

Van Corporate Real Estate naar huurderscollectief?

Een strategische keuze voor operationeel Defensie vastgoed,
pijler voor toekomstbestendige inzet en toegevoegde waarden.



Ministerie van Defensie



Masterscriptie MSRE
Martijn Peters
Versie: Definitief
Datum: 05 mei 2018

Titel	Van Corporate Real Estate naar huurderscollectief? Een strategische keuze voor operationeel Defensie vastgoed, pijler voor toekomstbestendige inzet en toegevoegde waarden.
Plaats	Utrecht, 05 mei 2018
Status	Definitief
Werkgever	Ministerie van Defensie Defensie Ondersteuningscommando Defensie Vastgoed Management
Beoordelaar en begeleider	Dr. A.S. Wilts
Beoordelaar	Drs. A. Marquard
Opleidingsinstituut	Amsterdam School of Real Estate
Opleiding	Master of Science in Real Estate

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Eigendomssituatie Defensie vastgoed	5
1.3	Aanleiding voor het onderzoek.....	6
1.4	Probleemanalyse	7
1.5	Doelstelling van het onderzoek	7
1.6	Vraagstelling	7
1.7	Relevantie	8
2	Theoretische beschouwing	9
2.1	Corporate Real Estate Management	9
2.2	Public Real Estate Management	10
2.3	Defensie Real Estate Management.....	11
2.4	Toegevoegde waarden van vastgoed	11
3	Onderzoeksopzet	16
3.1	Kwalitatief onderzoek.....	16
3.2	Bedrijfsbronnen	18
3.3	Analyse kwantitatieve elementen	18
4	Kwalitatief onderzoek	22
4.1	Interviews	22
4.2	Bedrijfsbronnen	24
4.3	Deelconclusies	25
5	Analyse kwantitatieve elementen.....	27
5.1	Berekeningen	28
5.2	Agentschap	31
5.3	Deelconclusies	31
6	Conclusies en aanbevelingen	32
6.1	Defensie Real Estate Management.....	32
6.2	Aanbevelingen	33
7	Reflectie	34
8	Bibliografie	35
	Bijlage 1, Kwalitatief onderzoeksmodel	36
	Bijlage 2, Interviews	38
	Bijlage 3, Gebruikte bedrijfsbronnen	39
	Bijlage 4, Berekeningen	40

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Het Ministerie van Defensie is er dagelijks op gericht in binnen- en buitenland haar taken te kunnen uitvoeren in relatie tot het verdedigen van de belangen van Nederland. Op deze wijze draagt Defensie bij aan de veiligheid en welvaart van Nederland. Bij de uitvoering van haar taken heeft zij de beschikking over deskundig personeel, materieel en middelen om eenheden te leiden, te oefenen en te trainen voor daadwerkelijke inzet in het gehele geweldsspectrum (Ministerie van Defensie, 2015).

De hoofdtaken van Defensie zijn:

- De bescherming van het eigen en bondgenootschappelijk grondgebied, inclusief het Caribisch deel van het Koninkrijk;
- De bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit;
- De ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.

In tegenstelling tot de meestal primitieve omstandigheden en huisvesting bij daadwerkelijke inzet, wordt vanuit de vredesbedrijfsvoering geopereerd vanuit veilig en gebruiksgereed vastgoed. Het vastgoed van Defensie staat in dienst van het primaire product, inzetgereedheid van de militaire eenheden. Defensie bouwt en onderhoud haar vastgoed dan ook niet om inkomsten te verwerven en financieel rendement te behalen, maar investeert in vastgoed als duurzaam bedrijfsmiddel ter ondersteuning aan het primaire proces.

Vastgoedmanagement

Defensie kent een lange geschiedenis als het gaat om vastgoedbeheer. Na 350 jaar een eigen vastgoeddienst te hebben gehad is per 1 juli 2014 de Dienst Vastgoed Defensie, samen met de Rijksgebouwen Dienst, Rijks Vastgoed en Ontwikkelingsbedrijf en de Directie Rijksvastgoed gefuseerd tot het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Als enige opdrachtgever voor vastgoed namens Defensie en *Single Point of Contact* voor het RVB is Defensie Vastgoed Management (DVM) opgericht bij Defensie.

Defensie hanteert bij het managen van de vastgoedportefeuille een zogenoemde *governance*, zoals dat beschreven is in het Vastgoedregister (Ministerie van Defensie, 2017). Wanneer we het model in figuur 1, het theoretisch kader van niveaus van vastgoed *governance*, beschouwen, opereert DVM voornamelijk op tactisch niveau en functioneert het als kenniscentrum op de raakvlakken tussen het strategische-tactische niveau en het tactische-operationele niveau. De hoofdtaken van DVM zijn *asset management*, het optimaliseren van het gebruik en de instandhouding van het vastgoed in de portefeuille en het coördineren van alle vastgoedprocessen.



Figuur 1. Theoretisch kader niveaus van vastgoed governance.

 niveaus waarin DVM functioneert

In opdracht van DVM levert het RVB een breed pallet aan vastgoed diensten aan Defensie. Van het voorbereiden en uitvoeren van wettelijk verplichte keuringen van installaties, planbaar onderhoud-renovatie en nieuwbouwprojecten tot adviesdiensten en de belangenbehartiging in het kader van ruimtelijke ordening, milieu en juridisch beheer. Het RVB is de exclusieve leverancier als het gaat om Defensievastgoed. Deze exclusieve relatie wordt bekrachtigd in de Nadere Uitwerking Opdrachtgeversconvenant Defensie – Rijksvastgoedbedrijf (Rijksvastgoedbedrijf, NUOD, 2018). Jaarlijks geeft Defensie het gewenste niveau van vastgoed dienstverlening van het RVB aan in een jaaropdracht.

1.2 Eigendomssituatie Defensie vastgoed

Door de cruciale rol die het operationeel vastgoed (havens, kazernes, vliegvelden, oefenterreinen etc.) speelt voor het uitvoeren van haar hoofdtaken, kiest Defensie ervoor de zeggenschap over dit vastgoed bijna volledig (97% van de portefeuille) bij zichzelf te houden (eigendom). Daarmee houdt zij de ondersteuning van het operationele proces in eigen hand (Ministerie van Defensie, 2015). De garantie om te allen tijde de opgedragen taken te kunnen uitvoeren, wordt hiermee direct ondersteund. Tot huren of leasen van het overige, niet operationele, vastgoed (3% van de portefeuille) kan worden besloten als nieuwbouw of koop niet mogelijk is of als er sprake is van huisvesting van beperkte duur. Dit vormt een belangrijk uitgangspunt bij het vormgeven van de relatie tussen Defensie en het RVB (Ministerie van Defensie, 2017).

Rijkshuisvestingsstelsels

Voor de huisvesting die het Rijk nodig heeft voor haar ministeries bestaat een zogenoemd Rijkshuisvestingsstelsel. Het stelsel regelt de relatie tussen de verhuurder (RVB) en de huurder (ministeries). De ministeries betalen het RVB een 'all-in' gebruiksvergoeding voor het gebruik van het vastgoed. Voor Defensie betreft dit een zeer klein deel van het vastgoed, waardoor de invloed hiervan voor Defensie beperkt is.

Doelstellingen van dit stelsel zijn:

- Het concernbelang staat voorop;
- Doelmatigheidsprikkels worden versterkt;
- Bestuurlijke en administratieve vereenvoudiging;
- Een evenwichtiger risicoverdeling.

Vanaf 2017 is ook een nieuw stelsel van start gegaan. Het zogenoemde *specialty* stelsel. Hiermee wordt onderscheid gemaakt tussen kantoren en *specialties*. Bij *specialties* is het primair proces van de gebruiker bepalend voor de huisvesting. Daarom is afgesproken dat voor de *specialties* de gebruiker van de huisvesting de kaders vaststelt en verantwoordelijk is voor eventuele leegstand. De ministeries hebben bij *specialties* de zeggenschap over locatie, volume, inrichting, kwalitatieve eisen, aankoop en aanhuur en afstoot. Verder zijn zij, naast opdrachtgever voor functionele aanpassingen, ook opdrachtgever voor de instandhouding en bepalen zij hoe zij het advies van het RVB ten aanzien van de instandhouding opvolgen. Een uitzondering hierop zijn situaties waarbij wet- en regelgeving in het geding zijn, zoals op het gebied van veiligheid en gezondheid. Voor Defensie betreft dit eveneens een zeer klein deel van het vastgoed, waardoor ook de invloed hiervan voor Defensie beperkt is.

1.3 Aanleiding voor het onderzoek

De structurele betaalbaarheid van de (wapen)systemen van Defensie is belangrijk voor de inzetgereedheid van Defensie. Als kapitaal intensief bedrijfsmiddel draagt de structurele betaalbaarheid van veilig en gebruiksgereed vastgoed bij aan het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht. Om de inzet van het vastgoed maximaal te kunnen laten bijdragen aan de organisatie doelstellingen is het nodig inzicht te krijgen in de relatie die de prestaties van het vastgoed heeft met de operationele gereedstelling. Door onder andere verscherpte aandacht van bevoegd gezag voor activiteiten van Defensie worden de prestaties van het vastgoed van steeds groter belang.

De overdracht van eigendom van vastgoed aan een professionele vastgoedorganisatie met vastgoed als *corebusiness*, zoals het Rijksvastgoedbedrijf, kan een mogelijkheid bieden om prestaties van het vastgoed te verbeteren en zo het vastgoed beter te laten aansluiten bij de operationele gereedstelling. Daarnaast kan de overdracht van vastgoed mogelijk bijdragen aan de structurele betaalbaarheid van de huisvesting van Defensie.

