

Vastgoed op Schiphol: managing een **uniek** gebied

Schiphol is meer dan een luchthaven. Schiphol is een AirportCity waarin vastgoed een belangrijke rol speelt. *Audit Magazine* sprak met Alianne de Jong, manager Portfolio Management Schiphol Real Estate en Ayhan Eren, senior internal auditor Schiphol Group. Een gesprek over de wereld van Schiphol, vastgoed en de rol van de internal auditor bij Schiphol Real Estate.

Wat doet Schiphol Real Estate?

De Jong: “De business area Schiphol Real Estate (SRE) ontwikkelt en beheert vastgoed op en rond Schiphol. Uitgangspunt is dat het luchthavengebied een aantrekkelijke vestigingsplaats is voor bedrijven en een prettige locatie om te verblijven. Onze vastgoedactiviteiten vallen samen met de activiteiten van de business area Consumer Products & Services (retail: verhuur van winkels en parkeren) onder de non-aviationactiviteiten van Schiphol Group. De inkomsten van de business area Aviation zijn, anders dan die van SRE en Consumers Products & Services, economisch gereguleerd. De externe auditor toetst jaarlijks de zuiverheid en juiste wijze van toerekening van kosten en baten aan Aviation. SRE haalt haar rendement uit de exploitatie van grondposities en gebouwen. De vastgoedtak bestaat uit kantoren, hotels en logistiek vastgoed zoals loodsen en vrachtgebouwen. Een

Over...

Drs. Ayhan Eren MPC CPC studeerde algemene economie en public controlling. Eren werkt sinds 2007 bij Schiphol Nederland bv, drie jaar als manager Control Staven en vijf jaar als senior internal auditor. Daarvoor was hij senior controller bij de Hogeschool van Amsterdam en het UWV.

Drs. Alianne de Jong RA studeerde bedrijfskunde voor de financiële sector en is register accountant. De Jong werkt sinds 2004 bij Schiphol Nederland bv, vijf jaar als business area controller SRE en vijf jaar als manager Portfolio Management. Daarvoor werkte zij in de audit services en assurancepraktijk bij PwC.

deel van deze vastgoedportefeuille is uniek. Zo hebben we loodsen direct aan een platform zodat huurders vracht direct vanuit een vliegtuig naar hun loods kunnen brengen. Voor overige vastgoedobjecten treden we in concurrentie met andere partijen. Hiervoor geldt dat we actief de markt opgaan om de locatie Schiphol te promoten. Dat doen we via media-campagnes, het initiëren van een Schiphol bewonerscommunity, maar ook door het organiseren van diverse evenementen en het bieden van services.

Naast de vastgoedobjecten hebben we grondposities die we samen met de overheid (provincie, gemeente, Rijk) hebben geacquireerd en tot ontwikkeling brengen. We doen dat ook vanuit een maatschappelijke rol om een gebied op een prettige wijze te ontwikkelen voor alle betrokkenen. Uiteraard is dit ook in ons belang omdat bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid van de regio belangrijk zijn voor Schiphol Group. Ten slotte geven we nog gronden in erfpacht uit.

Tot slot nog een paar cijfers: SRE heeft 65 fte in dienst (Schiphol Group: 2039 fte) en had in 2014 een omzet van 205 miljoen euro. We hebben circa 60 miljoen geïnvesteerd in nieuwe gebouw- en gebiedsontwikkelingen en hebben een vastgoedportefeuille van circa 665.000 m² (ruim honderd voetbalvelden). De waarde van onze vastgoedportefeuille is 1,6 miljard euro.”

Wat maakt de wereld van SRE bijzonder?

De Jong: “Allereerst en heel belangrijk is dat Schiphol een bijzondere en aantrekkelijke locatie is voor bedrijven. Het is een uniek knooppunt in Nederland, niet alleen omdat Schiphol goed bereikbaar is vanuit de lucht maar ook per weg en spoor. Daarnaast is SRE een 100% dochter van Schiphol Group waar de samenwerking tussen luchthavenoperatie, onder andere security en bagage, retail, horeca, passagiersparkeren, vast-



Een betere gebiedskwaliteit straalt af op de aantrekkelijkheid van al ons vastgoed

goed en de corporate masterplanning zeer nauw verweven zijn en waarbij continue afstemming een must is. Zo profiteert SRE ervan dat we nu eenmaal een belangrijk knooppunt in Nederland zijn omdat het een luchthaven is. Wel kunnen Aviation en SRE elk een andere visie of idee hebben over de bestemming van een terrein. Voor Schiphol Group is het uiteraard een pré om verschillende verdienmodellen te hebben. Deze diversiteit maakt Schiphol Group voor medewerkers ook aantrekkelijk.

