moet worden. Hiervoor zullen per dossier een aantal parameters bijgehouden en verzameld moeten worden. Bijvoorbeeld de kadastrale aanduiding van de te verwerven gronden van het dossier (plaats, aanduiding en nummer en aantal hectare, voorbeeld Werkendam AB 123 01.34.67). Hierdoor kan precies inzichtelijk worden gemaakt hoeveel vierkante meter is verworven en hoeveel nog verworven moet worden.

§ 2.2 Budget

Binnen het budget werken is een andere belangrijke randvoorwaarde in het vastgoed aankoopproces. Zoals hierboven besproken, wordt het budget vastgesteld op basis van ramingen. Vooraf wordt vastgesteld welk gebied nodig is voor uitvoering van de maatregel. Vervolgens worden de gronden, woningen en bedrijven globaal getaxeerd (geveltaxaties). Op basis hiervan wordt een taakstellende begroting vastgesteld, welke randvoorwaardelijk is voor het succes van het vastgoed aankoopproces.

De taakstellende budgetteringsmethode is een goede en heldere manier van budgettering. Er is een logisch verband tussen het budget en het doel. Het is echter ook een lastige methode. Bij de taakstellende budgetteringsmethode is veel marktinformatie nodig. Hiervoor zijn een aantal relevante gegevens verzameld om inzicht te krijgen in de kosten, zowel directe als indirecte kosten. Hierdoor zou in de toekomst beter op het budget gestuurd kunnen worden en zal het mogelijk zijn betere ramingen te maken in de toekomst. In paragraaf 2.3 en paragraaf 2.4 zijn de directe en indirecte kosten beschreven, inclusief de posten die daaronder vallen.

§ 2.3 Directe kosten

De directe kosten nemen het grootste gedeelte in van het budget. Onder de directe kosten vallen alleen de schadeloosstellingen aan de rechthebbenden. Een schadeloosstelling is een volledige vergoeding van alle schaden die een rechthebbende als gevolg van een onteigening leidt. Meestal bestaat deze schade uit de componenten, vermogensschade, inkomensschade en overige schade.

Vermogensschade:

Vermogensschade is de aantasting van het vermogen. Met andere woorden het verlies of beschadiging van materiële vermogensbestanddelen. Verlies of beperking van het tot het vermogen behorende rechten, derving van inkomsten, verlies van verwacht voordeel vallen ook onder de vermogensschade. Ook het doen van doen van noodzakelijk geworden uitgave vallen hieronder. Enkele voorbeelden van posten die onder vermogensschade vallen zijn:

- Gronden
- Gebouwen
- Overige bouwwerken
- Woonkavel
- Erfverharding
- Overig erf

Inkomensschade:

Inkomensschade is nadeel door verlies van de zaak en de kosten om een vergelijkbare situatie te creëren. Andere begrippen die onder de categorie inkomensschade vallen zijn financieringsschade, herinvesteringschade, omrijschade e.d. Deze begrippen zijn vergelijkbaar, maar hebben net een andere definitie. Enkele voorbeelden van posten die onder inkomensschade vallen zijn:

- Nieuwbouw woning
- Nieuwbouw overige gebouwen
- Erfverharding
- Bouwrijp maken
- Heikosten

Overige schade:

Overige schade wordt ook wel "bijkomende schade" genoemd. Overige schade is een vergoeding voor kosten die wel vergoed worden maar niet onder vermogensschade of inkomensschade vallen. Voorbeelden van overige schaden zijn: aankoopkosten, financieringskosten, verhuis- en wederinrichtingskosten, vergoeding aankoop makelaar.

- Bouwbegeleiding
- Inrichting tuin en erf
- Accountant/advies en onderzoekskosten
- Notariskosten/ kadastraal recht grond
- Bijdrage kosten adviseur
- Overdrachtsbelasting gebouwen
- Kosten hypotheek
- Verhuiskosten (privé en zakelijk)
- Wederinrichting
- Afrasteren
- Nutsvoorziening aanpassen

- Sloop woning, aanpassingen
- Deskundigekosten verkoop
- Belastingshade

§ 2.4 Indirecte kosten

De verdeling tussen directe en indirecte kosten is in dit proces duidelijk. De indirecte kosten zijn alle kosten die te maken hebben met het verwerven van de benodigde grond, woning of bedrijf, maar niet aan de rechthebbende worden betaald. Dit is een breed begrip. Hierdoor zijn verschillen ontstaan tussen het financieel systeem en de overzichten van het vastgoedteam. Met deze verschillen is wel rekening gehouden, maar er is geen verder onderzoek naar gedaan. Hieraan wordt momenteel intern gewerkt. Hieronder een uitsplitsing van de verschillende indirecte kosten.

Kosten verwerwers en adviseurs

Bij het programma “Ruimte voor de Rivier” is er voor gekozen om de taxatie van het te verwerven en de onderhandeling met de eigenaar door dezelfde personen uit te laten voeren. Deze taken worden uitgevoerd door taxateurs/rentmeesters, welke door Rijkswaterstaat worden ingehuurd. Daarnaast worden adviseurs ingehuurd,

Kosten Notaris en Kadaster

Notariskosten zijn de kosten van de notaris. Denk aan kosten voor de akte van levering, kosten voor akte van opstalrecht en honorarium voor in depot houden van een deel van de schadeloosstelling. De kosten van het kadaster zijn voornamelijk kosten voor inschrijving van akte in kadaster en inzage levering kadaster.

Kosten Advocaten

Indien niet tot een minnelijke overeenstemming wordt gekomen, wordt een advocaat ingehuurd.

Kosten onderzoeken

Het komt regelmatig voor dat extra onderzoek en een daarbij horend rapport noodzakelijk is. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een onafhankelijk deskundig bureau. Voorbeelden zijn bodemonderzoeken, een bouwtechnisch onderzoeken en eventuele toetsing op deze onderzoeken.

§ 2.5 Gelijkheid en rechtmatigheid

Gelijkheid en rechtzekerheid zijn ook belangrijke randvoorwaarden in het aankoopproces. Een rechthebbende mag volgens de onteigeningswet niet slechter, maar ook niet beter worden van de onteigening. In dit kader kan een te hoge schadeloosstelling gezien worden als staatssteun. Een te hoge vergoeding kan daarnaast door de fiscus als een schenking worden gezien. Voor een enkele post is zelfs een regeling in de wet opgenomen. Een goed voorbeeld hiervan is de hierboven

beschreven vergoeding voor de kosten van een deskundige. Deze post kan getoetst worden in het kader van rechtmatigheid.

Gelijkheid is in meerdere opzichten zeer belangrijk. RWS streeft naar gelijke behandeling van gelijke zaken. Dit voorkomt een prijsopdrijvend effect en vertraging van het proces. Om een kort voorbeeld te geven wanneer de buurman 6,5 euro per vierkante meter grond heeft gekregen, zal een bod van 6 euro per vierkante meter op een gelijkwaardig stuk grond geen positief effect hebben. Het zal vertragend werken voor de onderhandeling. Bovendien is een te groot verschil voor gelijkwaardige zaken niet rechtmatig.

In de praktijk blijkt deze gelijkheid lastig te beoordelen en te sturen. Veel variabelen zijn te verschillend. Er zijn bijvoorbeeld geen twee exact dezelfde bedrijven. Een positieve uitzondering hierop is cultuurgrond. Cultuurgrond is niet homogeen, maar in een bepaald gebied zijn er in de regel meestal geen grote verschillen tussen gronden.. Hierdoor zijn cultuurgronden goed te vergelijken en is het mogelijk hierop te toetsen en te sturen.

§ 2.6 Kwaliteit

Kwaliteit is ook een belangrijke randvoorwaarde voor het vastgoed aankoopproces. Niemand vindt het leuk om verplicht zijn huis uit te moeten of zijn bedrijf te verplaatsen. Het is echter niet anders. Rijkswaterstaat en de gerechtigde zijn veroordeeld tot elkaar. Om als overheid geen gezichtverlies te lijden ten opzichte van de burger, is het noodzakelijk de gerechtigde zo goed mogelijk te behandelen. Dit gebeurt op verschillende manieren. De buurt wordt voorgelicht over de plannen. Vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat zijn aanwezig bij bijeenkomsten. Eigenaren worden bezocht. Het vastgoedteam probeert de persoonlijkheid van de eigenaar aan de persoonlijkheid van de verwerver te matchen. Dit soort zaken moeten het wederzijdse begrip vergroten en het aankoopproces versoepelen.

Hoofdstuk 3

Wat is de huidige performance van het vastgoed aankoopproces en welke factoren zijn van invloed op de prestatie van dit proces.

In het vorige hoofdstuk is behandeld welke prestatie indicatoren onderdeel uitmaken van het vastgoed aankoopproces. Om het proces te kunnen verbeteren, is het noodzakelijk eerst de huidige prestaties van het proces in kaart te brengen. In dit hoofdstuk worden aan de hand van de prestatie indicatoren uit hoofdstuk 2 de prestaties van het vastgoed aankoopproces beoordeeld. Tevens wordt in dit hoofdstuk behandeld welke factoren van invloed zijn op de prestaties van het vastgoed aankoopproces. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van de gebouwde datasheet. Met behulp van de data uit de gebouwde datasheet is het mogelijk het proces op een aantal zaken te beoordelen.

Beschrijving van het onderzoek

Het onderzoek is voornamelijk een dossier onderzoek geweest in combinatie met een aantal interviews met betrokken medewerkers. Uit 71 gesloten dossiers van het project Ontpoldering Noordwaard zijn gegevens verzameld en in een in Excel gebouwde datasheet opgenomen. Ook van de nog openstaande dossiers van het project Ontpoldering Noordwaard en de dossiers van het project Ruimte voor de Lek zijn gegevens verzameld. Deze gegevens zijn in aparte datasheets opgenomen. De data van de openstaande Noordwaard dossiers en Ruimte voor de Lek dossiers zijn echter te beperkt voor analyse. Dit komt, omdat voor Ruimte voor de Lek nog geen aankopen zijn gedaan. Data omtrent budget en omtrent zijn tijd zijn hierdoor nog niet beschikbaar. Op de data uit de datasheet van de 71 gesloten Ontpoldering Noordwaard dossiers zijn een aantal analyses uitgevoerd op basis waarvan een aantal aanbevelingen zijn gedaan.

Beschrijving van de datasheet

Uit de dossiers zijn veel gegevens verzameld en in de gebouwde datasheet opgenomen. Deze gegevens zijn in de datasheet per dossier weergegeven. In bijlage 3 is de legenda opgenomen. De data zijn grofweg in drie groepen te verdelen. De eerste groep gegevens zijn algemene gegevens, de andere groepen gegevens, zijn gegevens met betrekking tot directe kosten en gegevens met betrekking tot tijd. Onder algemene gegevens zijn onder ander adresgegevens, de naam van de eigenaar en perceelnummers opgenomen. Bij directe kosten zijn onder andere de koopsom, het taxatiebedrag en het bedrag van de verschillende vergoedingen met een enkele verdere specificatie opgenomen. Onder tijd zijn onder andere de taxatiedatum, datum van de toets door de PDR op het taxatierapport en de datum van ondertekenen van de koopovereenkomst opgenomen.

Vastgoeddossier

In de beschrijving van de datasheet wordt gesproken over dossiers (of vastgoeddossiers). Deze dossiers zijn zowel digitaal als fysiek beschikbaar. In een

vastgoeddossier zitten verschillende documenten. De belangrijkste documenten die in een vastgoeddossier zitten zijn:

- Taxatierapport
- Geleideformulier taxatierapport
- Koopovereenkomst geleideformulier
- Koopovereenkomst
- Bodemonderzoek indien verricht
- Eigendomsbewijs (notariële akte, akte van levering)

Naast deze documenten zijn nog vele andere hieraan gerelateerde documenten in de dossiers terug te vinden. Tijdens het onderzoek is gebleken dat niet alle dossiers compleet waren. Hierop wordt later in paragraaf 3.6 teruggekomen.