1.4 Probleemanalyse

Defensie kent een lange periode van bezuinigingen. Hoewel deze periode voorbij lijkt te zijn (Defensienota, 2018) heeft het optimaliseren van het vastgoedmanagement, het vergroten van de financiële duurzaamheid en de aansluiting van het vastgoed op de operationele gereedstelling niet aan belang verloren.

Het huidige Strategisch Vastgoed Beleid richt zich voornamelijk op vastgoed als bedrijfsmiddel en heeft daarmee een eenzijdig bereik. Daarnaast wordt het in de dagelijkse praktijk van het managen van de vastgoedportefeuille onvoldoende gehanteerd. Hoewel het voor het managen van de vastgoedportefeuille een zeer bruikbaar uitgangspunt kan zijn, lijkt het echter een geïsoleerd beleid met weinig raakvlakken met andere beleidsterreinen. Het vastgoed beleid en andere voor vastgoed relevante documenten missen integraliteit en aansluiting op de organisatiedoelstellingen, waardoor het managen van de vastgoedportefeuille op een suboptimale wijze wordt gedaan.

1.5 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste wordt met dit onderzoek duidelijk of de overdracht van eigendom van toegevoegde waarde is voor Defensie en of deze toegevoegde waarde dan tot uiting komt bij de operationele gereedstelling of financiële duurzaamheid. Als tweede doelstelling dient dit onderzoek als aanleiding voor het verder professionaliseren van het vastgoedmanagement bij Defensie. Door beter en duidelijker aansluiting te zoeken met de organisatiedoelstellingen op het gebied van operationele gereedstelling en financiële duurzaamheid beweegt het vastgoedmanagement van Defensie zich meer naar een Pareto optimum.

Hoewel al veel onderzoek is gedaan naar de toegevoegde waarden van vastgoed voor een organisatie en naar het managen van verschillende en gedifferentieerd opgebouwde en omvangrijke vastgoedportefeuilles is nog niet eerder op deze wijze onderzoek gedaan naar de vastgoedportefeuille van Defensie. Dit onderzoek betreft dat ook een verkennend onderzoek.

1.6 Vraagstelling

Om de toegevoegde waarde van een eventuele overdracht van eigendom inzichtelijk te maken en antwoord te kunnen geven of een overdracht inderdaad van toegevoegde waarde is voor Defensie wordt de volgende vraag onderzocht:

Welke effecten heeft een andere strategische keuze met betrekking tot het in eigendom hebben van vastgoed op de wijze van vastgoedmanagement, de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid van Defensie?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende vier deelvragen opgesteld:

1. Welke toegevoegde waarden van vastgoed zijn voor Defensie het meest van belang bij de wijze van vastgoedmanagement, operationele gereedstelling en financiële duurzaamheid?
2. Welke relatie hebben die toegevoegde waarden met het in eigendom hebben van vastgoed?

3. Welke elementen in het huidige vastgoedmanagement worden beïnvloed door een veranderende strategische keuze?
4. In welke mate hebben de elementen in het huidige vastgoedmanagement die worden beïnvloed door een andere strategische keuze gevolgen voor de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid?

Wanneer we spreken over toegevoegde waarde van vastgoed zijn we wellicht in eerste instantie geneigd te denken in de monetaire zin van het woord 'waarde'. Voor veel organisaties gaat het begrip waarde echter ook nadrukkelijk over het realiseren van gebruikswaarde van vastgoed. Voor Defensie is de laatste in veel gevallen dominant.

Bij het beschouwen van de vastgoedportefeuille van Defensie blijkt dat een aantal gebouwsoorten een (zeer) specialistische functie heeft die uniek is voor de Defensieorganisatie. De hoofdtaken van Defensie zorgen ervoor dat de te beschermen belangen eveneens in een aantal gevallen uniek zijn. Het realiseren van monetaire waarde is in deze gevallen niet van belang en is het vooral het realiseren van gebruikswaarde wat dominant aanwezig is.

Indien we constateren dat er binnen de vastgoedportefeuille sprake is van een generieke functie waarbij de te beschermen belangen van lagere orde zijn kan het belang van de monetaire waarde groter worden en neemt het belang toe van het vinden van een betere afstemming tussen gebruikswaarde en monetaire waarde. Bij dit onderzoek wordt uitgegaan van de meervoudige waarden die vastgoed voor Defensie kan hebben.

1.7 Relevantie

Het sturen op waarden en het belang van een gedifferentieerde vastgoedstrategie staat binnen de vastgoedliteratuur bekend als *Corporate Real Estate Management*. Het gaat hierbij om de meervoudige betekenis van het begrip waarde van vastgoed; zowel de monetaire betekenis als de gebruikswaarde. De vraagstelling van dit onderzoek is door het herkennen van meervoudige waarden een onderwerp wat binnen de theorie over *Corporate Real Estate Management* past. De resultaten van dit onderzoek zijn daarmee bruikbaar voor onderzoek naar vraagstukken over vastgoedsturing bij publieke organisaties zoals lokale overheden. Deze organisaties hebben vastgoed in bezit ter ondersteuning aan de primaire organisatiedoelen en een geoptimaliseerd beheer van het vastgoed draagt bij aan het realiseren van de publieke taak. De vraag kan nu (ook voor Defensie) gesteld worden hoe de vastgoedwaarden binnen een vastgoedportefeuille onderzocht kunnen worden en welke mogelijkheden er ontstaan voor een betere vastgoedsturing.

Naast de bredere relevantie voor publieke organisaties kan Defensie met de resultaten van het onderzoek aan de hand van twee belangrijke thema's (operationele gereedstelling en financiële duurzaamheid) een afweging maken van de mate waarin overdracht van eigendom van vastgoed bijdraagt aan het voorzettingsvermogen van de krijgsmacht. Daarnaast kan met de uitkomsten van het onderzoek het vastgoedmanagement binnen Defensie verder worden geprofessionaliseerd.

2 Theoretische beschouwing

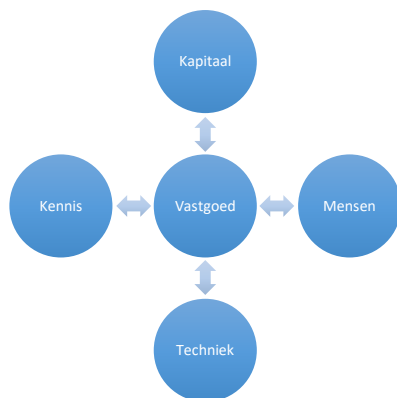
2.1 Corporate Real Estate Management

Het vastgoed van Defensie (als eigenaar-gebruiker ervan) is bedoeld om het primaire proces van de krijgsmacht te ondersteunen. Het management van de vastgoedportefeuille van Defensie is dan ook aan te duiden met de term *Corporate Real Estate Management* (CREM). CREM is een management theorie die de strategie van een organisatie koppelt met het gebruik van haar vastgoed. In de literatuur komt regelmatig de volgende definitie van CREM (DeWulf, Krumm, & Jonge, 2000) voor:

"Het managen van de vastgoedportefeuille van een organisatie door het afstemmen van de portefeuille en diensten op de behoefte van het primaire proces om een maximale toegevoegde waarde voor de organisatie te leveren en optimaal bij te dragen aan de resultaten van de organisatie."

Verscheidende bronnen geven (net) andere definities van CREM, maar komen allen neer op bovenstaande. Deze is de meest volledig en duidelijk.

Om de optimale bijdrage aan de resultaten van een organisatie mogelijk te kunnen maken wordt vastgoed in de CREM theorie als vijfde bedrijfsmiddel geplaatst in aanvulling op mensen, techniek, kennis en kapitaal. Joroff et. al. waren in 1993 (Joroff, 1993) de eersten die deze aanvulling beschreven, maar is sindsdien binnen de vastgoedliteratuur vaak op terug gegrepen. Bijvoorbeeld door Den Heijer in 2011 voor haar promotieonderzoek (Den Heijer, 2011) en in recente (2017) publicaties van *The Journal of Corporate Real Estate*.



Figuur 2. Vastgoed als vijfde bedrijfsmiddel. Gebaseerd op Joroff et. al. (1993).

CREM heeft vanuit de vastgoedmanagement gedachte een relatie met vier perspectieven. Het algemene management perspectief richt zich op het bereiken van doelen die in iedere commerciële organisatie gelijk zijn. Namelijk winst maken en de lange termijn continuïteit van het bedrijf verzekeren. Het tweede perspectief heeft betrekking op facility management en richt zich op de optimale ondersteuning van het primaire proces van de gebruikers binnen de organisatie. Het derde perspectief, assetmanagement, beoordeelt de mogelijkheden van het vastgoed in relatie tot de financiële positie van de organisatie en volgt uit het afstemmen en aanwenden van meestal schaarse

(financiële) middelen. Het vierde perspectief richt zich op het beheersen van kosten en het behalen van financiële doelen.

Voor het managen van de vraag naar en het aanbod van vastgoedprestaties en continue waarde te blijven toevoegen aan de prestaties van de organisatie zijn volgens de CREM theorie drie hoofd sturingsmechanismen (processen) van belang (Hoendervanger, 2012).

Richten: Door het strategisch niveau van de organisatie moet worden bepaald op welke wijze het vastgoedmanagement (*governance*) wordt ingericht en welke doelen moeten worden nagestreefd. Normstelling vanuit de bedrijfsstrategie.

Inrichten. De wijze waarop het CREM is georganiseerd en aan welke eisen de vastgoedstrategie moet voldoen gegeven het feit dat deze ondergeschikt is aan de operationele bedrijfsstrategie.