Verder is bijzonder dat SRE eigenaar is van een aaneengesloten gebied. Veel van het vastgoed op Schiphol is ons eigendom, met uitzondering van die gebouwen waar we geen eigenaar zijn maar erfpachthouder. Wij voelen ons daardoor ook verantwoordelijk voor het continu blijven verbeteren van de gebiedskwaliteit. Een betere gebiedskwaliteit straalt immers af op de aantrekkelijkheid van al ons vastgoed. Ten slotte is uniek dat Schiphol Group als luchthaven een deelneming is van het Rijk (70%), de gemeente Amsterdam (20%), de gemeente Rotterdam (2%) en Aeroport de Paris (8%).”

Hoe beïnvloedt de publieke sector jullie activiteiten?

De Jong: “Dat is inderdaad bijzonder. We werken veel samen met gemeenten en/of het Rijk bij de aankoop en ontwikkeling van gebieden grenzend aan Schiphol. We hebben tegelijkertijd tijdens een dergelijk project te maken met de overheid in de rol van wet- en regelgever of vergunningverlener. En er is de overheid in de rol van aandeelhouder in Schiphol Group. Je hebt dus te maken met verschillende overheidsorganen in verschillende rollen met verschillende belangen. Deze belangen dienen wij zuiver te houden. En dan spelen er ook nog de belangen van Aviation. Zij werken ook samen met de overheid op terreinen als geluid, luchtkwaliteit, bereikbaarheid. Afspraken en besluiten dienen alle belangen recht te doen.”

En wat maakt de wereld van vastgoed bijzonder?

De Jong: “Schiphol Group past een uniform risicobeheersingsbeleid toe waarbij gebeurtenissen worden gerant naar kans en impact. Hieruit volgen tien top risico's waarvan er twee betrekking hebben op SRE; namelijk marktontwikkelingen in vastgoed en waardedaling grondposities. Marktontwikkelingen in vastgoed is een algemeen issue voor de vastgoedmarkt, tegelijkertijd is het risico bij SRE hoger omdat ons vastgoed in hoge mate gehuurd wordt door luchtvaartgerelateerde bedrijven. Een hoog concentratierisico dus. Als de luchtvaartbranche in een dip zit zal dit direct gevolgen hebben voor de bezetting van het vastgoed op Schiphol. Overigens blijkt dat wij het qua rendement vaak beter doen dan de benchmark. Onze bezettingsgraad was ruim 88% in 2014.

Gerelateerd aan de marktontwikkelingen in het vastgoed is het tweede risico, het risico op waardedaling van onze grondposities. Wij managen dit risico door het ontwikkelen van onderscheidende visies en concepten voor dergelijke gebieden, gestuurd vanuit de vraag van de markt en haar gebruikers.

Een risico rondom vastgoed, wat grote gevolgen kan hebben voor onze reputatie, is integriteit. Om risico's te vermijden van het doen van transacties met niet-integere partijen volgen wij algemeen aanvaarde criteria. Deze criteria zijn opgesteld door de brancheorganisaties (IVBN, NEPROM). Daarnaast tekent elke medewerker jaarlijks een 'code of conduct'. Het ondertekenen zorgt ervoor dat de medewerker zich weer bewust wordt van de risico's rondom integriteit.”

Eren vult aan: “Elk jaar stelt Schiphol Group een thema centraal voor de medewerkers. Voor 2015 is dat integriteit. Dit betekent onder andere bewustwording door middel van een e-learning spel en er worden binnen afdelingen dilemma's besproken. Ook is er bij SRE een periodieke analyse van de

opgegeven nevenfuncties, een klokkenluidersregeling, een meldlijn integriteit en hebben we een integriteitscommissie die vragen kan beantwoorden en waar meldingen kunnen worden gedaan.”

De Jong: “Een ander risico is faillissement van aannemers en leveranciers. Uiteraard controleren we vooraf de kredietwaardigheid van de leverancier en zorgen we voor garantstellingen. Maar ook in het contract hebben we voorzorgsmaatregelen opgenomen. We kunnen verder gaan met een onderaannemer in geval van faillissement van de hoofdaannemer en we hebben de mogelijkheid tot tussentijdse eigendomsoverdrachten opgenomen. Ten slotte hebben we voor belangrijke projecten draaiboeken opgesteld zodat we precies weten hoe een project verder uitgevoerd dient te worden bij faillissement. Helemaal afdekken kun je risico’s nooit, maar we hebben adequate beheersmaatregelen en zijn goed voorbereid indien een faillissement zich toch voordoet.”

Eren: “En daarnaast kan ook een huurder failliet gaan.”

De Jong: “We hebben als beheersing van dit risico een portefeuille met een mix van looptijden. We doen ook hier een kredietwaardigheidstoets en we monitoren het betaalgedrag van huurders. Maar we hebben gelukkig vrij weinig last van faillissementen van huurders.”

Vertel eens wat meer over het risicomanagementproces?