Met behulp van de datasheet zijn de in hoofdstuk 2 besproken indicatoren geanalyseerd.

§ 3.1 Tijd

Tijd speelt een essentiële factor in het vastgoed aankoop proces. Om de uitvoering van de maatregel geen vertraging op te laten lopen, moeten tijdig voldoende gronden beschikbaar zijn. Ontpoldering Noordwaard moet in 2015 klaar zijn. Bij dit project wordt uitgegaan van een realisatietermijn van 4 jaar. Dit betekent dat op 1 januari 2012 75% van de gronden en opstallen beschikbaar moeten zijn. Om tijdig voldoende gronden beschikbaar te hebben is het voor het management noodzakelijk inzicht te hebben in de voortgang van het proces. Om zodoende het proces te kunnen sturen. Met behulp van de data uit de gebouwde datasheet, is de voortgang van Ontpoldering Noordwaard op de in hoofdstuk 2.1 beschreven methodes in kaart gebracht. Deze voortgang is vervolgens getoetst aan de vooraf gestelde norm. Daarnaast zijn om de prestaties op het gebied van tijd en tijdigheid te beoordelen, nog een aantal andere aspecten op het gebied van tijd bekeken en geanalyseerd.

1. Bij de eerste methode zijn het aantal verworven vierkante meters grond uitgezet tegen het begroot aantal benodigde vierkante meters. Voor de datasheet zijn van alle dossiers het aantal vierkante meters grond verzameld. Ook de data van het tekenen van de koopovereenkomst zijn verzameld en opgenomen in de datasheet. Van alle dossiers waarbij de koopovereenkomst voor 1 januari 2012 is ondertekend zijn het aantal vierkante meters grond opgeteld en uitgezet ten opzichte van het totaal aantal benodigde vierkante meters.
2. Bij de tweede methode zijn de gerealiseerde directe kosten uitgezet tegen het totaal van de begrootte directe kosten. In de datasheet zijn alle koopsommen van de gesloten Noordwaard dossiers verzameld. Van alle dossiers waarbij de koopovereenkomst voor 1 januari 2012 is getekend zijn de koopsommen bij elkaar opgeteld en uitgezet tegen het totaal begrootte directe kosten.
3. Bij de laatste methode zijn het aantal gesloten dossiers tot 1 januari 2012 uitgezet tegen het totaal aantal vastgoeddossiers.

De resultaten zijn te zien in tabel 3.1.1:

Tabel 3.1.1 Voortgang vastgoed verweving tot 1-1-2012

1.		Aantal m ²	Percentage van het totaal
	Aantal m ² grond gesloten dossiers	10.568.723	73,60%
	Aantal m ² grond openstaande dossiers	3.797.274	26,40%
	Totaal	14.365.997	100,00%

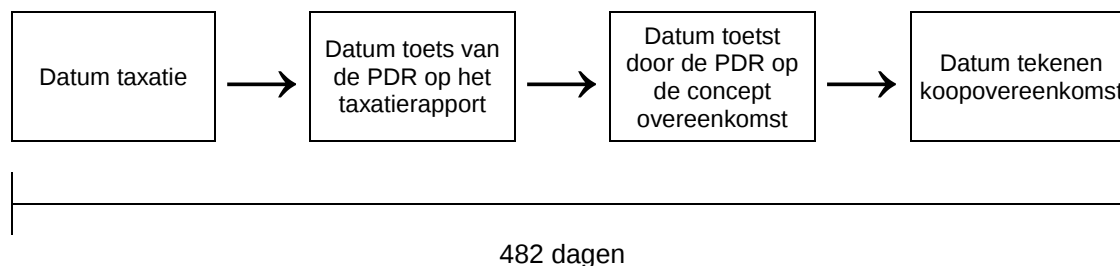
2.		Euro's	Percentage van het totaal
	Gerealiseerde directe kosten	€ 110.923.901	76,90%
	Nog uit te voeren	€ 33.241.099	23,10%
	Totaal	€ 144.165.000	100,00%

3.		Aantal	Percentage van het totaal
	Gesloten dossiers	73	72,30%
	Openstaande dossiers	28	27,70%
	Totaal	101	100,00%

In de tabel is, gegeven de verschillende methodes, slechts een relatief klein verschil te zien in de voortgang van de verwerving van vastgoed. De vooraf vastgestelde norm was 75%. Op basis van aantal verworven vierkante meters is deze norm net niet gehaald. Hetzelfde geldt voor de methode waarbij de gesloten vastgoed dossiers uitgezet worden tegen het totaal aantal dossiers. Via de methode van gerealiseerde directe kosten ten opzichte van het totaal begrootte directe kosten is de norm wel gehaald. Ondanks dat de norm op basis van twee methodes net niet gehaald is, is de voortgang voorlopig voldoende om de realisatie van het project niet in de weg te zitten. Er moet echter nog een deel verworven worden.

Mede om inzicht te krijgen in de duur van dat traject zijn in de datasheet een aantal tijd gerelateerde gegevens opgenomen. Het betreft onder meer de taxatiedatum, datum toetst taxatierapport door de PDR, datum toets onderhandelingsresultaat (concept koopovereenkomst), datum van tekenen koopovereenkomst. Het doel van het verzamelen van deze data was inzicht te krijgen in de doorlooptijd van het proces en processtappen. In schema 3.1.3 zijn de processtappen van het vastgoed aankoopproces van taxatiedatum tot tekenen van de koopovereenkomst weergegeven.

3.1.2 Processtappen



Schema 3.1.2 geeft een indicatie van de doorlooptijd van het proces, van de taxatie tot de datum van het tekenen van de koopovereenkomst. Van de vier handelingen zijn zoals vermeld data verzameld. Met deze data is het mogelijk een indicatie van de doorlooptijd per processtap te berekenen. De resultaten staan in tabel 3.1.4. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen normale dossiers en complexe dossiers. In de praktijk

blijkt er verschil te zijn tussen het verwerven agrarische bedrijven en woningen. Om de invloed op de doorlooptijd inzichtelijk te maken is hiervoor een uitsplitsing gemaakt tussen normale en complexe dossiers. Normale dossiers zijn dossiers betreffende woningen en/of grondposities. Complexe dossiers zijn dossiers aangaande agrarische bedrijven. De resultaten staan in tabel 3.1.3.

Tabel 3.1.3 Procesdoorlooptijd normale dossiers t.o.v. complexe dossiers

	Tijd tussen 1 ^e taxatie en tekenen van de koopovereenkomst	Standaarddeviatie
Normaal	410 dagen	372
Complex	606 dagen	432

Tabel 3.1.4 Overzicht gemiddelde doorlooptijd processtappen

	Gemiddeld	Standaarddeviatie
Tijd tussen laatste taxatie en toets PDR op taxatierapport	247 dagen	324 dagen
Tijd tussen toets PDR op concept koopovereenkomst en datum toets PDR op taxatierapport	128 dagen	194 dagen
Tijd tussen toets PDR concept koopovereenkomst en tekenen koopovereenkomst	41 dagen	84 dagen
Tijd tussen 1 ^e taxatie en tekenen van de koopovereenkomst	497 dagen	394 dagen

Het proces van 1^e taxatie tot het tekenen van de overeenkomst duurt gemiddeld één jaar en vier maanden. Uit analyse van de data blijkt, zoals eerder beschreven, dat de verschillen tussen de dossiers enorm zijn. Dit is te zien aan de standaarddeviatie. De spreiding zit in alle fases, hierdoor is het lastig een knelpunt aan te geven.

Verder is er een duidelijk verschil in de doorlooptijd tussen normale en complexe dossiers. Bij een prognose van het tijdsbestek waarin alles verworven is, moet hiermee rekening gehouden worden.

Vanwege de hoge standaarddeviaties is de analyse opnieuw uitgevoerd. Hierbij zijn de dossiers met de 10% hoogste doorlooptijden buiten beschouwing gelaten.

Tabel 3.1.5 Overzicht gemiddelde doorlooptijd processtappen. 10% hoogste waarden weggelaten

	Gemiddeld	Standaarddeviatie
Tijd tussen laatste taxatie en toets PDR op taxatierapport	171 dagen	139 dagen
Tijd tussen toets PDR op concept koopovereenkomst en datum toets PDR op taxatierapport	71 dagen	69 dagen
Tijd tussen toets PDR concept koopovereenkomst en tekenen koopovereenkomst	21 dagen	26 dagen
Tijd tussen 1 ^e taxatie en tekenen van de koopovereenkomst	390 dagen	287 dagen

De gemiddelden en de standaarddeviaties nemen iets af bij het buiten beschouwing laten van de 10% dossiers met de hoogste waarden. Dat de afname niet heel sterk is geeft aan, dat niet slechts enkele dossiers uitschieterende waarden hebben. Meerdere dossiers hebben uitschieterende waarden. Opvallend maar niet verassend is, dat bij vrijwel alle buitenbeschouwing gelaten dossiers, voor 2009 is begonnen met verwerven.

Alle openstaande dossiers hebben een (goedgekeurd) taxatierapport en een aantal van deze dossiers zijn gedurende de onderzoeksperiode afgerond en gesloten. Op basis van historische resultaten lijkt de voortgang niet voor problemen te zorgen.

Bij de analyse van de data kwam een aantal merkwaardige zaken naar voren. De toets van de PDR op de concept koopovereenkomst, is in een enkel geval op dezelfde datum gedateerd als de toets van de PDR op het taxatierapport. In theorie zou dit betekenen dat de onderhandeling is gevoerd zonder het mandaat van een goedgekeurd taxatierapport. Bij de tijd tussen toets van de PDR op concept koopovereenkomst en datum toets PDR op taxatierapport is een negatieve waarde gevonden. De goedkeuring van de koopovereenkomst is op een eerdere datum gedateerd dan goedkeuring van het taxatierapport. Dit kan in theorie niet, vanwege het eerder genoemde benodigd mandaat van het goedgekeurde taxatierapport voor de onderhandeling.

Welke factoren zijn van invloed op de tijd?

Het vastgoedteam begint in een vroeg stadium met verwerven van vastgoed. Het lukt slechts in een enkel geval de verwervingsopgave voor het definitieve detailontwerp van de maatregel helder te krijgen. Het gevolg is dat de voortgang in de beginfase beperkt is. Hetzelfde geldt voor de doorlooptijd van het gehele proces. In de beginfase is de verwervingsopdracht niet definitief. De verwervingsopdracht wijzigt. Dit is één van de redenen waardoor in sommige gevallen meerdere taxatierapporten gemaakt moeten worden. Op het moment dat een extra taxatie gemaakt moet worden heeft dit over het algemeen een negatieve invloed op de doorlooptijd van het vastgoed aankoopproces.

Tabel 3.1.5 Gemiddelde doorlooptijd bij meerdere taxaties

	Dossiers met meerdere taxaties	Alle dossiers
Percentage dossier met meerdere taxaties	27%	n.v.t.
Gemiddeld tijd tussen 1e en laatste taxatie	274 dagen	n.v.t.
Gemiddelde doorlooptijd normale dossiers	680 dagen	410 dagen
Gemiddelde doorlooptijd complexe dossiers	860 dagen	606 dagen

Dat er in de beginfase weinig grond verworven wordt maakt tabel 3.1.6 duidelijk. In deze tabel is de voortgang in de tijd weergegeven op basis van het aantal verworven vierkante meters grond.