Verrichten: Het technisch beheer van vastgoed om de vastgoedkwaliteit en de huidige prestaties ervan op het gewenste niveau te houden. Wanneer de aansluiting van de vastgoedprestaties en het gewenste niveau niet meer efficiënt te handhaven is, dient de kwaliteit van (delen van) de portefeuille aangepast te worden door middel van (nieuwbouw)projecten of (instandhouding)programma's.

2.2 Public Real Estate Management

De publieke variant van CREM wordt *Public Real Estate Management* (PREM) genoemd. Omdat enkele belangrijke verschillen bestaan tussen het managen van het vastgoed van publieke- en private organisaties zijn de uitgangspunten en theorieën van CREM niet altijd van toepassing in de publieke context (Schaaf, 2002).

Verschillen zoals het (ontbreken van een) winstmotief, de concurrentiepositie en rendement denken liggen aan de basis van de verschillen waarop het vastgoed wordt gemanaged. Daarnaast speelt politiek binnen overheden en publieke organisaties een belangrijke rol waardoor de kosten van vastgoed en huisvesting in een ander daglicht komt te staan. Er moeten politieke doelen worden gehaald en waardoor publieke gebouwen soms meer betekenis krijgen als alleen een werkplek voor ambtenaren. Ook het aantal externe *stake- en shareholders*¹ zoals andere overheden, het electoraat en allerlei belangenorganisaties, lobbygroepen en commissies is in het publieke domein groter dan vaak het geval is in de private sector, waar het vooral om aandeelhouders gaat. Defensie is vanzelfsprekend onderdeel van de overheid, waardoor het vastgoedmanagement vervolgens te duiden is als PREM als verbijzondering van CREM.

¹ *Shareholders*: Actoren die over de benodigde middelen (financieel en juridisch) beschikken die voor een activiteit nodig zijn.

Stakeholders: Actoren die een belang hebben bij het uitvoeren van een activiteit, maar niet over de essentiële middelen beschikken.

2.3 Defensie Real Estate Management

Door de bijzondere context waarin Defensie zich binnen de publieke sector bevindt en de soms zeer specifieke eisen en omstandigheden waarmee Defensie rekening heeft te houden bij de wijze waarop zij met haar vastgoedportefeuille omgaat maken dat het managen van deze omvangrijke en diverse portefeuille complex is. De randvoorwaarden, die op het gebied van beveiliging, het geweldsmonopolie, de omvang van de portefeuille, de diversiteit aan gebouwsoorten binnen de portefeuille, de noodzakelijke geografische spreiding van de Defensielocaties in Nederland, het grote aantal Defensielocaties in binnen- en buitenland, het eigendom, de tradities, politieke- en persgevoeligheid, de slechte uitwisselbaarheid van vastgoedfuncties binnen de portefeuille en de soms milieubelastende bedrijfsvoering maken van Defensie ook op het gebied van vastgoed een bijzondere organisatie. Dit benadrukt de noodzaak om in het verlengde van CREM een eigen wijze en vorm van vastgoedmanagement te ontwikkelen.

2.4 Toegevoegde waarden van vastgoed

Om de toegevoegde waarden van vastgoed en de strategie waarbij deze worden verkregen te formuleren is het nodig dat de bedrijfsstrategie bekend is. De vastgoedstrategie moet immers aansluiten op de bedrijfsstrategie. Nourse en Roulac zetten in 1993 de standaard en stellen dat het bepalen van de *organization's driving force* de belangrijkste bepaler van het strategisch profiel van een bedrijf is (Nourse & Roulac, 1993). Aan deze strategische drijvende kracht koppelen zij meerdere vastgoedstrategieën, omdat, zo bepleiten zij, er altijd meerdere factoren van belang zijn voor een bedrijf en hun product/markt combinatie waardoor meerdere strategieën nodig zijn en er niet 1 strategie is die voldoet. Een fundering waarop sinds dien veel gebouwd is.

Lindholm en Levianen concluderen dat een gestructureerde aanpak bij het ontwikkelen van een vastgoedstrategie die afgestemd is met de bedrijfsstrategie in combinatie met een systeem voor het meten en beoordelen van prestaties van belang is om te kunnen duiden welke waarde vastgoed kan toevoegen aan een bedrijf (Lindholm & Levainen, 2006). Om de waarde voor aandeelhouders te vergroten onderkennen de auteurs vastgoedstrategieën die zijn gebaseerd op omzetgroei en het vergroten van winstgevendheid. Zij geven daarbij een overzicht van hoe vastgoed beslissingen de strategie en doelstellingen van een bedrijf ondersteunen.

De auteurs onderkennen daarbij ook dat het soms lastig is om de verschillende waarden van vastgoed uit te drukken in geld. Met de *Real Option* theorie zoals onderwezen door Dr. R. Huisman op de Amsterdam School of Real Estate (2015) zijn echter verschillende instrumenten beschikbaar om sommige aspecten van toegevoegde waarden te kwantificeren en toch uit te drukken in geld. Bijvoorbeeld de Samuelson-McKean (1965) formule, het model van Black-Scholes en Merton (1973) en de binomiale boom kunnen hiervoor worden gebruikt. Voor dit onderzoek worden deze instrumenten buiten beschouwing gelaten.

Den Heijer heeft op basis van de resultaten van haar onderzoek (Den Heijer, 2011) onder andere een model ontwikkeld voor het bepalen van de toegevoegde waarde en dat de manieren voor het toevoegen van waarde verschillend kunnen zijn voor afzonderlijke vastgoedprojecten. Daarnaast concludeert zij dat campus(vastgoed)management een multi-stakeholder benadering vereist, en dat managementinformatie over prestatiecriteria zoals winstgevendheid, productiviteit, onderscheidend

vermogen of duurzame ontwikkeling verzameld moet worden voor beter verantwoorde vastgoedbeslissingen. Hiermee bouwt Den Heijer verder op onderzoeken van onder andere Nourse & Roulac en Lindholm & Levianen.

Wanneer we vastgoed strategieën voor het toevoegen van waarden van Nourse & Roulac en Lindholm & Levianen op een rij zetten met de toegevoegde waarden van onder andere Den Heijer komen we tot de conclusie dat onderstaande opsomming een compleet beeld geeft van de meest genoemde toegevoegde waarden van vastgoed gericht op het ondersteunen van organisatiedoelen.

2.4.1 Reduceren kosten

Van belang zijn hier niet alleen de directe kosten voor het realiseren en het gedurende de levensduur in stand houden van het vastgoed, maar kunnen breder beschouwd worden naar totale organisatiekosten of personele kosten. Het verlagen van de kosten kan worden bereikt met verschillende vastgoedingrepen, waarbij het (eenmalig) verkleinen van de *footprint* wellicht het meest voor de hand ligt, maar ook het (structureel) realiseren van doelmatigheid in de benutting van vastgoedruimte, leidt tot het reduceren van kosten. Hiervoor is inzicht nodig in het aanbod, de vraag en de benutting van vastgoed.

2.4.2 Vergroten productiviteit

Door de gebruikers van het vastgoed optimaal te ondersteunen kan de productiviteit van een organisatie worden vergroot. Dit kan bijvoorbeeld door de juiste locatiekeuze van het vastgoed, maar ook door het adequaat accommoderen van functie-relaties binnen in het gebouw.

2.4.3 Verhogen gebruikerstevredenheid

Door in te spelen op veranderende behoefte van medewerkers kan door middel van vastgoedingrepen de gebruikerstevredenheid worden vergroot. Met het verhogen van de kwaliteit van de werkplek door bijvoorbeeld het toevoegen of verbeteren van voorzieningen draagt dit bij aan de concurrentiepositie van de organisatie op de arbeidsmarkt.

2.4.4 Ondersteunen cultuur

Gericht op de gebruikers van het vastgoed stimuleren vastgoedingrepen de interactie en saamhorigheid tussen bepaalde doelgroepen. Het vastgoed moet aansluiten op de cultuur (en subculturen) van de organisatie.

2.4.5 Stimuleren innovatie

Door geplande en ongeplande ontmoetingen tussen medewerkers in het primaire proces te stimuleren wordt niet alleen de interactie en saamhorigheid gestimuleerd. Deze ontmoetingen leiden mogelijk ook tot bijzondere, onverwachte ontdekkingen en ideeën.

2.4.6 Ondersteunen imago

Ingrepen die verbonden zijn aan de primaire doelen van de organisatie, maar die het imago van de organisatie intern en richting externe partijen eveneens ondersteunen. Door het benadrukken van bijvoorbeeld innovatie, creativiteit, duurzaamheid of exclusiviteit wordt de concurrentiepositie van de organisatie versterkt.

2.4.7 Vergroten flexibiliteit

Flexibiliteit in de vastgoedportefeuille maakt het mogelijk om vastgoedingrepen uit te voeren zonder daarbij het primaire proces te verstoren. Standaardisatie en flexibele multifunctionele huisvestingsconcepten dragen hier aan bij. Flexibiliteit kan ook technische aspecten betreffen zoals de mate waarin een ruimte eenvoudig van functie of omvang kan veranderen. Als het gaat om financiële flexibiliteit wordt dit gekoppeld aan risicobeheersing.

2.4.8 Waardecreatie

Alle vastgoedingrepen die erop gericht zijn de potentiële marktwaarde (het monetaire begrip waarde) van gebouwen en terreinen te verhogen door de verhuurbaarheid en de verkoopbaarheid te vergroten. Ook de strategische aankoop van posities op (toekomstig) waardevolle locaties hoort hierbij.