Eren: “In samenwerking met de Corporate Audit Services (CAS) heeft de afdeling Corporate Control een uniform format opgesteld voor risicoanalyse. Met dit format worden inherente risico’s, beheersmaatregelen en restrisico’s benoemd en gescoord. Twee keer per jaar wordt de drie business areas gevraagd om een risicoanalyse uit te voeren. Elk MT van de

business area bespreekt de risicoanalyse, stelt het vast en vervolgens bespreekt de Risk & Compliance Committee (RCC) (waarin directie, corporate controller, corporate auditor en riskmanager zitting hebben) de verschillende risicoanalyses. De risico’s worden vervolgens geaggregeerd naar strategisch niveau. De risico’s zijn ook de basis voor het auditplan van CAS. CAS heeft geen formele rol bij de uitvoering van het riskmanagementproces.”

Welke audits voert CAS uit?

Eren: “CAS bestaat uit vier auditors en twee adviseurs Administratieve Organisatie. Wij voeren operational, IT en project-audits uit, doen adviesopdrachten en doen quality assurance op projecten. Wij zijn een echte third line of defense en geven objectief en onafhankelijk aanvullende zekerheid over de kernoperaties van Schiphol Group en voegen waarde toe door gevraagd en ongevraagd advies te geven.”

De Jong: “Dat klopt, ik krijg vertrouwen over het interne beheersingsraamwerk op het moment dat CAS een audit hierop gedaan heeft. Daarnaast hecht ik er waarde aan dat mede door de werkzaamheden van CAS mijn medewerkers en ikzelf gedisciplineerd blijven.”

Eren: “We hebben een audit universe opgesteld waarin verschillende auditobjecten zijn gedefinieerd. Onderdeel van deze audit universe zijn de operaties van SRE. In het afgelopen jaar hebben we twee audits uitgevoerd op processen van SRE. Sommige Schipholprocessen auditen we jaarlijks omdat dit vereist is vanuit wet- en regelgeving. Voor de overige objecten geldt dat de auditplanning gebaseerd is op een risicoanalyse. Zoals gezegd haken we aan bij de risicoanalyse zoals door de RCC vastgesteld. Echter, we willen sowieso



elke drie jaar alle auditobjecten ten minste één keer geaudit hebben. We stemmen onze auditwerkzaamheden nauw af op de werkzaamheden van de externe accountant en vice versa opdat er geen dubbele werkzaamheden plaatsvinden noch gaten vallen. Daarnaast betrekken wij in onze audits thema's, zoals efficiency, corporate governance, corporate responsibility en fraude."

Wat is de meerwaarde voor SRE van CAS?

De Jong: "Wat ik eerder zei geeft CAS vertrouwen aan het MT door hun toetsende werkzaamheden en houdt het de mede-

Welke competenties zijn vereist voor een audit op vastgoed?

Eren: "Er wordt veel van een internal auditor gevraagd. Daarom dient een internal auditor over redelijk wat vaardigheden te beschikken. Naast gezond verstand, onafhankelijkheid, objectiviteit, gevoel voor verhoudingen en context, communicatieve vaardigheden, de rechte rug en weten hoe de organisatie in elkaar steekt, zijn bij vastgoed additionele competenties van belang. Als auditor van vastgoed dien je onder andere kennis te hebben van wet- en regelgeving, financierings- en waarderingsvraagstukken en weten wat er in de actualiteit speelt rondom vastgoed en integriteit."

Als auditor van vastgoed dien je te weten wat er in de actualiteit speelt rondom vastgoed en integriteit

werkers alert. Ik zou er behoefte aan hebben dat CAS daarbovenop meer betrokken is bij projecten en daarin een adviesrol vervult."

Eren: "Het klopt dat we nu voornamelijk achteraf oordelen over de mate van beheersing van risico's. Tegelijkertijd is het ons streven om meer tijdens de uitvoering van projecten betrokken te zijn, zonder onderdeel ervan te zijn. Bij SRE is dat tot op heden nog niet gebeurd."

De Jong: "Die adviesrol is juist een rol die de CAS heel goed zou passen. Bijvoorbeeld als we in de fase van contractvorming zitten, dan kan ik mij indenken dat CAS over onze schouder meekijkt en het contractvormingsproces goed tegen het licht houdt. Overigens doen we dit wel met de afdelingen Corporate Legal en Corporate Finance & Risk Management."

De Jong: "Ik kan dit beamen en zeker kennis van de actualiteit vind ik belangrijk. Ik zou het daarnaast goed vinden als auditors hun licht opsteken bij andere vastgoedbedrijven zodat ze meer ingewijd zijn in de wereld van vastgoed. Vastgoed blijft ook bij Schiphol een vreemde eend in de bijt met eigen risico's, processen en partijen. Dat geldt uiteraard ook voor CAS. Enerzijds is het geweldig om te werken in een organisatie met zulke diverse operaties, anderzijds vraagt dit veel van de auditor die al deze gebieden dient te bestrijken. Schiphol is echt meer dan een luchthaven! <<