Tabel 3.1.6 Voortgangscijfers in de tijd.

Jaar	Aantal m ²	Aantal m ² cumulatief	Percentage van totaal gebudgetteerd	Cumulatief
2006	2.412	2.412	0%	0%
2007	1.965	4.377	0%	0%
2008	128.057	132.434	1%	1%
2009	3.314.601	3.447.035	26%	27%
2010	4.445.573	7.892.608	35%	62%
2011	1.414.908	9.307.516	11%	73%

Daarnaast is het vastgoedteam afhankelijk van een aantal andere personen. Eigenaren hebben bijvoorbeeld een behoorlijke invloed op het proces. Evenals de al besproken verwervers. Ook mensen uit de eigen organisatie van omgevingsmanager tot hoofdingenieur directeur hebben in meer en mindere maten invloed op de voortgang

en duur van het proces. Een klein voorbeeld: de hoofdingenieur directeur moet ook het geleideformulier van het taxatierapport tekenen en de koopovereenkomst. Deze persoon is door een drukke agenda niet altijd aanwezig waardoor ondertekenen van deze documenten onnodig veel tijd kosten. Dit heeft een negatieve invloed op de doorlooptijd van het proces.

Samenvatting 3.1 Tijd

Tijd is een essentiële factor in het vastgoed aankoopproces. Project Ontpoldering Noordwaard moet in 2015 gerealiseerd zijn. Voor dit project wordt uitgegaan van een realisatietermijn van 3 drie jaar. Dit betekent dat 1 januari 2012 voldoende gronden beschikbaar moeten zijn om de uitvoering van de maatregel geen vertraging op te laten lopen. Om dit proces goed te laten verlopen is inzicht in de voortgang nodig. Hierdoor kan het proces bijgestuurd worden. Deze voortgang kan op drie verschillende manieren inzichtelijk worden gemaakt. Op basis van het aantal dossiers ten opzichte van het totaal aantal dossiers, op basis van verworven vierkante meters ten opzichte van het totaal benodigde aantal vierkante meters en op basis de gerealiseerde directe kosten ten opzichte van de begrootte directe kosten. Bij Ontpoldering Noordwaard blijkt er weinig verschil te zitten tussen deze drie methodes. Bij alle drie methodes is voortgang van het vastgoed verwerven nagenoeg gelijk en voldoende om de realisatie niet te hinderen.

Naast inzicht in de voortgang is inzicht in de doorlooptijd van het proces van belang. In de dossiers zijn een aantal data te vinden, waarmee de doorlooptijd van een deel van het vastgoed aankoopproces inzichtelijke te maken is. Om daadwerkelijk iets te zeggen over de doorlooptijd van het vastgoed aankoopproces, moet ook gekeken worden naar andere aspecten. Bijvoorbeeld het daadwerkelijk besteden aantal uren per handeling. Deze gegevens zijn echter niet zomaar voorhanden. Hiervoor zou op dossier niveau, per betrokken bijgehouden moeten worden hoeveel uur aan welke handeling wordt besteedt. Kortom de huidige uitkomsten zijn niet alles zeggend, maar kunnen wel gebruikt worden als indicatie. Gemiddeld duurt het een jaar en 4 maanden na de taxatie, voordat er een overeenkomst getekend kan worden. Een aantal factoren is hierop van invloed. Het soort dossier. De gemiddelde doorlooptijd van een complex dossier is duidelijk langer, dan een normaal dossier. Ook het moeten uitvoeren van één of meerdere extra taxaties heeft een duidelijk vertragend effect op de doorlooptijd.

§ 3.2 Budget

Het budget wordt zoals beschreven in hoofdstuk 2.2 vastgesteld op basis van ramingen. Deze ramingen worden elk jaar bijgesteld. Naarmate de tijd vordert worden de ramingen logischerwijs betrouwbaarder. De verwervingsvraag wordt steeds duidelijker. Een aantal objecten is al aangekocht en steeds meer objecten zijn getaxeerd.

Tabel 3.2.1 Ramingen Noordwaard

Jaar	Raming in euro's
2009	€ 144.632.198
2010	€ 142.391.356
2011	€ 150.151.772

Het budget voor Noordwaard is in het vierde kwartaal van 2011 vastgesteld op 150,9 miljoen euro. In paragraaf 3.2 tijd in tabel 3.1.1 is af te lezen dat de gerealiseerde directe kosten ongeveer 111 miljoen zijn bij een voortgang van ongeveer 72%. De verwachting is dat de kosten uitkomen op 154 miljoen euro. Dit geeft een lichte overschrijding van het budget. In eerste instantie was het budget vastgesteld op 143 miljoen euro. Ten opzichte van het in eerste instantie vastgestelde budget is dit een overschrijding van ongeveer 8%. Verschillen ontstaan doordat overeenkomsten hoger uitvallen dan de taxatie (gemiddeld 4,2%) en doordat meer objecten aangekocht worden dan vooraf geraamd.

Samenvatting 3.2 Budget

Het budget wordt vastgesteld op basis van een raming. Deze raming wordt gemaakt aan de hand van taxaties van de verwachte benodigde opstallen en gronden. Elk jaar wordt deze raming geactualiseerd. Doordat steeds meer is aangekocht en de verwervingsopdracht steeds duidelijker wordt, is de raming naarmate de tijd vordert betrouwbaarder. Door de jaren heen is een stijging te zien in de ramingen en dus ook in het budget. Verschillen ontstaan door overeenkomsten die hoger uitvallen dan de taxatie en doordat meer objecten aangekocht worden dan vooraf geraamd. Het budget is uiteindelijk op basis van de laatste raming in 2011 vastgesteld op 150,9 miljoen euro. Gezien de voortgang en de gerealiseerde kosten ten tijde van het onderzoek lijken de kosten uit te komen op 154 miljoen euro en dus het budget licht te overschrijden.

§ 3.3 Directe kosten

De kosten zijn in het vastgoed aankoopproces van evident belang. De kosten van het aankopen van vastgoed zijn een groot deel van de totale kosten van het project Ruimte voor de Rivier. Om diverse redenen is het belangrijk deze kosten inzichtelijk te hebben. Om de directe kosten (de schadeloosstellingen die aan de gerechtigde zijn betaald) van het vastgoed aankoopproces inzichtelijk te krijgen, zijn zoals in hoofdstuk 2 beschreven een aantal gegevens betreffende de directe kosten verzameld en in de datasheet opgenomen. Op deze verzamelde gegevens zijn een aantal analyses losgelaten. Onder andere is gekeken naar de verhouding tussen directe en indirecte kosten. Deze directe kosten zijn per dossier bekend. De indirecte kosten zijn echter alleen op totaalniveau bekend en niet op dossierniveau. Hierdoor is het alleen mogelijk om op totaalniveau iets te zeggen over de verhouding tussen de directe kosten en de indirecte kosten. Door in de toekomst ook de indirecte kosten, met namen de kosten van taxateurs en adviseurs per dossier bij te houden. Kan een analyse gemaakt worden van de indirecte kosten. Momenteel is de werkwijze vrij individualistisch. Iedere eigenaar krijgt een persoonlijke aanpak. Of dit voor alle dossiers qua indirecte kosten doelmatig is of niet kan dan beoordeeld worden.

Hieronder is de tabel van de totaalbedragen van de directe en de indirecte kosten te zien. De gegevens in de tabel zijn uit het financiële systeem gehaald.

Tabel 3.3.1 Totaaloverzicht directe en indirecte kosten

	Direct	Indirecte kosten		Totaal
		Taxateurs en adviseurs	Overig	
Noordwaard	€ 167.013.596	€ 3.401.921	€ 936.864	€ 171.352.381
Overige projecten	€ 150.383.577	€ 4.461.347	€ 3.817.536	€ 158.662.460
Totaal	€ 317.397.173	€ 7.863.268	€ 4.754.400	€ 330.014.841

Tabel 3.3.2 Verhouding tussen de directe kosten en de indirecte kosten

Verhouding tussen de directe kosten en de indirecte kosten					
	Direct	Indirect	Totaal	Taxateurs en adviseurs	Overig
Noordwaard	97,47%	2,53%	100,00%	1,99%	0,55%
Overige projecten	94,78%	5,22%	100,00%	2,81%	2,41%
Totaal	96,18%	3,82%	100,00%	2,38%	1,44%

De tabel maakt duidelijk dat de directe kosten zeer bepalend zijn voor de totale kosten van vastgoedverwerving. De verhouding tussen directe kosten en indirecte kosten is bij project Ontpoldering Noordwaard bijna 97,5% om 2,5%. Percentueel zijn de indirecte kosten laag. Absoluut zijn de indirecte kosten van maatregel ontpoldering Noordwaard echter ruim 4 miljoen euro op 101 dossiers. Een aanzienlijk bedrag. In paragraaf 3.4 wordt hier verder op ingegaan.

Verhouding tussen vergoedingen schadeloosstelling:

De directe kosten zijn, dus zeer bepalend voor de totale kosten van het vastgoed verwerven. Mede om deze reden zijn de directe kosten verder onder de loep genomen. De directe kosten bestaan uit de schadeloosstellingen aan de eigenaren. In hoofdstuk 2 is beschreven dat deze schadeloosstelling is opgebouwd uit de vermogensschade, inkomensschade en bijkomende schade. De totale schadeloosstelling per dossier is in de organisatie bekend. Bovengenoemde uitsplitsing van de schadeloosstelling wordt momenteel niet bijgehouden. Inzicht in de verhoudingen van de verschillende vergoedingen is wel interessante informatie. Kennis over de verhouding tussen de verschillende schadeloosstellingen kan bijvoorbeeld helpen bij het maken van een betere raming en begroting. Deze uitsplitsing van de schadeloosstelling is dan ook in de datasheet opgenomen. Hieronder een tabel met de verhoudingen van de verschillende vergoedingen. Tevens is gekeken of bij de verhoudingen tussen de schadeloosstellingen een verschil waarneembaar is tussen normale- en complexe dossiers.

Tabel 3.3.3 Opbouw schadeloosstelling in procenten

	Vermogensschade	Inkomensschade	Overige schade
Complexe dossiers	87,30%	5,50%	7,20%
Normale dossiers	88,40%	3,40%	8,20%
Totaal	87,60%	5,00%	7,40%

Gemiddeld genomen is de vermogenswaarde voor ongeveer achtentachtig procent bepalend voor de totale omvang schadeloosstelling. De vermogensschade is betreft omvang duidelijk de belangrijks schadeloosstelling. Hierbij is nauwelijks onderscheid te zien tussen normale en complexe dossiers. Bij normale dossiers is de vergoeding voor de vermogensschade slechts een procentje hoger.

De vergoeding voor de overige schade is na de vermogensschade de grootste schadevergoeding. Evenals bij de vermogensschade, is bij de overige schade slechts een klein verschil te zien tussen normale en complexe dossiers.

De kleinste van de drie schadevergoeding is de inkomensschade. Bij de vergelijking tussen normale en complexe dossiers is een ander beeld te zien dan bij de andere twee vergoedingen. Bij de complexe dossiers is de vergoeding voor de inkomensschade een procentueel groter deel van de totale schadeloosstelling, dan bij normale dossiers.

De verhouding van directe kosten en indirecte kosten is in Noordwaard 97,5% om 2,5%. De verhouding tussen de vermogensschade, inkomensschade en overige schaden is respectievelijk 87,6%, 5,0% en 7,4%. Kortom de vergoeding voor de vermogensschade is de grootste kostenpost van het proces. Om deze reden is de vermogensschade nader bestudeerd.