2.4.9 Risicobeheersing

Het eenvoudig kunnen aanpassen van de omvang en kenmerken van de vastgoedportefeuille draagt bij aan het beheersen van bijvoorbeeld financiële risico's wanneer de organisatie verandert. Het vergroot de financiële en organisatorische flexibiliteit van een organisatie. Ook het beheersen van technische risico's, bedrijfsvoering risico's en functionele risico's gaat uiteindelijk over het beheersen van financiële risico's door het beperken van productieverlies in het primaire proces.

Bovenstaande soorten toegevoegde waarden staan natuurlijk niet los van elkaar, maar moeten met elkaar in verband worden gebracht bij beslissingen over de vastgoedportefeuille in relatie tot de doelen van Defensie. Door vastgoed doelen c.q. vastgoed technische aspecten helder in het besluitvormingsproces over de allocatie van middelen te brengen ondersteunt het vastgoedmanagement de besluitvorming. Hieronder grafisch in figuur 3 weergegeven. Deze weergave helpt bij het formuleren van een gedifferentieerde vastgoedstrategie en maakt duidelijk welke aspecten van welke toegevoegde waarden op welke momenten moeten prevaleren.



Figuur 3, grafische weergave van de toegevoegde waarden van vastgoed, Peters 2018.

2.4.10 Defensie.

In de Vastgoedportefeuillestrategie Defensie 2016 (Haak, 2015) wordt als toegevoegde waarde voornamelijk ingegaan op de kapitalisatie van Defensieruimte. Om het rendement (opbrengsten) van de bestaande portefeuille te verbeteren wordt hiervan gebruik gemaakt, maar om met vastgoed beter bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen en het ambitieniveau van Defensie zijn meer vastgoeddoelstellingen nodig.

Om met het bedrijfsmiddel vastgoed deze bijdrage te leveren aan de organisatieprestatie als geheel stelt Meijer in zijn onderzoek 'Vastgoed in Dienst van Defensie' (Meijer, 2012) prevaleert de vastgoeddoelstelling het reduceren van huisvestingskosten. De meest effectieve manier voor een organisatie om haar huisvestingskosten te verlagen is het verminderen van de huisvesting zelf, het verkleinen van de footprint.

Het reduceren van de huisvestingskosten kan in de eerste instantie worden bereikt door de organisatie te verkleinen waardoor naar evenredigheid de behoefte aan huisvesting, uitgedrukt in ruimte, verminderd. In tweede instantie kan met behulp van schaalvergrotingsmaatregelen door eenheden binnen bepaalde regio's en objecten te concentreren de footprint worden verminderd. Dit

is eenmalig en recent grotendeels uitgewerkt in het Herbeleggingsplan Defensie. Dit plan is momenteel in uitvoering.

Als laatste kan de footprint structureel worden verminderd door verder doelmatiger gebruik te maken van dezelfde ruimte. Het realiseren van doelmatigheid in de benutting van vastgoedruimte wordt daardoor de kritische prestatie indicator voor de gehele huisvestingsketen. Om hiermee het rendement te kunnen verbeteren in de gehele keten is inzicht nodig in de vastgoedvraag, vastgoedaanbod, vastgoedbenutting en de wijze waarop deze wordt verkregen en afgestemd. De rol van de vastgoedorganisatie is hierbij van essentieel belang.

In zijn onderzoek concludeert Meijer een aantal belangrijke zaken die het onderzoek naar eigendom van vastgoed ondersteunen (Meijer, 2012). Zo concludeert hij dat voor het realiseren van een algemeen financieel rendement door vastgoed doelmatiger te gebruiken, het noodzakelijk is het huisvestingsmanagement verder te professionaliseren door sturingsinformatie te leveren aan het hogere management. Dit kan worden bereikt door:

- Belangenafweging van de gebieden beleid, financiën en gebruik te integreren op het hogere managementniveau;
- Verdere integratie ten aanzien van vraag en aanbod in vastgoedruimte van de vier generieke rollen portfolio-, asset-, property- en facilitymanagement binnen huisvestingsmanagement;
- Het eenduidig en eenvoudig toepassen van een huursysteem, waarbij het noodzakelijk is een organisatorische scheiding aan te brengen tussen twee eenheden die de rollen huurder en eigenaar vervullen.

Als management stuurinformatie voor de huisvestingsketen stelt Meijer een aantal geschikte indicatoren voor om de doelmatigheid in vastgoedruimtebenutting meten. Deze zijn op de eerste na allen op korte termijn haalbaar, zo stelt hij. De voorgestelde indicatoren zijn:

- Aantal discrepanties² functioneel ruimtegebruik;
- Bruto vloeroppervlak per medewerker;
- Beperking van indelingsverlies;
- Bezettingsgraad.

Het is bij het managen van de Defensie vastgoedportefeuille van belang de verschillende toegevoegde waarden van vastgoed te herkennen en bij portefeuillebeslissingen met elkaar in verband te brengen. Het formuleren van een gedifferentieerde vastgoedstrategie is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Daarnaast is het verzamelen van aanvullende managementstuurinformatie noodzakelijk om het vastgoedmanagement binnen Defensie verder te professionaliseren en het doelmatiger gebruik van vastgoed te verbeteren.

² Betreft het aantal afwijkingen in de vastgoedregistratie ten opzichten van de werkelijkheid van de ruimteoppervlakte en de gebruiksfunctie van de ruimte.

3 Onderzoeksopzet

Om een beeld te krijgen van de mate waarin de toegevoegde waarden die bij het managen van de Defensieportefeuille herkend worden en belangrijk zijn, wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Door middel van het houden van interviews en het verrichten van een studie naar bedrijfsbronnen wordt een analyse gemaakt van de mate waarin de toegevoegde waarden op dit moment een rol spelen bij het managen van het vastgoed van Defensie. Dit is vooral, maar niet uitsluitend, bij het beantwoorden van de eerste twee deelvragen van belang.

Aan de hand van verzamelde gegevens over het Defensievastgoed wordt een analyse van kwantitatieve elementen uitgevoerd. Deze gegevens hebben vooral betrekking op de opbouw van de portefeuille en op financiële aspecten zoals beschikbare investerings- en exploitatiebudgetten en de vervangingswaarde van de portefeuille. Hierin zijn de elementen terug te vinden die van belang zijn bij het beantwoorden van de laatste twee deelvragen.

3.1 Kwalitatief onderzoek

In de vorm van semigestructureerde interviews is aan de hand van een vast stramien een aantal respondenten bevraagd. Om zoveel mogelijk informatie te kunnen ontvangen worden de gesprekken op een aantal onderwerpen gestuurd. De onderwerpen komen overeen met de thema's die in de hoofdvraag en deelvragen aan de orde komen. Voor zover mogelijk en van toepassing worden de thema's gekoppeld aan de voorhanden zijnde theorie of beschikbare documenten. In een enkel geval is geen relevante theorie beschikbaar, maar wordt teruggevallen op publicaties van Defensie.

Het interview wordt gehouden aan de hand van een aantal vooraf vastgestelde vragen. De interviewer reageert op hetgeen door de respondent tijdens het gesprek wordt gesteld door aanvullende vragen ter verduidelijking en verdieping te stellen. Het interview is afgerond wanneer alle thema's zijn besproken.

Aan de hand van onderstaand schematische weergave worden de interviews geanalyseerd. Vanuit de hoofdvraag worden de onderkende deelvragen in het schema gezet. Aan iedere deelvraag worden steeds 2 thema's gekoppeld die zo mogelijk met beschikbare theorie of documentatie wordt verbonden. Hierdoor zijn de resultaten van de analyse van de interviews steeds terug te herleiden naar de theorie, dan wel de beschikbare documentatie en gekoppeld aan een deelvraag. Hierdoor ontstaat een goed beeld van hoe de respondenten over de deelvragen denken en kan de hoofdvraag worden beantwoord. Het complete en ingevulde schema staat in bijlage 1.

	Hoofdvraag							
	Deelvraag 1		Deelvraag 2		Deelvraag 3		Deelvraag 4	
Thema	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Thema 7	Thema 8
Theorie	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.
R#1								
R#2								
R#3								
....								

Figuur 4, Kwalitatief onderzoekmodel.

3.1.1 Thema 1. Toegevoegde waarden van vastgoed

Vanuit de theorie over *Corporate Real Estate Management* (CREM) worden de toegevoegde waarden van vastgoed beschreven. Deze toegevoegde waarden worden gekoppeld aan het vastgoed van Defensie en door de respondenten gerangschikt naar relevantie. Hieruit ontstaat een beeld over hoe de respondenten denken over dit thema. Door vanuit het Strategisch Vastgoed Beleid van Defensie de vergelijking te maken kunnen eventuele verschillen worden ontdekt.

3.1.2 Thema 2. Defensie Vastgoedmanagement

De wijze waarop de vastgoeddoelen en de organisatiedoelen aan elkaar zijn gekoppeld in relatie tot publicaties over de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid van Defensie. Om te onderzoeken welke elementen van belang zijn bij het vastgoedmanagement van Defensie worden de respondenten hierover bevraagd. Omdat voor dit thema geen algemeen onderzochte en aanvaardde theorie bestaat is gebruik gemaakt van documenten die relevant zouden kunnen zijn voor het managen van vastgoed bij Defensie. De gebruikte documenten zijn de Aanwijzing Gereedstelling van de Commandant der Strijdkrachten (AGCDS), het Vastgoedregister van de Hoofddirectie Bedrijfsvoering en de Aanwijzing Financieel Beheer van de Hoofddirectie Finance en Control.

3.1.3 Thema 3. Toegevoegde waarde van vastgoed in eigendom

Nadat is besproken welke toegevoegde waarden het Defensievastgoed vanuit de CREM theorie kan hebben, wordt de respondenten gevraagd of er een relatie zou kunnen zijn met het in eigendom hebben van vastgoed, dan wel 'slechts' het gebruik van vastgoed zonder van het vastgoed eigenaar te zijn.

3.1.4 Thema 4. Eigendom van vastgoed

Om een beeld te krijgen hoe de respondenten denken over een eventuele noodzaak of urgentie van het in eigendom hebben van vastgoed voor de bedrijfsvoering van Defensie worden zij bevraagd over de relatie van eigendom met de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid. Aan de hand van de AGCDS en de Aanwijzing Financieel Beheer wordt bekeken of deze eventuele relatie gelegd is.

3.1.5 Thema 5. Elementen in het Defensie Vastgoedmanagement

Om te bezien hoe de respondenten denken over een eventuele verandering in de wijze waarop het vastgoed van Defensie wordt gemanaged als een veranderende strategische keuze in eigendom zou worden doorgevoerd worden zij hierop bevraagd.

3.1.6 Thema 6. Strategische keuze

Een mogelijk veranderende strategische keuze met betrekking tot het eigendom haakt in op thema 4 en wordt beschouwd tegen het licht van het Strategisch Vastgoed Beleid.

3.1.7 Thema 7. Operationele gereedstelling

Verdiept de operationele gereedstelling en de mogelijke gevolgen die de kwaliteit van het vastgoed hierop zou kunnen hebben. De AGCDS en hetgeen hierin is opgenomen over vastgoed kwaliteit wordt hierbij in beschouwing genomen.

3.1.8 Thema 8. Financiële duurzaamheid

In het kader van de financiële duurzaamheid van Defensie en de aard en omvang van de vastgoedportefeuille worden eventuele gevolgen van een veranderende strategische keuze in eigendom onderzocht. De financiële gevolgen en de doorrekening van een veranderende kostenstructuur komen ook in de kwantitatieve analyse nadrukkelijk naar voren. Voor het kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van Vastgoedregister. Op basis van financiële rekenkunde wordt in de kwantitatieve analyse inzicht gegeven in effecten op de kostenstructuur van Defensie voor de vastgoedportefeuille.

3.2 Bedrijfsbronnen

Om te onderzoeken of het gestelde in de probleemanalyse over het Strategisch vastgoed Beleid en de overige relevante documenten klopt maakt een analyse van deze bedrijfsbronnen deel uit van het kwalitatief onderzoek. De onderzochte bedrijfsbronnen zijn:

- Strategisch Vastgoed Beleid;
- Vastgoedregister;
- Aanwijzing Financieel Beheer;
- Aanwijzing Gereedstelling Commandant Der Strijdkrachten.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van interviews en de analyse van de bedrijfsbronnen en gepresenteerd.

3.3 Analyse kwantitatieve elementen

Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek wordt gecombineerd met een kwantitatief gedeelte. In de kwantitatieve analyse worden gegevens verzameld die in belangrijke mate een rol spelen bij de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Het betreft een analyse van de samenstelling en waarde van de portefeuille op het gebied van gebouwsoorten, ouderdom en kwaliteit. Dit zijn vooral gegevens die de fundering vormen voor het thema financiële duurzaamheid, maar ook een trendanalyse op basis van een conditiemeting van toestemmingen en inspecties 2016/2017 bij het Defensie Ondersteuningscommando. Op basis van de analyse van deze conditiemeting zijn uitspraken te verwachten die relevantie hebben voor het thema operationele gereedstelling. Hieronder volgt een overzicht van de gebruikte bronnen.

3.3.1 Opbouw en samenstelling vastgoedportefeuille

De omvang van de vastgoedportefeuille van Defensie is ruim 6 miljoen m² bebouwd vloeroppervlak verdeeld over totaal ongeveer 450 locaties in binnen- en buitenland. Daarnaast bezit Defensie circa 35.000 ha aan oefen- en schietterreinen (Rijksvastgoedbedrijf, Dienstverlening aan Defensie, augustus 2017). De strategische kernvoorraad (Ministerie van Defensie, 2015) in Nederland beslaat 54 locaties. De gemiddelde leeftijd van de belangrijkste 3.000 gebouwen met een oppervlak van meer als 250 m² is 45 jaar. Defensie beschikt over een uitgebreid geautomatiseerd overzicht van gegevens over haar gebouwen. De Basis Registratie Vastgoed. Voor dit onderzoek zijn diverse doorsnedes van deze gegevensbestanden gebruikt.

Naast een portefeuille met gebouwd oppervlak bezit Defensie een omvangrijk terreinbestand en beïnvloed het daarmee de ruimtelijke ordening van Nederland (en het buitenland). Het gaat bij indirect ruimtebeslag vooral om laagvliegroutes, helikopter laagvlieg gebieden, munitieveiligheidszones, (schiet)geluidzones, bouwbeperkingen rondom vliegvelden en toetsingsgebieden rondom radarinstallaties. Het eigendom van indirect ruimtebeslag is in het kader van dit onderzoek een leeg begrip, waardoor het buiten beschouwing wordt gelaten.

3.3.2 Kwaliteitsmeting vastgoed

In de periode februari 2015 tot en met oktober 2016 is door het Rijksvastgoedbedrijf in opdracht van DVM een kwaliteitsmeting uitgevoerd. Hierbij is de kwaliteit bepaald van al het vastgoed (gebouwen groter dan 250 m²) op 43 van de belangrijkste bebouwde Defensieobjecten (Rijksvastgoedbedrijf, 2016). De meting omvat daarmee 1.817 gebouwen met in totaal 3,2 miljoen m² bruto vloeroppervlak, wat overeenkomt met ongeveer 50% van het bebouwde oppervlakte van de portefeuille. Voor dit onderzoek is de kwaliteitsmeting gebruikt, maar uitgebreid naar het totale gebouwbestand van Defensie.

De kwaliteitsmeting laat zien dat de samenstelling van het gemeten deel van de portefeuille nagenoeg overeenkomt met de samenstelling van de totale portefeuille. De uitkomsten kunnen daarom relatief eenvoudig worden geëxtrapoleerd naar de totale Defensieportefeuille. Hierdoor is het rapport zeer goed bruikbaar als informatiebron bij de beschouwing van de portefeuille bij dit onderzoek.

3.3.3 Vastgoed vervangingswaarde

De vastgoed vervangingswaarde is volgens het Burgerlijk Wetboek, boek 7, artikel 956 het benodigde bedrag voor het verkrijgen van naar soort, kwaliteit, kwantiteit, staat en ouderdom gelijkwaardig vastgoed. Voor de vaststelling van de vastgoed vervangingswaarde voor Defensie gaat dit onderzoek uit van de vervanging het bestaande vastgoed door nieuwbouw en is zo mogelijk rekening gehouden met gewijzigde eisen aan nieuwbouw. Vanuit de Basis Registratie Vastgoed, het databestand waarin Defensie haar vastgoedinformatie bijhoudt, wordt op basis van hoeveelheden per gebouwcategorie en kostenkengetallen voor investeringen de vervangingswaarde berekend. Aan de investeringskostenkengetallen zijn bijkomende kosten, engineeringkosten en reserveringen toegevoegd.

Voor het onderzoek naar de financiële aspecten bij de beantwoording van de deelvragen wordt de vervangingswaarde gecorrigeerd naar een waarde die te vergelijken is met een minimum technische restwaarde, of een boekwaarde. Op basis van de taxatiewijzer voor Defensievastgoed wordt op de elementen ruwbouw, afbouw en installaties een tweetal waarden berekend. De minimum restwaarde en de boekwaarde. De hoogste van deze twee waarden wordt als input gebruikt voor de berekening van de theoretische huurstream die Defensie zou moeten betalen was zij geen eigenaar van haar vastgoed geweest.

Per gebouw resulteert de berekening in een vervangingswaarde, een boekwaarde en een huurstream die als input gebruikt worden voor een berekening van de huursomontwikkeling en afgezet tegen de huidige investeringslast (budget) van Defensie voor het vastgoed. Om vanuit het oogpunt van financiële duurzaamheid een analyse te kunnen maken worden de theoretische huursom van het gebouwbestand van Defensie vergeleken met de bestaande investeringslast. Hiervoor wordt de jaarlijkse investeringen voor nieuwbouw inclusief de engineeringkosten afgeschreven over 30 jaar en de investeringen voor onderhoud en aanpassingen in bestaand vastgoed, inclusief de betreffende engineeringkosten afgeschreven over 20 jaar.

3.3.4 Trendanalyse conditiemeting toestemmingen en inspecties

De Wet Milieubeheer koppelt het uitvoeren van (milieu)belastende activiteiten van een organisatie aan hiervoor benodigde toestemmingen en rechtstreeks werkende wet- en regelgeving³. Een objectvergunninghouder binnen Defensie is de voor het gebruik van de defensielocatie (het object⁴) verantwoordelijk gestelde autoriteit en is verantwoordelijk voor de naleving van de aan dat object verbonden toestemmingen. Deze toestemmingen worden verstrekt door het bevoegd gezag, dat de wettelijke bevoegdheid heeft de betreffende activiteiten te vergunnen en te inspecteren op de naleving van de voorwaarden zoals die in de toestemmingen staan verwoord (Kaspers en Blok, 2018)

De objectvergunninghouder ziet toe op het correcte (toegestane) gebruik van het object als het gaat om het voldoen aan het gestelde in de voorschriften van de toestemming en rechtstreeks werkende wet- en regelgeving. Deze verantwoordelijkheid houdt in dat hij of zij op de hoogte is van de voor zijn of haar object geldende voorschriften en daar gevolg aan geeft.