Prijs per m² voor cultuurgrond:

Uit bestudering van de dossiers blijkt dat de grondkosten de grootste kostenpost zijn van de vermogensschade. Mede om deze reden zijn de gegevens van aantal vierkante meters grond en prijs per vierkante meter in de datasheet opgenomen. Hieronder een tabel van de grondkosten.

Tabel 3.3.4 Totaal bedragen kosten voor vergoedingen grond

	Totaal bedragen vergoedingen grond (datasheet)
Cultuurgrond	€ 65.967.478
Alle grond	€ 79.119.843
Percentage cultuurgrond	83,377%

In diagram 3.3.5 is de uitsplitsing van de kosten nog een keer schematisch weergegeven.

Organigram 3.3.5 Verdeling kosten vastgoed aankoopproces

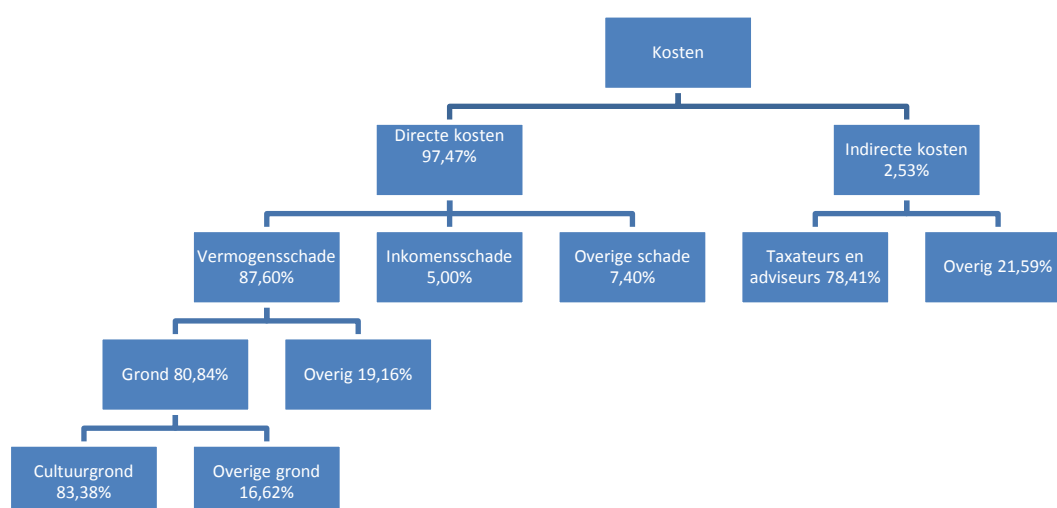


Diagram 3.3.5 maakt duidelijk dat de vergoedingen voor cultuurgrond een groot aandeel hebben in de totale kosten. Met deze percentages is het mogelijk het totaal van de kosten van grond te berekenen ten opzichte van de totale kosten. Zie tabel 3.3.6

Tabel 3.3.6 Percentage kosten van kosten van vergoeding voor grond t.o.v. totale kosten

Percentage cultuurgrondkosten t.o.v. de totale kosten	57,550%
Kosten overige grond t.o.v. de totale kosten	11,474%
Percentage totale grondkosten t.o.v. het totale kosten	69,024%

In de tabel 3.3.6 is af te lezen dat ongeveer 69 procent van de totale kosten bestaan uit kosten voor grond en dan voornamelijk cultuurgrond. Cultuurgrond is grond bestemd voor akkerbouw of veeteelt. Naast cultuur bestemmingen zijn er nog andere bestemmingen. Voorbeelden van bestemmingen die op een stuk grond kunnen rusten zijn, woon, tuin, erf, dijkstalud. De bestemming van een stuk grond is van grote invloed van de waarden van de grond. Een stuk grond met woonbestemming is soms 40 keer meer waard, dan een stuk grond met een cultuurbestemming. De meeste vierkante meters verworven grond in de Noordwaard is onder cultuurgrond te scharen. De overige gronden hebben allerlei verschillende bestemmingen. Voor het onderzoek is alleen onderscheid gemaakt tussen cultuurgrond en overige gronden. Voornamelijk cultuurgrond is geschikt voor analyse.

Tabel 3.3.7. Spreiding van de prijs van één vierkante meter cultuurgrond

Gemiddelde prijs	€ 6,50
Standaard deviatie	0,86
10% laagste	€ 6,50
10% hoogste	€ 7,00

De prijzen van een vierkante meter cultuurgrond liggen dicht bij het gemiddelde. Voor 90% van de verworven vierkante meters cultuurgrond is een vergoeding tussen de 6,50 en 7,00 euro betaald. De enkele uitschieters naar boven of beneden zijn duidelijk in de taxatierapporten gemotiveerd. Op basis van deze gegevens lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat op het gebied van cultuurgrond de eigenaren coherent zijn behandeld. Iedere eigenaar heeft een vergelijkbare prijs gekregen voor vergelijkbare grond. Het geeft ook een indicatie van de doelmatigheid van de verwerfers. Onderhandelen is een soort spel, waarbij een eigenaar het maximale resultaat eruit wil halen. De prijzen van vierkante meter cultuurgrond geven een indicatie dat hierin niet teveel is meegegaan. Dit is slechts een gemiddelde. Om hierin meer inzicht te krijgen is ook gekeken naar de gemiddelde prijs per vierkante cultuurgrond per verwerfer.

De onderhandelingen worden door verschillende verwerfers uitgevoerd. Om te zien of de verwerfer nog van invloed is op de prijs van de vergoeding voor cultuurgrond, is een tabel gemaakt van de belangrijkste verwerfers. In de tabel zijn de verwerfers opgenomen die bij minimaal vijf gesloten Ontpoldering Noordwaard dossiers betrokken zijn geweest. In totaal zijn de in de tabel opgenomen verwerfers goed voor de behandeling van ongeveer 82% van de gesloten Noordwaard dossiers.

Tabel 3.3.8. Gemiddelde prijs m² grond per verwerfer.

	Gemiddelde prijs van een m ² cultuurgrond	Aantal m ² cultuurgrond
Verwerfer A	€ 7,30	35.465
Verwerfer B	€ 6,50	2.187.529
Verwerfer C	€ 6,49	6.331.345
Verwerfer D	€ 6,52	9.386.123

Er is nauwelijks verschil in de gemiddelde vergoeding per vierkante meter tussen de verschillende verwervers. Alleen Verwerver A heeft duidelijke afwijkende gemiddelde prijs per vierkante meter cultuurgrond. Deze verwerver is echter weinig betrokken geweest bij dossiers welke cultuurgrond bevatten. Na nader onderzoek blijkt dat door deze verwerver bij één dossier een aantal vierkante meters grond verworven zijn met een significant hogere prijs per vierkante meter. Dit is wel in het dossier verantwoord. De hogere prijs voor deze gronden, drukt met weinig verworven vierkante meters cultuurgrond zwaar op zijn gemiddelde vergoeding per vierkante meter.

Welke factoren zijn van invloed op de directe kosten?

De directe kosten bestaan voornamelijk vergoedingen voor de vermogensschade. Bij project Ontpolderding Noordwaard is dit voornamelijk voor het verlies van grond en op de tweede plaats gebouwen. De hoogte van deze vergoedingen wordt bepaald door de geldende grond- en woningprijzen in het gebied. Hierop heeft het vastgoedteam geen invloed. Een van de weinige mogelijkheden om de vermogenswaarde zo laag mogelijk te houden is weten wat in het gebied speelt. De keuze kan gemaakt worden om specifieke gevallen in een vroeg stadium te kopen of om regelingen te treffen. Het kan zijn dat bewoners verhuizen. Op dat moment kopen tegen marktwaarde is goedkoper dan onteigening en voorkomt dat eventuele volgende bewoners de woning opknappen of verbouwen, waardoor de waarde toeneemt. Met eigenaren die plannen hebben om te verbouwen of hun bedrijf uit te breiden is het vaak goedkoper een regeling te treffen. Daarnaast is in de marge van invloed hoe de taxateurs de eigendommen taxeren. Taxeren is mensenwerk en geen exacte wetenschap. Om deze redenen bestaan verschillen tussen taxaties van verschillende taxateurs. De ene taxateur taxeert hoger dan de ander. Aan de PDR de taak dit te toetsen op “juistheid”. Het onderhandelingsresultaat is ook van invloed. Het goedgekeurde is taxatierapport is een mandaat voor de onderhandeling. Bij de onderhandelingen mag niet teveel van het bedrag van het goedgekeurde taxatierapport worden afgeweken. Dit sluit echter kleine verschillen tussen het taxatierapport en de koopovereenkomst niet uit.

Het aantal mensen dat moet verhuizen bij een maatregel is van invloed op de overige schade. Rijkswaterstaat geeft eigenaren een bepaalde tijd om te verhuizen. Wanneer veel eigenaren in relatief korte tijd verhuizen, gaat marktwerking optreden. Doordat veel mensen een nieuwe woning zoeken in een gebied, neemt de vraag in het gebied toe en dus ook de prijs. Op basis van de onteigeningswet moet met een duurdere woning rekening gehouden worden. Dit werkt als volgt. Het meerdere wordt aangenomen als hypotheeklening. De kosten hiervan, de rente komt in aanmerking voor vergoeding tegen een vaste factor. Dezelfde regeling geldt ook voor eigenaren die te weinig tijd hebben om een gelijkwaardige woning te vinden.

Samenvatting 3.3. Directe kosten

In deze paragraaf zijn de directe kosten geanalyseerd. De directe kosten zijn de schadeloosstellingen die aan de gerechtigde zijn betaald. Deze schadeloosstelling is uit te splitsen in vermogensschade, inkomensschade en overige schade. Het blijkt dat de kosten voornamelijk bestaan uit directe kosten. De indirecte kosten bedragen in dit proces slecht 2,5% procent van de totale kosten. De vergoeding voor de vermogensschade is met 87,6% veruit de grootste vergoeding. Dit geldt zowel voor

normale als complexe dossiers. Het grootste gedeelte is de vergoeding voor het verlies van grond en in het bijzonder cultuurgrond. De vergoedingen voor cultuurgrond zijn bijna 58% van de totale kosten. De gemiddelde vergoedingsprijs voor een vierkante meter cultuurgrond is 6,50. De vergoedingen voor cultuurgrond liggen dichtbij elkaar, 90% van de betaalde vergoedingen voor cultuurgrond liggen tussen de 6,50 en 7,00 per vierkante meter. De behandelaars van het dossier lijken hierop geen invloed te hebben, de gemiddelde prijs van een vierkante meter cultuurgrond per verwerver zijn nagenoeg gelijk.

§ 3.4 Indirecte kosten

In de paragraaf 3.3 is beschreven dat de indirecte kosten percentueel een klein deel van de totale kosten zijn, maar absoluut toch ruim 4 miljoen euro bedragen. Het is evenals de directe kosten belangrijk inzicht te hebben in deze kosten. De indirecte kosten bestaan uit verschillende posten. Taxateurs (verwervers) kosten, adviseurs kosten, notariële- en kadastrale kosten, kosten voor onderzoek, kosten inhuur, overig kosten. In het bronsysteem is grofweg het onderscheid gemaakt tussen kosten voor taxateurs en adviseurs en overige kosten. In tabel 3.4.1. een overzicht van de indirecte kosten.

Tabel 3.4.1 Overzicht verdeling indirecte kosten Ontpoldering Noordwaard.