De verantwoordelijkheden zijn sterk gericht op de activiteiten die Defensie uitvoert op het betreffende object. De bijbehorende taken (wat moet een objectvergunninghouder doen om aan deze verantwoordelijkheid invulling te geven), de bevoegdheden (welke acties moet de objectvergunninghouder toegestaan zijn te nemen) en de middelen (welke zaken moeten de objectvergunninghouder ter beschikking staan) zijn daardoor eveneens sterk gericht op de activiteiten. Slechts een gedeelte van de taken in het kader van borging van de naleving heeft een relatie met vastgoed.

³ de Wet Milieubeheer is rechtstreeks werkende wet- en regelgeving. De hieruit afgeleide richtlijnen (bijv. de PGS15, Opslag van verpakte gevaarlijke stoffen) zijn niet-rechtstreeks werkende wet- en regelgeving.

⁴ Defensie hanteert de term object om een herkenbare en zelfstandig functionerende eenheid in de vastgoedportefeuille aan te duiden. Dit kan bijvoorbeeld een kazerne, een vliegbasis of een haven zijn. Een object bestaat meestal uit meerdere gebouwen, (ondergrondse) werken en terreinen.

- Veranderende wet- en regelgeving vertalen naar huidig gebruik en eventuele consequenties hiervan in kaart brengen;
- Randvoorwaarden stellen aan alle gebruikers voor het uitvoeren van activiteiten binnen de inrichting door het opstellen van instructies /handboeken /vaste orders;
- Naleving organiseren door middel van borging in systemen en het aangaan van overeenkomsten en contracten;
- Het (laten) uitvoeren van periodieke controles of audits;
- Het (laten) opvolgen van manco's.
- Professioneel opdrachtgeverschap;
- Uitvoeren van steekproeven op documenten, registraties, rapportages en procedures;
- Uitvoering geven aan wettelijke onderzoeks- en rapportage verplichtingen.

De bevoegdheden die hierbij horen kunnen zich beperken tot het inrichten van processen, overeenkomsten en contracten aan te gaan, instructies en handboeken uit te geven en diensten af te roepen.

De middelen hebben betrekking op de registratie van gegevens, analyses, controle op opdrachtnemers en periodieke controles ter plaatse.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen is zowel kwalitatief onderzoek als een analyse van kwantitatieve elementen nodig. Waar het kwalitatieve gedeelte vooral antwoord geeft op de belangrijkste toegevoegde waarden en hun relatie met eigendom van vastgoed geeft het ook inzicht in de huidige wijze van vastgoedmanagement en de belangrijkste elementen die zouden worden beïnvloed door een andere strategische keuze over het eigendom van vastgoed. Het kwantitatieve gedeelte geeft antwoord op de vraag in welke mate de financiële duurzaamheid wordt beïnvloed en daarmee de gevolgen hiervan op de operationele gereedstelling van Defensie.

4 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek geeft voornamelijk antwoord op deelvragen een, twee en drie. Door het houden van interviews wordt onder andere inzicht verkregen in de toegevoegde waarden die de respondenten belangrijk vinden bij het managen van het Defensie vastgoed en de relatie die zij leggen met het in eigendom hebben van vastgoed bij het realiseren van die toegevoegde waarden. Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is, op de daarin benoemde aspecten operationele gereedstelling, financiële duurzaamheid en vastgoedmanagement, een selectie gemaakt van respondenten die vanuit verschillende perspectieven naar het vastgoed van Defensie kijken. Vanuit financieel oogpunt, vanuit management oogpunt of vanuit een directe link naar de operationele gereedstelling wordt informatie over het functioneren van de vastgoedportefeuille en de relatie met eigendom ervan op de toegevoegde waarden verkregen. Bijlage 2 geeft een opsomming van de personen die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn.

In een zestal interviews is gesproken met een vertegenwoordiging van zeven personen. Het aantal geïnterviewde is laag gehouden, omdat het de verwachting van de onderzoeker is geweest dat het houden van een (groot) aantal extra interviews geen nieuwe relevante inzichten oplevert.

Door een studie naar de inhoud van de verschillende bedrijfsbronnen uit te voeren is een uitspraak te doen over het belang wat Defensie op dit moment ook daadwerkelijk toekent aan de toegevoegde waarden van vastgoed bij het managen van de portefeuille. Door de bronnen te vergelijken met de reacties van de respondenten kan een eventuele discrepantie worden ontdekt.

4.1 Interviews

Tijdens de interviews bleken de respondenten verdeeld en werden op twee na alle toegevoegde waarden van vastgoed door de respondenten genoemd als belangrijk voor Defensie. Niet genoemd zijn het verhogen van de gebruikerstevredenheid en de waarde creatie, waarbij één respondent aangaf dat vastgoed pas waarde krijgt bij verkoop ervan en dat met de huidige vastgoedportefeuille, locaties en inrichting van Defensieobjecten (financiële) waarde moeilijk is te realiseren. Hoewel er niet specifiek naar gevraagd is wordt door een aantal respondenten een directe relatie gelegd met de structuur- en ontwikkelingsplannen die Defensie heeft voor haar kazernes en vliegvelden. Na doorvragen is het idee dat wanneer in deze plannen rekening gehouden zou kunnen worden met eventuele toekomstige dispositie op termijn waarde kan worden gecreëerd.

Kostenreductie wordt door de respondenten meestal niet gezien als leidende waarde, maar als het gewenste effect van het inzetten op andere toegevoegde waarden.

De respondenten vinden over het algemeen dat er geen directe relatie aanwezig is tussen het in staat zijn van het realiseren van de toegevoegde waarden die voor Defensie van belang zijn en het in eigendom hebben van vastgoed. Door de ongestructureerde aanpak kwam bij een aantal interviews naar voren dat het lange termijn denken over de levenscyclus van vastgoed bij vastgoedbeslissingen door de respondenten belangrijk wordt gevonden dan het in eigendom hebben ervan voor het realiseren van toegevoegde waarden. Wat ook los van het eigendom wordt gezien is de noodzaak voor het handhaven van de deskundigheid die nu binnen Defensie aanwezig is als het gaat om opdrachtgeverschap. Een opdrachtgever met vergaande inhoudelijke kennis over de primaire processen van Defensie wordt als rand voorwaardelijk gezien (ook door de opdrachtnemer) voor het goed kunnen uitvoeren van opdrachten door het Rijksvastgoedbedrijf.

In relatie tot de operationele gereedstelling is één respondent van mening dat de ondersteuning op het gebied van vastgoed zo dicht mogelijk op het primaire proces gebracht moet worden door een verregaande decentralisatie van taken in te zetten, parallel aan het inzetten van een groei van de decentrale organisatiedelen die hier in dat geval mee belast worden. De tegenpool van deze opvatting is door de semigestructureerde aanpak ook ter sprake gekomen. Namelijk dat deze ondersteuning het best tot zijn recht komt wanneer het volledig aan een vastgoeddienst wordt overgelaten.

Wanneer het interview gaat over de elementen in het huidige vastgoedmanagement die worden beïnvloed door het overdragen van eigendom zijn de meningen sterk tegenstrijdig met elkaar. Van 'geen invloed' en een 'toename van stroperigheid' naar meer inhoudelijke inzichten over bijvoorbeeld de positieve gevolgen over het toenemen van bewustwording over de LCC (*Life Cycle Cost*) en TCO (*Total Cost of Ownership*). Thema's zoals duurzaamheid en het voldoen aan wet- en regelgeving kunnen volgens een respondent dwingender worden georganiseerd door het Rijksvastgoedbedrijf wanneer het eigendom van het vastgoed ook daar wordt belegd.

Mogelijke effecten van eigendomsoverdracht op de operationele gereedstelling worden vooral toegeschreven aan het loskomen van de dagelijkse werkdruk en het aanmoedigen van het denken over de lange termijn. Door een deel van de verantwoordelijkheden over het vastgoed naar het Rijksvastgoedbedrijf te verleggen wordt de organisatie van Defensie ontlast. Wanneer het Rijksvastgoedbedrijf verantwoordelijk is voor het voldoen aan wet- en regelgeving van het vastgoed zal de naleving verbeteren dan de *can do* mentaliteit van Defensie toelaat, zo is de veronderstelling.

Hier wordt in het kader van financiële duurzaamheid tegenover gesteld dat de werklast van het Rijksvastgoedbedrijf door overdracht omhoog zal gaan en dat dit een hogere prijs voor Defensie zal betekenen. Het denken over de lange termijn en het plannen van vastgoedbeslissingen wordt als verbetering van de financiële duurzaamheid gezien.

4.2 Bedrijfsbronnen

4.2.1 Strategisch Vastgoed Beleid Defensie

Het Strategisch Vastgoed Beleid van Defensie staat aan de basis van het vastgoed domein van Defensie en is toegesneden op het huidige besturingsmodel van Defensie. Het vormt de kern en is de leidraad in geval van besluitvorming over het uitbreiden, het inkrimpen en in stand houden van de vastgoedportefeuille en beschrijft wat vastgoed voor Defensie betekent. Uitgangspunt in het beleid is dat het eigendom van het vastgoed bij Defensie ligt in verband met de directe relatie van vastgoed met de bedrijfsvoering van Defensie. In het beleid worden een tweetal risico's onderkend. Dit zijn enerzijds het risico dat de portefeuille niet past op de behoefte van Defensie en anderzijds dat de (aanpassing van de) portefeuille niet past binnen het voor vastgoed beschikbare investerings- en exploitatiebudget.

Het document is uit 2015 en moet eigenlijk herzien worden naar de huidige tijd. Het is ondanks dat een bruikbaar vertrekpunt bij het managen van de vastgoedportefeuille.

4.2.2 Vastgoedregister

Het Vastgoedregister is de verzameling van regelingen, instructies, verwijzingen, vastgoednormen en –kaders en informatie voor het vastgoeddomein binnen Defensie. Het doel van het register is om een overzicht van bestaande documenten op het gebied van beleid, beheer en gebruik van Defensie vastgoed te geven en kent een breed toepassingsgebied. Het is vooral gericht op Defensievastgoed in Nederland en heeft geen betrekking op Defensievastgoed in het buitenland of vastgoed in het buitenland wat in gebruik is tijdens inzet van de krijgsmacht. Omdat de inhoud van de verschillende onderdelen van het document gedateerd zijn, bijvoorbeeld de vastgoednormen, laat de bruikbaarheid te wensen over.

4.2.3 Aanwijzing Financieel Beheer

In de aanwijzing Financieel Beheer van de Hoofddirectie Financiën & Control is de hogere regelgeving met betrekking tot een adequate administratieve organisatie, waarin is voorzien in voldoende interne beheersingsmaatregelen en functiescheiding samengevat. Daarnaast zijn de Defensie specifieke regels over financieel beheer verwoord. Deze regels beschrijven de eisen waaraan de uitvoering van de financiële administratie moet voldoen en de eisen aan het financiële beheer. De aanwijzing gaat niet in op het financieel beheer van vastgoed en gaat niet in op de wijze waarop de investerings- en exploitatiebudgetten voor vastgoed tot stand komen. Dit was wel de verwachting van de onderzoeker.

4.2.4 Aanwijzing Gereedstelling Commandant der Strijdkrachten

In deze aanwijzing staan concrete afspraken, doelstellingen en opdrachten die door de verschillende Defensieonderdelen moeten worden uitgevoerd. Hieraan worden beschikbare middelen verbonden waarover de Defensieonderdelen kunnen beschikken om te kunnen voldoen aan de afspraken, doelstellingen en opdrachten. De doelstellingen en opdrachten betreffen het primaire proces van inzet en gereedstelling zoals dat uitgevoerd wordt door de operationele commando's, en de ondersteuning daarvan door alle Defensieonderdelen. Het aandeel over vastgoed blijft beperkt tot algemene en beperkte informatie over de reductie van de vastgoed *footprint*. Deze informatie is niet actueel. Daarnaast wordt zeer globaal aangegeven welke dienstverleningsactiviteiten Defensie bij het Rijksvastgoedbedrijf afroept en welk budget hiervoor beschikbaar is.

4.3 Deelconclusies

4.3.1 Interviews

Van de negen toegevoegde waarden die in de literatuur over het managen van vastgoed het meest voorkomen, worden door de respondenten zeven herkend die van belang zijn bij het managen van de vastgoedportefeuille van Defensie. Door de koppeling te maken met de structuur- en ontwikkelingsplannen zou ook waarde creatie bij toekomstige dispositie kunnen worden gerealiseerd.

Het kunnen sturen op het toevoegen van waarden voor de organisatie staat los van de vraag of het eigendom van het vastgoed bij Defensie ligt. In een eventuele lange termijn huurrelatie met het Rijksvastgoedbedrijf is het evengoed mogelijk toegevoegde waarden te realiseren. Ongeacht het eigendom wordt de lange termijn visie bij investerings- en exploitatie beslissingen belangrijk gevonden. Hierbij wordt aangetekend dat een deskundig opdrachtgever aan de zijde van Defensie onveranderd van belang is.

Door het eigendom over te dragen aan het Rijksvastgoedbedrijf worden positieve effecten verondersteld voor de operationele gereedstelling als het gaat over het introduceren van lange termijn denken. Evenals het ontlasten van de Defensie organisatie door het wegnemen van vastgoed gerelateerde verantwoordelijkheid. In relatie tot de objectvergunning houders zoals dat nu binnen Defensie is georganiseerd is het effect van eigendomsoverdracht en dus overdracht van verantwoordelijkheid naar het RVB echter minimaal.

Het overdragen van eigendom aan het Rijksvastgoedbedrijf moedigt het denken op lange termijn aan, wat op zichzelf financieel duurzaam is. Echter wordt door een dergelijke overdracht de werklast binnen het Rijksvastgoedbedrijf groter. Wanneer hiervoor een groei van het Rijksvastgoedbedrijf nodig is, zal Defensie hierdoor een kostenstijging merken.

4.3.2 Bedrijfsbronnen

Het Strategisch Vastgoed Beleid dient als uitgangspunt voor het managen van de vastgoedportefeuille van Defensie. Hoewel het een enigszins verouderd document is, is het een bruikbaar instrument. Andere gebruikte bedrijfsbronnen met een directe relatie met het vastgoed van Defensie sluiten hier niet of onvoldoende op aan. In het geval van de aanwijzing met betrekking tot financieel beheer, de meest voor de hand liggende aanwijzing als het over het aspect financiën gaat, gaat helemaal niet in op vastgoed. De vastgoedstrategie van Defensie sluit niet duidelijk en niet volledig aan op de organisatiedoelen van Defensie.

4.3.3 Deelvraag 1

Er zit een duidelijk en groot verschil in wat door de respondenten belangrijk gevonden wordt als het gaat om toegevoegde waarden van vastgoed bij het managen van de portefeuille en welke volgens de bedrijfsbronnen voor Defensie van belang zijn. Waar de respondenten duidelijk belang hechten aan een groot aantal toegevoegde waarden wordt het belang van vastgoed voor Defensie in de bedrijfsbronnen voornamelijk omschreven als bedrijfsmiddel.

4.3.4 Deelvraag 2

Het kunnen realiseren van toegevoegde waarden staat los van het in eigendom hebben van het vastgoed. Hierbij wordt opgemerkt dat het hebben van een deskundige opdrachtgeversorganisatie aan de Defensiezijde erg van belang is, ook wanneer het vastgoed aan het Rijksvastgoedbedrijf zou worden overgedragen.

4.3.5 Deelvraag 3

Door het vastgoed over te dragen aan het Rijksvastgoedbedrijf zal, naar de mening van de respondenten, het lange termijn denken bij het nemen van investerings- en exploitatie beslissingen meer plaatsvinden dan nu het geval is. Daarnaast zal de overdracht ook een verschuiving van verantwoordelijkheden op het gebied van vastgoed met zich meebrengen. De voordelen voor Defensie van deze verschuiving zijn echter verwaarloosbaar, waardoor dit op de keper beschouwt niet bijdraagt aan de operationele gereedstelling van Defensie.

5 Analyse kwantitatieve elementen

De beantwoording van deelvraag vier richt zich in eerste instantie op het financiële aspect. Door een onderzoek naar de financiële gevolgen van een overdracht is een waardeoordeel te geven over de financiële duurzaamheid van een dergelijk besluit.

Het overdragen van vastgoed van Defensie naar het Rijksvastgoedbedrijf leidt, conform de spelregels van het Rijkshuisvestingsstelsel, tot het activeren van de waarde op de balans van het Rijksvastgoedbedrijf. Om de waarde van het vastgoed te kunnen bepalen en de componenten rente en afschrijving ervan, wordt onderstaande berekening uitgevoerd. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de financiële gegevens op macro niveau en is niet op projectniveau (zowel investeringsprojecten als instandhoudingsprojecten) gekeken welke projecten en dus welk deel van het budget exact te activeren zou zijn.

De huidige budgetbehoefte is als volgt:

Voor investeringen 'nieuwbouw'	: M€ 160
Voor investeringen 'instandhouding'	: M€ 200
Voor investeringen 'infra'	: <u>M€ 45</u>
Totaal	: M€ 405

Van de ruim 11.000 gebouwen in eigendom van Defensie zijn de m² bruto vloeroppervlakten bepaald en ingedeeld naar gebouwsoorten. De hierdoor verkregen oppervlakten zijn samen met de betreffende kostenkengetallen de basis voor de verdere berekeningen.

Per gebouw is het bouwjaar bekend en dus de leeftijd. Hieruit blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de bijna 3.000 gebouwen van enige omvang (> 250 m²) een gemiddelde leeftijd hebben van 45 jaar. Voor de berekening van de veroudering kan er met een rekenkundig 'hard' gemiddelde van de resterende levensduur van de elementen ruwbouw, afbouw en installaties gerekend worden. Er is een verfijning in de berekening te maken door niet met een hard gemiddelde te rekenen, maar met de levensduur bandbreedte van de drie gebouwelementen afzonderlijk. Zie tabel 2. Voor het element ruwbouw geldt een bandbreedte van 45 tot 60 jaar voor de levensduur. Voor dit onderzoek is de laatste benaderingswijze onnodig uitgebreid en gekozen voor het harde gemiddelde. De bandbreedte geldt eveneens voor de restwaarde, waarvan in de verdere berekening ook het 'harde' gemiddelde wordt genomen.

Om te komen tot een huursom voor de totale Defensieportefeuille die door Defensie aan het Rijksvastgoedbedrijf betaald moet worden in het geval van eigendomsoverdracht is als eerste stap het kostenkengetal per m² bruto vloeroppervlak van alle gebouwsoorten vermenigvuldigd met het aandeel van de elementen waaruit het kengetal is opgebouwd.

5.1 Berekeningen

In onderstaande opsomming van tabellen wordt stap voor stap uiteengezet hoe de theoretische huurstream wordt uitgerekend. Hiervoor zijn de input gegevens gebruikt waarover Defensie beschikt in bijvoorbeeld de taxatiewijzer voor Defensievastgoed en de Basis Registratie Vastgoed. Hierbij is de eerste stap het uitrekenen van het aandeel op de kostenkengetallen van de elementen ruwbouw, afbouw/inrichting en installaties. Zie hiervoor tabel 1.