Taxateurs en adviseurs	€ 3.401.921	78,4%
Overig	€ 936.864	21,6%
Totale indirecte kosten	€ 4.338.785	100,0%

In tabel 3.4.1 is af te lezen dat de post taxateurs en adviseurs de grootste indirecte kostenpost is. De kosten voor taxateurs en adviseurs zijn gemiddeld 78% van de van de totale indirecte kosten. Dit is niet verrassend. De verwervers hebben een prominente positie in het vastgoed aankoopproces. Deze taxateurs verzorgen onder andere het taxatierapport, ze onderhandelen met de eigenaren en dragen zorg voor het voorlopige en definitieve koopovereenkomst. Bij het project Ruimte voor de Rivier zijn deze verwervers niet in dienst van Rijkswaterstaat, maar worden zij ingehuurd. Gemaakte uren en kosten worden gedeclareerd. Inzicht in de kosten van taxateurs per dossier is interessante en relevante informatie. Met deze informatie kan daadwerkelijk indicatie verkregen worden of dit proces doelmatig verloopt. Uiteraard is niet elk dossier hetzelfde en zullen de benodigde uren en kosten per dossier verschillen. Om daadwerkelijk de kosten per dossier te kunnen vergelijken is het daarom nodig de dossiers een classificatie mee te geven en in categorieën te verdelen. Eerder is aangegeven dat het vastgoedteam in de praktijk een verschil ziet tussen dossiers. Zij zien een duidelijk verschil tussen dossiers betreffende agrarische bedrijven en dossiers betreffende woningen en of grondposities. Dit onderscheid wordt gemaakt met de termen “complex” en “normaal”, dit onderscheid is eerder gebruikt. Complex voor dossiers waarbij het gaat om agrarische bedrijven en normaal voor dossiers waarbij het gaat om woningen en grondposities.

Tijdens het onderzoek kwam aan het licht dat het momenteel niet mogelijk is om de alle indirecte kosten aan een bepaald dossier toe te rekenen. Dit geldt ook voor de grootste indirecte kostenpost, de kosten van taxateurs en adviseurs. Deze kosten zijn niet in de dossiers terug te vinden en worden niet op dossier niveau in het bronsysteem opgenomen. Het is hierdoor moeilijk een analyse te geven over de

verwerwers kosten van een bepaald dossier of een bepaald soort dossiers. Dit is echter wel relevante informatie bij het beoordelen van de doelmatigheid van het vastgoed aankoopproces. Om dit mogelijk te maken, zullen het aantal gemaakte uren van een bepaalde taxateur op dossierniveau moeten worden bijgehouden. Bij voorkeur nog een stap verder. Per dossier, onderverdeeld in handelingen. Denk hierbij aan het maken van een taxatierapport en het voeren van onderhandelingen.

Dat een analyse op dossier niveau momenteel niet mogelijk betekent niet dat er helemaal geen informatie beschikbaar is over de indirecte kosten. Het totaal bedrag voor taxateurs en adviseurs is bijvoorbeeld wel bekend. Door dit totaal bedrag te delen door het totaal aantal dossiers is een grof gemiddelde te geven.

De kosten van taxateurs en adviseurs zijn gemiddeld 34.000 euro per dossier. Hiervoor wordt onder andere een taxatierapport opgesteld, onderhandeld met de eigenaren, een concept en een definitieve koopovereenkomst samengesteld en advies gegeven. Daarnaast is er informatie over de personeelsinzet tot een bepaalde datum. Deze kosten zijn te delen door het aantal dossiers waaraan een verwerwer heeft gewerkt, waardoor een grof gemiddelde per dossier berekend kan worden. Dit gemiddelde is hieronder in de tabel weergegeven. Om de indirecte kosten echt te analyseren zijn meer specifieke data nodig. Hiervoor moeten zoals eerder beschreven de besteden uren van de taxateurs en adviseurs op dossier niveau worden bijgehouden.

Tabel 3.4.2. Gemiddelde kosten per verwerwer per dossier tot 10-12-2010

	Totaal bedrag koopovereenkomsten	Aantal dossiers	Gemiddeld dossier bedrag	Totale kosten	Gemiddelde kosten per dossier
Verwerwer A	€ 835.313	5	€ 167.063	€ 57.888	€ 11.578
Verwerwer B	€ 15.770.313	7	€ 2.252.902	€ 86.813	€ 12.402
Verwerwer C	€ 47.741.001	18	€ 2.652.278	€ 248.701	€ 13.817
Verwerwer D	€ 82.643.701	33	€ 2.504.355	€ 94.764	€ 2.872

In tabel 3.4.2 zijn de belangrijkste verwerwers van project Ontpoldering Noordwaard opgenomen. Deze verwerwers zijn bij minimaal 5 gesloten Noordwaard dossiers betrokken geweest. In deze tabel is af te lezen dat de gemiddelde kosten per dossier verschillen per verwerwer. Tussen de bovenste drie verwerwers zit een relatief klein verschil. Het verschil tussen de gemiddelde kosten per dossier van deze verwerwers is binnen een marge van tien procent. Opvallend is dat de gemiddelde kosten per dossier van de verwerwer toenemen naarmate het gemiddelde dossier bedrag toeneemt. Tussen de hoogte van het dossierbedrag en de gemiddelde kosten per dossier lijkt een verband zichtbaar.

Afwijkend zijn de gemiddelde kosten per dossier van verwerwer D. De kosten van deze verwerwer lijken wel erg laag. Zeker in vergelijking met de gemiddelde kosten per dossier van de andere verwerwers. Op te merken is dat in vergelijking met die andere verwerwers, verwerwer D bij veel dossiers betrokken is geweest. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het verschil in kosten. Voor een dossier worden twee verwerwers ingehuurd. Deze twee verwerwers verrichten niet allebei hetzelfde werk. Het zou kunnen zijn dat bij samenwerking met Verwerwer D een iets andere rolverdeling van toepassing was, dan normaal gesproken. Om dit te onderbouwen zijn echter onvoldoende gegevens beschikbaar.

Van de notariële en kadastrale kosten zijn wel meer gegevens beschikbaar. Zoals eerder vermeld zijn de notariële en kadastrale kosten de enige indirecte kosten die naar een dossier toe te rekenen zijn. Bij de analyse van deze kosten is ook gebruikt gemaakt van de kwalificaties complex en normaal. De verwachting was dat de notariële en kadastrale kosten hoger zullen zijn bij complexe dossiers, maar als percentage van de totale schadeloosstelling lager. De resultaten van de uitsplitsing van de notariële en kadastrale kosten in normale en complexe dossiers, staan in tabel 3.4.3.

Tabel 3.4.3 Gemiddelde notariële en kadastrale kosten uitgesplitst in normale dossiers en complexe dossiers

	Normale dossiers	Complexe dossiers
Gemiddelde notariële + kadastrale kosten	€ 3.613	€ 2.228

Tabel 3.4.3 laat echter een ander beeld zien. De notariële en kadastrale kosten zijn lager bij complexe dossiers, dan bij normale dossiers. Dit is enigszins verrassend. Bij complexe dossiers gaat het in de regel om meer geld, grotere oppervlakte grond en meer kadastrale percelen. Percentueel zijn de kosten ten opzichte van de koopsom bij complexe dossiers wel lager dan bij normale dossiers. Dit komt overeen met de verwachting vooraf.

Samenvatting 3.4 Indirecte kosten

Ten opzichte van de directe kosten zijn de indirecte kosten relatief klein. Absoluut bedragen de indirecte kosten toch ruim 4 miljoen op 101 dossiers. In tegenstelling tot de directe kosten zijn de indirecte kosten alleen op totaal niveau bekend en niet op dossier niveau.

Verruit het de meeste indirecte kosten (78,4%) worden veroorzaakt door de kosten van taxateurs en deskundige. Gekeken naar de vier belangrijkste verwervers bij dit project zijn relatief weinig verschillen te zien tussen de gemiddelde kosten per dossier. Alleen de gemiddelde kosten van Verwerver D wijken erg af. Deze verwerver is in vergelijking met de andere verwervers bij veel dossiers betrokken geweest. De rolverdeling bij samenwerking met deze verwerver is waarschijnlijk anders geweest dan normaal gesproken. Daarnaast lijkt er een verband zichtbaar tussen de gemiddelde verwervers kosten per dossier en het gemiddelde dossier bedrag. Hoe hoger het gemiddelde dossierbedrag hoe hoger de gemiddelde taxateurs kosten. Tussen de hoogte van notariële en kadastrale kosten en het soort dossier of het dossierbedrag blijkt geen verband te bestaan.

§ 3.5 Rechtmatigheid

Rechtmatig is een belangrijke randvoorwaarde waarbinnen het vastgoedteam moet werken. Bij vastgoedverwerving zijn een aantal wetten en regels waaraan het vastgoedteam moet voldoen. Zoals eerder vermeld is te veel betalen onrechtmatig en kan als staatssteun worden gezien. Daarnaast kan een te hoge vergoeding door de fiscus als schenking worden aangemerkt. Om de rechtmatig van het werk inzichtelijk te maken zijn een aantal analyses gedaan aan de hand van een aantal belangrijke en controleerbare posten. Een belangrijke post is de eerder in het hoofdstuk besproken prijs per vierkante cultuurgrond.

In paragraaf 3.3 is besproken dat de directe kosten ten opzichte van de indirecte kosten veel en veel groter zijn. Verder is in deze paragraaf besproken dat de vergoeding voor de vermogenswaarde veruit de grootste kostenpost van de directe kosten is. Deze vermogenswaarde bestaat voornamelijk uit de kosten van vergoedingen voor het verlies cultuurgrond. Dit betekent dat met het verantwoorden van de kosten van vergoedingen voor cultuurgrond bijna 60% van de totale uitgaven van project Ontpoldering Noordwaard verantwoord zijn.

De taxatie wordt uitgevoerd door een tweetal taxateurs. In theorie wordt door dubbele taxatie het risico op een te hoge taxatieprijs verminderd. Vervolgens toetst het vastgoedteam het taxatierapport. Dit gebeurt grotendeels op basis van de motivatie van de taxateur. Hierbij is enige kennis en ervaring op dit gebied vereist. Over cultuurgrond is echter meer informatie beschikbaar. Hierdoor is het mogelijk de taxatieprijs van een vierkante meter cultuurgrond beter te beoordelen en te controleren. De gemiddelde grondprijs in een gebied worden door verschillende instanties bijgehouden en gepubliceerd. Daarnaast zijn de prijzen per vierkante meter onderling tussen de verschillende dossiers te vergelijken. Cultuurgrond is niet homogeen, maar in een bepaald gebied zijn er in de regel meestal geen grote verschillen tussen gronden. Hierdoor zou in principe iedereen ongeveer een gelijke vergoeding voor een vierkante meter cultuurgrond moeten krijgen, dat zou coherent zijn. In paragraaf 3.3 in tabel 3.3.7 was al af te lezen dat de gemiddelde vergoeding voor een vierkante meter cultuurgrond €6,50 is en 90% van de betaalde vergoedingen lag tussen de 6,50 en 7,00 euro. Dit is een gemiddelde over de gehele verwervingsperiode. In tabel 3.5.1 de gemiddelde prijs die betaald is voor een vierkante meter cultuurgrond per jaar.

Tabel 3.5.1 Gemiddelde prijs per m² per jaar

Jaar	Aantal m ² cultuurgrond gekocht	Gemiddelde prijs
2008	107.724	€ 6,48
2009	5.514.300	€ 6,56
2010	3.091.527	€ 6,55
2011	1.298.013	€ 6,64
Totaal	10.147.731	€ 6,50

De gemiddelde vergoeding voor een vierkante meter cultuurgrond is €6,50. In vergelijking met de gemiddelde prijs per jaar, zijn geen grote verschillen waarneembaar. Ook niet met de gemiddelde prijs in de regio. De afgelopen jaren lag de prijs van cultuurgrond rond de €6,44.

Onderhandelen is een soort spel, een eigenaar wil het maximale resultaat behalen. Dat de prijzen zo dicht bij het gemiddelde liggen geeft een goede indicatie dat iedereen gelijk is behandeld en dat op dit punt doelmatig en rechtmatig is gewerkt. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat een lichte stijging waarneembaar is in de gemiddelde prijs per vierkante meter cultuurgrond naarmate de einddatum nadert. Hoewel het slechts een lichte stijging is, zou het erop kunnen wijzen dat iets meer betaald is dan strikt noodzakelijk om de gronden tijdig te verwerven.

Naast de prijs per vierkante meter cultuurgrond is nog op een ander punt een controle op de rechtmatigheid uitgevoerd. Via de vergoeding voor de deskundige kosten is gekeken of er niet onrechtmatig teveel betaald is. Eigenaren mogen zich bij laten staan door een deskundige. De kosten van deze deskundige komen voor een

vergoeding in aanmerking. Voor de hoogte van deze vergoeding is vooraf een regeling opgesteld. Deze vergoeding bestaat uit een vast deel en een percentueel deel, beide zijn afhankelijk van de hoogte van de koopsom.

In de datasheet is per dossier de koopsom opgenomen. Met deze koopsommen is het mogelijk de wettelijk toegestane hoogte van de vergoedingen te berekenen, de standaard. De standaard is vervolgens vergeleken met de daadwerkelijk betaalde vergoedingen. De uitkomsten staan in tabel 3.5.2.

Tabel 3.5.2 Deskundige kosten

Volgens standaard correct betaalde vergoedingen	30	68,18%
Vergoedingen met afrondingsverschil t.o.v. standaard	6	13,64%
Vergoeding verantwoord > standaard	7	15,91%
Vergoeding zonder verantwoording > standaard	1	2,27%
Totaal	44	100,00%

In de tabel 3.5.2 zijn de uitkomsten onderverdeeld in vier categorieën. Correct betaalde vergoedingen. Vergoedingen met een klein afrondingsverschil ten opzichte van de standaard, vergoedingen hoger dan de standaard met een verantwoording en vergoedingen hoger dan de standaard zonder verantwoording.

Correct betaalde vergoeding zijn betaalde vergoedingen die gelijk zijn aan de standaard.

Vergoedingen met een afrondingsverschil zijn betaalde vergoedingen met afrondingsverschil ten opzichte van de standaard. In de documentatie is een voorbeeldtabel opgenomen. Hierin zijn de vergoedingen weergegeven per koopsom in stappen van 50.000 euro. In de sommige gevallen is de hoogte van de vergoeding hieruit overgenomen, omdat het om een benadering van de koopsom gaat ontstaan kleine verschillen. Kortom valt de betaalde vergoeding in de bandbreedte van de tabel is dit een afrondingsverschil.

Betaalde vergoedingen die hoger zijn dan de standaard en buiten de bandbreedte van de tabel vallen zijn te hoog. Hierin is nog onderscheid gemaakt in te hoog betaalde vergoeding met een verantwoording in het dossier en zonder verantwoording.

In totaal zijn tijdens het onderzoek 71 gesloten Noordwaard dossiers doorgenomen. In 3.5.2 tabel is echter een totaal af te lezen van 44 dossier. Een verschil van 27 dossiers. In deze 27 dossiers is geen specificatie van de vergoeding voor de deskundige gevonden. Het was hierdoor niet mogelijk deze dossiers te toetsen aan de standaard en op te nemen in de tabel.

Bij de overige 44 dossiers is de vergoeding voor de kosten van de deskundige wel in het dossier gespecificeerd. Bij 36 van de 44 dossiers is er getoetst aan de regeling een “correcte” vergoeding betaald. Al zijn als besproken bij een aantal dossiers wat afrondingsverschillen geconstateerd. Bij de overige 8 dossiers is er getoetst aan de regeling, een te hoge vergoeding betaald. Variërend van anderhalf tot vijf keer volgens de regeling maximale toegestane bedrag. Dit lijkt een groot aantal. Er is echter een uitzondering bij de regeling. Bij gegronde redenen kan naar boven of beneden worden afgeweken van de standaard. Indien daarvoor wordt verzocht, moet dit verantwoord worden met data van de tijdsbesteding, de aard van de verrichtingen en het uurtarief met betrekking tot de verrichtingen. Op de vergoeding is tevens een dubbele redelijkheidstoets van toepassing. Voor de 8 dossiers waarbij de vergoeding te hoog was, is in de dossiers gezocht naar de verantwoording van de te hoge kosten. In

7 van de 8 gevallen is inderdaad een verantwoording voor de te hoge kosten in het dossier gevonden. Bij één dossier is deze verantwoording niet terug gevonden in het dossier.

Bij ruim één derde van de dossiers ontbreekt een specificatie van de deskundige kosten. Bij deze dossiers kan niet getoetst worden op de juistheid van de hoogte van de vergoeding voor kosten van de deskundige. Rijkswaterstaat is geen partij bij het kiezen van de deskundige die een eigenaar bij staat. Geen inzicht in de kosten is geen wenselijke situatie. Daarnaast is het ontbreken van de specificatie een puntje dat aantoont dat de taxatierapporten en in mindere maten de koopovereenkomsten niet uniform en volledig zijn.

Op basis van de wel beschikbare gegevens zou de conclusie getrokken kunnen worden dat op basis van de betaalde vergoeding van de deskundige kosten rechtmatig en doelmatig gewerkt is. Echter bij een te groot deel van de dossiers ontbreekt de specificatie. Bij deze dossiers is geen controle mogelijk. De reden van het ontbreken van de specificatie is bovendien niet helemaal helder. Hierdoor is voorzichtigheid geboden bij de conclusie dat bij het betalen van de vergoeding van de kosten van de deskundige rechtmatig en doelmatig is gewerkt.

Samenvatting 3.5 Rechtmatigheid

Rechtmatigheid is een belangrijke voorwaarde waarbinnen het vastgoedteam moet werken. Op een tweetal punten is een toets op de rechtmatigheid uitgevoerd. De eerste is cultuurgrond. De vergoedingen voor cultuurgrond zijn bijna 60 procent van de totale kosten. Met het verantwoorden van de kosten voor het vergoeden van cultuurgrond is dus een groot deel van de totale vastgoedkosten verantwoord. Bovendien is de vergoeding van een vierkante meter cultuurgrond goed te vergelijken en te controleren. Cultuurgrond is niet homogeen, maar binnen een relatief klein gebied zijn vaak geen grote verschillen waarneembaar. De gemiddelde betaalde vergoeding voor een stuk cultuurgrond is 6,50 en 90% van de vergoedingen voor cultuurgrond liggen de 6,50 en 7,00 euro. In vergelijking met de gemiddelde prijs in de regio kan de conclusie getrokken worden dat op qua vergoeden van cultuurgrond rechtmatig gewerkt is. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat bij de gemiddelde vergoeding per jaar wel een lichte stijging in de prijs te constateren is. Wat erop kan duiden dat onder de toenemende tijdsdruk iets meer is betaald.

Daarnaast is een controle op de rechtmatigheid uitgevoerd aan de hand van de deskundige kosten. Deze kosten zijn relatief klein, maar deze post is goed controleerbaar. Voor de vergoeding van de deskundige kosten is een regeling opgesteld. Aan de hand van de koopsom is de wettelijk toegestane vergoeding te berekenen en deze kan vergeleken worden met de werkelijk betaalde vergoeding. De werkelijk betaalde vergoedingen zijn echter niet altijd bekend. Bij de dossiers waarbij de deskundige kosten wel bekend zijn, is rechtmatig gewerkt. Helaas ontbreekt bij een aantal dossiers de specificatie van de kosten, waardoor de conclusie niet algemener te trekken is.

§3.6 Archivering

In paragraaf 3.1 tot en met paragraaf 3.5 zijn de prestaties uit hoofdstuk 2 geanalyseerd. Bij deze analyse zijn een aantal onvolkomenheden aan het licht gekomen. In de datasheet zijn deze naar voren gekomen. In deze paragraaf worden deze besproken.

De basis voor het onderzoek is de dossierstudie naar de projecten ontpoldering Noordwaard en Ruimte voor de Lek. Alle dossiers van deze projecten zijn doorgenomen en hieruit zijn gegevens verzameld. Hierdoor kwam aan het licht dat de archivering niet helemaal op orde was. Een aantal documenten en gegevens ontbreken. Intern is een onderzoek gestart naar de archivering. Het dossier onderzoek van het project ontpoldering Noordwaard is hiervoor de basis.

Bij een aantal dossiers zijn gegevens onbekend. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Soms zijn gegevens niet gespecificeerd in het dossier. In sommige gevallen zijn gegevens niet van toepassing voor een dossier. In andere gevallen ontbreken documenten in het archief. Door het ontbreken van gegevens, zijn bij een aantal analyses bewust dossiers buiten beschouwing gelaten.

Door het buiten beschouwing laten van een aantal dossiers bij bepaalde analyses, kan het lijken dat tabellen en grafieken niet overeen komen. Dit is echter niet het geval. Een voorbeeld ter verduidelijking. Het totaal aantal verworven vierkante meters grond zal groter zijn, dan het totaal aantal vierkante meters grond die gebruikt wordt bij het berekenen van de gemiddelde prijs per meter. Voor totaal voor berekening van de gemiddelde prijs geldt dat de prijs bekend moet zijn. Wanneer de prijs niet bekend is, wordt dit dossier niet meegenomen in de analyse en neemt het totaal aantal vierkante meters voor deze berekening af.

Momenteel zijn er drie archieven. Twee archieven zijn digitaal, waarvan één een werkarchief is. Het andere archief is een kast met de documenten op papier. Deze twee digitale archieven komen niet overeen. In het werkarchief zitten documenten die niet in het digitale archief zitten en andersom. Ook zijn er documenten die in geen van de drie archieven terug te vinden zijn.

In de quickscan zijn een aantal documenten opgenomen die verplicht gearchiveerd moeten worden. Daarnaast zullen er een aantal documenten zijn die niet verplicht zijn te archiveren, maar wel handig zijn om te archiveren. Hiervan zal een lijstje gemaakt moeten worden. Deze documenten moeten in één archief gearchiveerd worden, zodat deze documenten in één archief terug te vinden zijn. Kortom:

Het werkarchief is onoverzichtelijk.

- Het bevat vaak tientallen documenten. Er is weinig gebruik gemaakt van mappen, waardoor het onoverzichtelijk over komt en zoeken lastig is.
- In een enkel geval zijn stukken niet apart opgeslagen. Dan zijn bijvoorbeeld taxatierapport en het toetsingsformulier in één document opgeslagen. Wanneer dit niet in de documentnaam is aangegeven is het lastig zoeken.
- Bijlagen uit opgeslagen mails zijn niet apart opgeslagen. Dit is lastig naar het zoeken van een bepaald document.

- In de documentnaam is het niet altijd duidelijk om wat voor soort document het gaat of om welke versie het gaat. Dit maakt zoeken naar documenten lastig.

De archieven zijn onvolledig

- Zowel het digitaal archief als het werkarchief zijn onvolledig. Van deze twee archieven is het werkarchief het meest compleet
- Er zijn ook documenten die in geen van beide archieven terug te vinden zijn. Soms ook niet in het fysieke archief.

Aanbevelingen archief

De eerste aanbeveling is mappen maken. Het digitale archief heeft al een mooie mappenstructuur. Deze structuur kan overgenomen worden voor het werkarchief.

De tweede aanbeveling is de documentbenaming. In de huidige documentbenaming is het niet altijd duidelijk om wat voor soort document het gaat. Het terug vinden van documenten is hierdoor soms lastig. Het is handig een bepaalde structuur in de benaming aan te brengen. Bijvoorbeeld altijd eerst de documentsoort, dan het versie nummer, dan de datum en vervolgens om welk object het gaat.

Tax.R_v1_1-2-2011_bandijk53

Tax.R_v2_9-8-2011_bandijk53

Tax.R_v3.def_4-5-2012_bandijk53

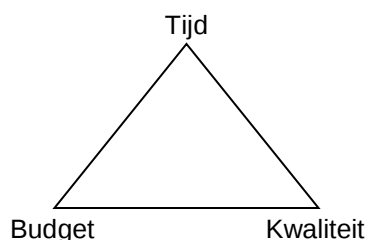
Documenten splitsen. Momenteel komt het voor dat meerdere stukken in één document zijn opgeslagen. Bijvoorbeeld een toetsing van een taxatierapport bij een taxatierapport. Dit is altijd aangeven in de naam van het document. Voortaan documenten apart opslaan of in de documentnaam opnemen. Het zelfde geldt voor mailtjes. Vaak bevatten mails bijlage. Het is overzichtelijker de bijlage ook apart op te slaan.

Hoofdstuk 4

Conclusies en aanbevelingen

§ 4.1 Tijd

In hoofdstuk 2 en 3 zijn tijd, budget, directe kosten en indirecte kosten en kwaliteit besproken. Tijd, budget en kwaliteit is een driehoek van randvoorwaarden waarbinnen het vastgoedteam moet werken.



Tijd is een essentiële factor in het succes van het programma Ruimte voor de Rivier. Eind 2015 moet aan de wettelijke veiligheidsnorm zijn voldaan. Logischerwijs moeten ook de individuele maatregelen eind 2015 gerealiseerd zijn en sommige maatregelen zelfs eerder. Om dit te bereiken is tijdige beschikbaarheid van het realisatiegebied noodzakelijk.

Om de tijdige beschikbaarheid van het realisatiegebied te realiseren zou het best direct begonnen worden met verwerven. De gemiddelde doorlooptijd van het proces wordt hierdoor waarschijnlijk wel langer, maar qua factor tijd is het belangrijkste dat tijdig voldoende gronden beschikbaar zijn om de realisatie niet te hinderen. Dit is echter puur kijkend naar de tijdige beschikbaarheid van de gronden en opstellen. Direct beginnen met verwerven heeft echter negatieve gevolgen voor de kwaliteit en het budget.

In de beginfase van de maatregel zijn er veel vraagtekens. De plannen van de maatregel zijn in de beginfase alles behalve definitief, dus ook de verwervingsopdracht niet. De gevolgen zijn dat meer taxaties nodig zijn en onderhandelingen langer duren. Hierdoor zullen de indirecte kosten stijgen en zal de kwaliteit afnemen. Kijkend naar de prestaties van maatregel ontpoldering Noordwaard zijn nadelen groter dan de voordelen. Zeker omdat de voortgang niet evenredig zal zijn met de eerdere start van het verwerken. Zie tabel 4.1.1. Bij deze tabel moet wel de kanttekening gemaakt worden, dat alleen gesloten dossiers in de tabel zijn opgenomen. Hierdoor zal in de werkelijkheid de afname in de gemiddelde doorlooptijd minder scherp zijn.

Tabel 4.1.1 Aantal 1^e taxaties per jaar en de doorlooptijd

jaar	aantal 1e taxaties	doorlooptijd in dagen
2006	5	859
2007	2	260
2008	24	553
2009	20	418
2010	5	261
2011	1	122

Voor de tijdige beschikbaarheid van realisatieruimte lijkt het weinig zin te hebben eerder te beginnen met ververven. De nadelen voor de kwaliteit en het budget zijn groter dan voordelen qua tijd. Er zijn echter dossiers waarvoor een uitzondering gemaakt moet worden. Het gaat om dossiers waarbij het risico bestaat dat de kosten zullen toenemen. Bijvoorbeeld, omdat het huis op dat moment te koop staat en eventuele nieuwe bewoners het huis zullen op opknappen of verbouwen. Hetzelfde geldt voor ondernemers die hun bedrijf willen uitbreiden. Het levert kostenvoordelen op om in dit soort specifieke gevallen in een vroeg stadium te handelen. Hiervoor is het wel noodzakelijk om het gebied snel in kaart te hebben.

Daarnaast moet ook de kanttekening gemaakt worden, dat ook niet te laat moet worden begonnen met verwerven. Bij sommige dossiers is het proces pas gestart in 2010. Kijkend naar de gemiddelde doorlooptijd is dit geen probleem. De standaarddeviatie is echter erg hoog. Dit is een risico.

Om de voortgang in de gaten en te houden en eventueel te sturen, is het aan te raden de gegevens in de datasheet ook voor toekomstige maatregelen bij te houden.

§ 4.2 Budget

Binnen het budget werken is ook belangrijke randvoorwaarde voor het succes van het proces. In hoofdstuk 3.2 is te lezen dat het budget met 8% procent is overschreden, omdat overeenkomsten hoger uitvallen en meer objecten worden aangekocht dan vooraf geraamd. In de raming wordt hier door middel van risico uitgave wel rekening gehouden, maar toch werden meer objecten uitgekocht, dan vooraf geraamd. Momenteel wordt gewerkt met een vast percentage van 20% voor de berekening van de kosten van risico aankopen. Zoals eerder beschreven zijn er behoorlijke verschillen tussen de dossiers. Voor een betere raming en een realistischer budget kan beter gewerkt worden met een risico inschattingspercentage per dossier. Hiervoor is voldoende kennis beschikbaar. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat er verschillen zijn tussen de taxatie en het onderhandelingsresultaat. Soms vallen overeenkomsten iets lager uit dan de taxatie en soms iets hoger. Gemiddeld een negatief resultaat van ongeveer 4%. Hiermee wordt momenteel in de raming geen rekening meegehouden. Het is verstandig hiermee wel rekening te houden via een opslagpercentage op de taxatie.

Om in de toekomst en bij nog lopende maatregelen binnen het budget te blijven kan vooraf het budget realistischer worden vastgesteld, bijvoorbeeld door rekening te houden met het onderhandelingsresultaat. Daarnaast kan er ook gekeken worden of efficiënter en kostenbesparend gewerkt kan worden. Hoewel de directe kosten veruit het grootst zijn, lijkt hierbij niet zoveel winst te behalen. De grootste directe

kostenpost zijn de vergoedingen voor de vermogensschade. Hier is nauwelijks invloed op, behalve goed controleren op te hoge taxaties. Met name op de prijs van cultuurgrond. Het is wel aan te raden om de informatie die opgenomen is in de managementinformatiesheet ook bij te houden voor de overige projecten. Bovendien is het aan te raden om de uitsplitsing van de koopsom in vermogensschade, inkomensschade en bijkomende schade in de koopovereenkomst op te nemen. Hierdoor kan inzicht verkregen worden waar de verschillen ontstaan tussen taxatie en de daadwerkelijk betaalde koopsom.

De indirecte kosten zijn relatief laag, maar absoluut toch ruim 3 miljoen. Waarvan de meeste kosten zijn voor taxateurs en adviseur. Hier is wel invloed op uit te oefenen. Tabel 3.4.2. geeft een indicatie dat niet heel doelmatig wordt gewerkt. De gemiddelde taxateurskosten per dossier stijgen wel naarmate het gemiddelde dossierbedrag toeneemt, maar slecht heel beperkt. Dit kan erop duiden dat bij relatieve kleine dossier teveel werkt wordt verricht. Om hier echt over te oordelen is echter te weinig informatie beschikbaar, omdat gegevens van de indirecte kosten voor het grootste gedeelte niet op dossierniveau worden bijgehouden. Taxateurs hebben echter een grote invloed op het proces. Aan te raden valt om, de indirecte kosten ook op dossierniveau te archiveren. Per dossier moet bekend zijn, hoeveel uur aan een bepaalde handeling is besteed en door wie. De kosten zijn hierdoor per handeling inzichtelijk. Door dit standaard of voor een paar projecten bij te houden kan beoordeeld worden of de huidige werkwijze wel voor alle dossiers doelmatig is.

§ 4.3 Kwaliteit

De kwaliteit van het vastgoed verwervingsproces zoals beschreven in hoofdstuk 2.6 is moeilijk te formuleren en moeilijk in cijfers uit te drukken. Bovendien is het een kwestie van goede samenwerking en overeenstemming tussen alle bij het project betrokken medewerkers en niet alleen de verantwoordelijkheid van het vastgoedteam. Het vereist meer kennis om hierover een oordeel te vellen en verbeteringen aan te dragen. Het lijkt wel op dat het eerder starten van verwerven een negatieve invloed heeft op de kwaliteit. Volgens het vastgoedteam worden lange onderhandelingen en wisselden verwervingsopdrachten niet als niet prettig ervaren door de eigenaren. Met het in contact komen met eigenaren en eigenaren voorlichten kan niet vroeg genoeg worden, zolang de informatie maar helder is. Met de daadwerkelijke onderhandeling kan in het kader van kwaliteit het best even worden gewacht.

Niet in hoofdstuk 2.6 beschreven is verantwoording van het project. Dit valt mede onder de kwaliteit te scharen. Straks aan het einde van de maatregel moet het vastgoedteam de kosten kunnen verantwoorden. Hiervoor moeten de dossiers compleet en op orde zijn. In hoofdstuk 3.6 is beschreven dat dit momenteel niet het geval is. Bij de maatregel ontpoldering Noordwaard is inmiddels begonnen met de realisatie en zit het werk voor het vastgoedteam er grotendeels op. Structureel verbeteren van de archivering van Ontpoldering Noordwaard gaat niet meer. Het is echter nog wel mogelijk om achteraf het archief op orde te brengen. Het is aan te raden dit voor het einde van de realisatie te doen. Uit interviews en een beetje dossieronderzoek naar vastgoed dossiers van andere maatregelen lijkt de archivering van meer recente maatregelen beter en meer gestructureerd. Het is zaak goed te kijken naar de redenen waarom de archivering bij ontpoldering Noordwaard niet optimaal

was. Deze kennis kan gebruikt worden bij nog lopende maatregelen en eventuele nieuwe projecten.

Bronvermelding

Intern document, Instructies taxatierapport.pdf, 2008

Intern document, Tariefstelsel, vergoeding kosten van Deskundigenbijstand bij grondverwerving.pdf, (niet bekend)

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/crisis-en-herstelwet/inhoud-crisis-en-herstelwet>, Inhoud Crisis-en _herstelwet.doc, November 2011

Intern document, Handreiking-onteigeningen-2010-adressen-bijgewerkt-okt-2011[1].pdf,(niet bekend)

Intern document, Leidraden administratieve onteigeningsprocedure versie 2007.pdf, 2007

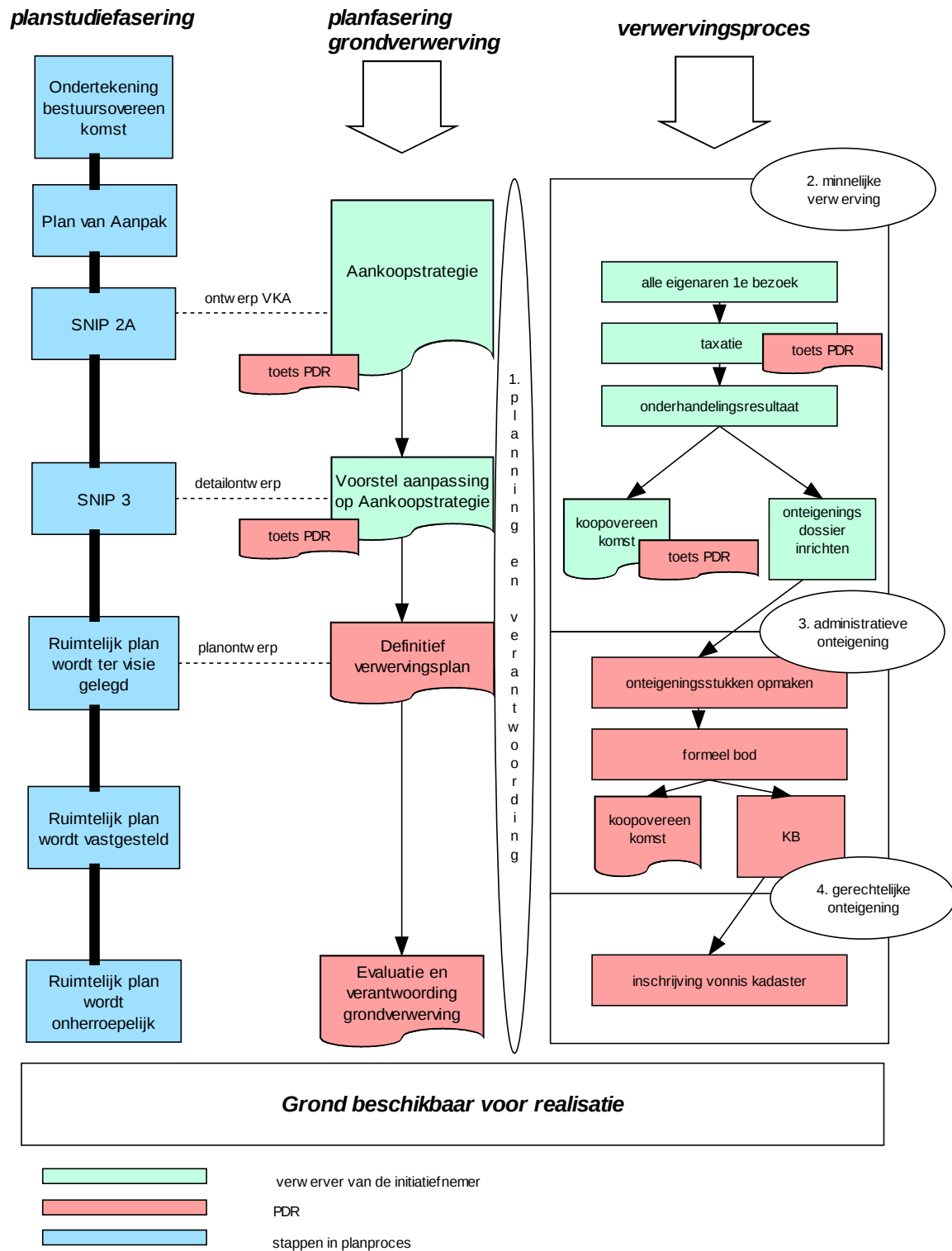
Intern document, w1335[1].pdf,(niet bekend)

Intern document, PB grondverwerving.doc, 2009

http://www.st-ab.nl/wetten/0215_Onteigeningswet_OW.htm, Onteigeningswet, november 2011

Bijlage 1: Processchema grondverwerving

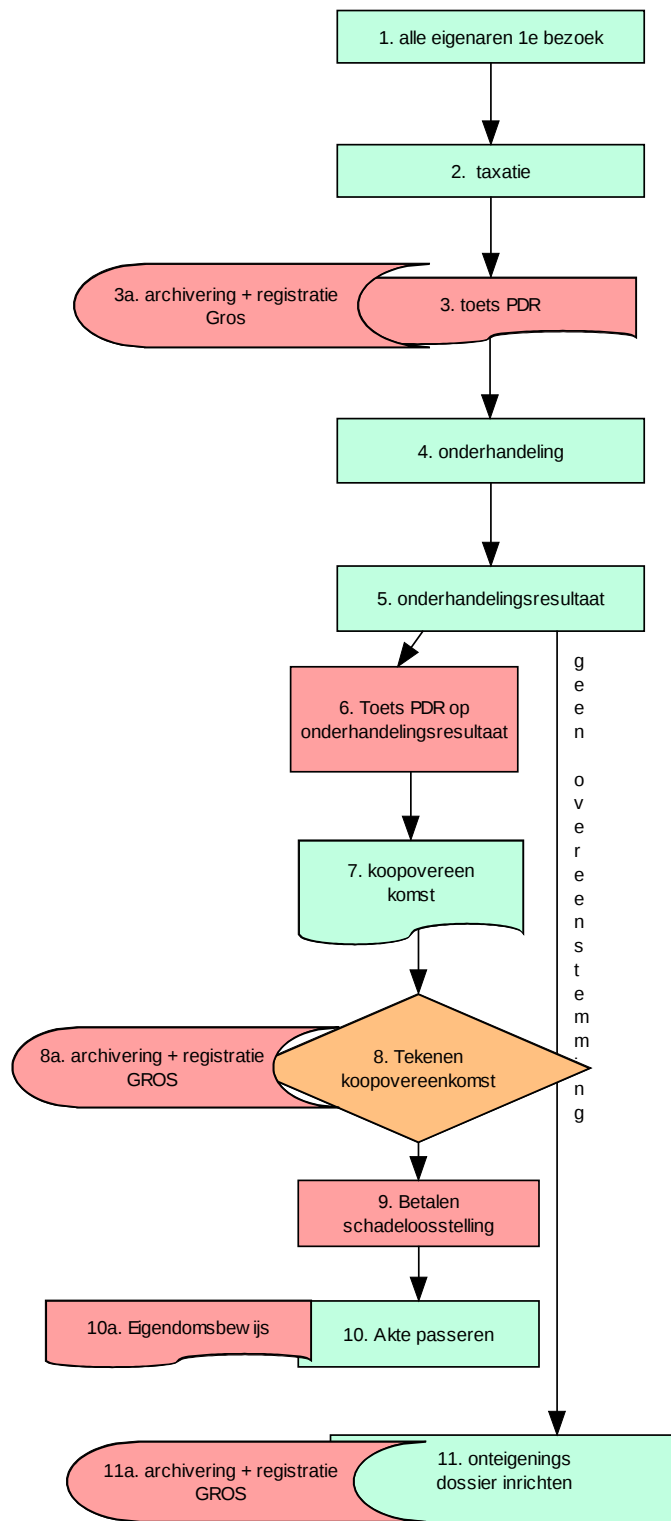
Hoofdproces grondverwerving



Bron: Intern document "PB grondverwerving.doc"

Bijlage 2: Proces minnelijke verwerving

Proces minnelijke verwerving



Bron: Intern document "PB grondverwerving.doc"

Bijlage 3: Legenda datasheet

1	Nummer	1 t/m 71
1	Naam	Naam van de eigenaar(s). Afgeleid uit dossiernummer
1	Project	Benaming van project
1	Rivier	Naam van rivier/van rivierengebied van het betreffende project:
1		- Boven-Rijn/Waal, Neder-Rijn/ Lek/ Pannerdensch Kanaal, IJssel
1		- Benedenrivierengebied
1		- Neder-Rijn/ Lek/ Pannerdensch Kanaal
1		- IJssel
1	Straat	Straatnaam + woningnummer van het te verwerven object
1	Postcode	Postcode van het te verwerven project
1	Plaats	Plaatsnaam van het te verwerven object
1	Sectie	Sectie code kadastraal perceel van de te verwerven grond
1	Kadastraal perceel	Kadastraal nummer van de te verwerven grond
1	m ²	Aantal m ² te verwerven van het kadastraal perceel.
1	Grond aantal meter	Aantal m ² te verwerven grond, naar onderverdeling taxatierapport
1	Grond prijs/m ²	Taxatiewaarde van te verwerven grond per m ²
1	Kwalificatie grond	Kwalificatie van te verwerven grond, zoals in taxatierapport beschreven
1	Cultuurgrond/overige grond	Cultuurgrond/overige grond
1	Bestemmingsplan	Bestemmingsplan van te verwerven grond
1	Kwalificatie	Kwalificatie van het kadastraal perceel
1	Subkwalificatie	Subkwalificatie van het kadastraal perceel, bijvoorbeeld: woonkavel, bedrijfskavel, tuin, erf, berm, dijktaf, grasland, akkerland, natuur
1	Subsubkwalificatie	Binnendijks of buitendijks
2	Koopsom	Koopsom overgenomen uit de koopovereenkomst
2	Totale schadeloosstelling	Schadeloosstelling is een volledige vergoeding van alle schade die een belanghebbende als gevolg van een onteigening lijdt in euro's. Schadeloosstelling is vaak opgebouwd uit de volgende componenten vermogensschade, inkomensschade, bijkomende schade en een deskundige vergoeding.
2	Vermogensschade	De aantasting van het vermogen door de onteigening in geld uitgedrukt. Denk aan verlies of beschadiging van materiële vermogensbestanddelen. Verlies of beperking van het tot het vermogen behorende rechten, derving inkomsten, verlies van verwacht voordeel. Het doen van doen van noodzakelijk geworden uitkomsten.
2	Inkomensschade	Totaalbedrag inkomensschade. Inkomensschade is nadeel door verlies van de zaak. Andere posten die onder de categorie inkomensschade vallen zijn financieringsschade, herinvesteringsschade, omrijsschade e.d.

2	Overige schade	Totaal overige schade, ook wel aangeduid met "bijkomende schade". Voorbeelden van overige schaden zijn: aankoopkosten, financieringskosten, verhuis- en wederinrichtingskosten, vergoeding aankoop makelaar.
2	Kosten deskundige	De kosten van deskundige bijstand worden, mits daadwerkelijk gemaakt, vergoed conform een tariefstelsel van RWS, zoals vastgelegd is in het besluit van 23 februari 2000, nr. HW/R 2000/4568 (Staatscourant nr. 58 van 22 maart 2000), gewijzigd bij besluit van 4 december 2001, nr. HW/R/2001/11296 (Staatscourant nr. 238 van 7 december 2001).
1	Minnelijk/onteigening	Is de overeenkomst minnelijk of via onteigening tot stand gekomen
1	Naam opdrachtnemer/taxateur 1	Taxatierapport wordt vaak samengesteld door een tweetal taxateurs. Naam taxateur 1
1	Naam opdrachtnemer/taxateur 2	Taxatierapport wordt vaak samengesteld door een tweetal taxateurs. Naam taxateur 2
3	Datum laatste taxatie	Taxatiedatum van het meest recente taxatierapport.
3	Datum toets op taxatie	Datum toetsing het meest recente taxatierapport
3	Datum toets PDR op onderhandelingsresultaat	Datum van toetsing door PDR van het onderhandelingsresultaat (concept koopovereenkomst)
3	Datum tekenen definitieve koopovereenkomst	Datum van zetten laatste handtekening onder de koopovereenkomst
3	Classificatie woning	Classificatie die aan het object gegeven wordt. Rood of groen. Rood is onveilige woning, groen is veilige woning.
3	Terp, kadastrale aanduiding, plaats	Plaats waar de terp aangelegd wordt
3	Terp, kadastrale aanduiding, sectie	Sectie waar de terp aangelegd wordt
3	Terp, kadastrale aanduiding, nummer	Sectie nummer waar de terp aangelegd wordt
3	Terp, kadastrale aanduiding, aantal m ²	Aantal m ² waar de terp aangelegd wordt
2	Koopsom Terp	Koopsom
3	Oplevering Terp	In koopovereenkomst afgesproken opleveringsdatum terp

1. Algemene gegevens
2. Gegevens betrekking tot directe kosten
3. Gegevens betrekking tot tijd