Vervolgens worden vanuit de taxatiewijzer voor Defensievastgoed en de gemiddelde waarden voor levensduur per element en de gemiddelde restwaarde per element die daarin worden gehanteerd de harde rekenkundige gemiddelden bepaald. Dit is nodig om de minimale boekwaarden en afschrijvingen te kunnen uitrekenen. Zie tabel 2.

Nu kunnen op basis van de harde gemiddelden de minimum boekwaarden en afschrijvingen worden berekend. Zie tabel 3.

srt.nr.	gebouwsoort	m2 BVO	kkg per m2 BVO	VVwaarde per gebouwsoort					ruwbouw			afb/inr	install	tot.			
					ruwbouw	afb/inr	install	tot.	per m2	per m2	per m2				per m2	per m2	per m2
111	Manschappenlegering	443.234	€ 1.775	€ 786.741.485	40%	30%	30%	100%	€ 710	€ 533	€ 533						
112	Kaderlegering	390.194	€ 2.134	€ 832.673.312	30%	35%	35%	100%	€ 640	€ 747	€ 747						
115	Sanitair gebouw	2.132	€ 2.789	€ 5.946.190	30%	35%	35%	100%	€ 837	€ 976	€ 976						
121	Kantoorgebouw	1.308.310	€ 2.512	€ 3.286.507.056	35%	35%	30%	100%	€ 879	€ 879	€ 754						
122	Lesgebouw	247.109	€ 2.634	€ 650.990.834	35%	35%	30%	100%	€ 922	€ 922	€ 790						

Tabel 1, uitsnede van de berekening aandeel ruwbouw, afbouw/inrichting en installaties per gebouwsoort.

srt.nr.	gebouwsoort	levensduur in jaren						restwaarde						gemiddelde levensduur			gemiddelde restwaarde		
		ruwbouw		afb./inr.		installaties		ruwbouw		afb./inr.		installaties		ruwbouw	afbouw	installaties	ruwbouw	afbouw	installaties
111	Manschappenlegering	45	60	20	30	15	20	25%	30%	20%	30%	15%	25%	53	25	18	27,5%	25,0%	20,0%
112	Kaderlegering	45	60	20	30	15	20	25%	30%	20%	30%	15%	25%	53	25	18	27,5%	25,0%	20,0%
115	Sanitair gebouw	45	60	20	30	15	20	25%	30%	20%	30%	15%	25%	53	25	18	27,5%	25,0%	20,0%
121	Kantoorgebouw	45	55	25	30	20	30	25%	30%	20%	30%	10%	20%	50	28	25	27,5%	25,0%	15,0%
122	Lesgebouw	45	55	25	30	20	30	25%	30%	20%	30%	10%	20%	50	28	25	27,5%	25,0%	15,0%

Tabel 2, uitsnede van de berekening harde gemiddelde levensduur en restwaarden.

srt.nr.	gebouwsoort	minimum boekwaarde			af te schrijven			jaarlijkse afschrijving		
		ruwbouw	afbouw	installaties	ruwbouw	afbouw	installaties	ruwbouw	afbouw	installaties
111	Manschappenlegering	€ 195	€ 133	€ 107	€ 515	€ 399	€ 426	€ 10	€ 16	€ 24
112	Kaderlegering	€ 176	€ 187	€ 149	€ 464	€ 560	€ 598	€ 9	€ 22	€ 33
115	Sanitair gebouw	€ 230	€ 244	€ 195	€ 607	€ 732	€ 781	€ 11	€ 29	€ 43
121	Kantoorgebouw	€ 242	€ 220	€ 113	€ 637	€ 659	€ 641	€ 13	€ 24	€ 26
122	Lesgebouw	€ 254	€ 231	€ 119	€ 668	€ 692	€ 672	€ 13	€ 25	€ 27

Tabel 3, uitsnede van de berekening van de minimum boekwaarden en de afschrijvingen.

In de volgende berekeningen wordt onderstaande voorbeeld steeds aangehouden. Een vijftal kantoorgebouwen (gebouwsoort 121) op de vliegbasis Woensdrecht. De berekeningen zijn echter gemaakt voor alle gebouwen in de Defensieportefeuille. De berekende waarden uit de eerdere drie stappen worden bij de volgende berekeningen ingevuld om te komen tot de huurstream.

ObjectCode	ObjectNaam	Gebouw Code	Gebouwnaam	srt.nr.	Gebouwsoort	Bouwjaar	BBO	NVO	BVO	kkg	VVW totaal
49G01	VliegBasis Woensdrecht	116	Kantoor / Lesgebouw	121	Kantoorgebouw	1956	408	366	408	€ 2.512	€ 1.024.881
49G01	VliegBasis Woensdrecht	120	Kantoorgebouw Noord	121	Kantoorgebouw	1956	419	373	419	€ 2.512	€ 1.051.760
49G01	VliegBasis Woensdrecht	127	Kantoorgebouw	121	Kantoorgebouw	1956	214	188	214	€ 2.512	€ 537.322
49G01	VliegBasis Woensdrecht	133	Kantoor / Kennel	121	Kantoorgebouw	1982	52	40	52	€ 2.512	€ 129.771
49G01	VliegBasis Woensdrecht	161	Kantoorunit Tekenkamer	121	Kantoorgebouw	1998	224	212	224	€ 2.512	€ 561.789

Tabel 4, voorbeeld van de opbouw van de input gegevens.

ObjectCode	Gebouw Code	srtnr	vervangingswaarde			minimum boekwaarde			jaarlijkse afschrijving		
			ruwbouw	afbouw	installaties	ruwbouw	afbouw	installaties	ruwbouw	afbouw	installaties
49G01	116	121	€ 879	€ 879	€ 754	€ 242	€ 220	€ 113	€ 13	€ 24	€ 26
49G01	120	121	€ 879	€ 879	€ 754	€ 242	€ 220	€ 113	€ 13	€ 24	€ 26
49G01	127	121	€ 879	€ 879	€ 754	€ 242	€ 220	€ 113	€ 13	€ 24	€ 26
49G01	133	121	€ 879	€ 879	€ 754	€ 242	€ 220	€ 113	€ 13	€ 24	€ 26
49G01	161	121	€ 879	€ 879	€ 754	€ 242	€ 220	€ 113	€ 13	€ 24	€ 26

Tabel 5, berekening van de vervangingswaarden, boekwaarden en afschrijvingen op gebouw niveau.

Bij de berekening van de boekwaarden is uitgegaan van de hoogste waarde van de restwaarde en de boekwaarde. Wanneer in onderstaande tabel door de jaren heen eenzelfde bedrag staat is het gebouw afgeschreven en heeft het de minimale boekwaarde (=restwaarde) bereikt. Vergelijk bijvoorbeeld gebouw 116 (bouwjaar 1956) met gebouw 161 (bouwjaar 1998).

ObjectCode	Gebouw Code	srtnr	Boekwaarden											
			2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
49G01	116	121	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	€ 234.442	
49G01	120	121	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	€ 240.590	
49G01	127	121	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	€ 122.912	
49G01	133	121	€ 38.905	€ 38.247	€ 37.588	€ 36.930	€ 36.271	€ 35.612	€ 34.954	€ 34.295	€ 33.637	€ 32.978	€ 32.320	
49G01	161	121	€ 284.827	€ 270.979	€ 257.131	€ 243.283	€ 229.435	€ 215.587	€ 207.469	€ 199.351	€ 191.233	€ 188.382	€ 185.531	

Tabel 6, berekening van de boekwaarde ontwikkeling op gebouw niveau.

Voor de berekening van de uiteindelijke huursom per gebouw is de rentevoet van belang, maar ook het tarief per m² bruto vloeroppervlak wat het Rijksvastgoedbedrijf rekent bij de Rijksportefeuille voor apparaatskosten, onderhoud en heffingen⁵, zijnde €37. Het betreft de gebruiksvergoeding per m² waarvan het onderhoud wordt betaald vermeerderd met een honorariumpercentage van 20% en een opslag voor heffingen.

ObjectCode	Gebouw Code	srtnr	huursom									
			2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
49G01	116	121	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440	€ 17.440
49G01	120	121	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897	€ 17.897
49G01	127	121	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143	€ 9.143
49G01	133	121	€ 2.959	€ 2.952	€ 2.946	€ 2.939	€ 2.933	€ 2.926	€ 2.920	€ 2.913	€ 2.906	€ 2.900
49G01	161	121	€ 24.971	€ 24.833	€ 24.694	€ 24.556	€ 24.417	€ 18.548	€ 18.467	€ 18.386	€ 18.305	€ 18.224

Tabel 7, berekening van de huursom ontwikkeling op gebouw niveau.

Om te komen tot een te betalen huursom voor het gehele gebouwbestand worden opgeteld de totale jaarlijkse afschrijving (het verschil tussen de boekwaarde van het jaar x+1 en de boekwaarde van het jaar x), de rentelast (rentevoet van 1% maal de boekwaarde in jaar x) en het jaarlijkse tarief voor het Rijksvastgoedbedrijf. Zie onderstaande figuur.

jaar	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
boekwaarde	€ 4.485.249.533	€ 4.374.627.057	€ 4.267.957.836	€ 4.165.613.524	€ 4.066.766.337	€ 3.973.016.212	€ 3.885.232.687	€ 3.801.418.031	€ 3.722.815.063	€ 3.649.208.212
afschrijving	€ 110.622.476	€ 106.669.222	€ 102.344.312	€ 98.847.186	€ 93.750.125	€ 87.783.526	€ 83.814.655	€ 78.602.968	€ 73.606.851	€ 68.958.529
rente 1%	€ 44.852.495	€ 43.746.271	€ 42.679.578	€ 41.656.135	€ 40.667.663	€ 39.730.162	€ 38.852.327	€ 38.014.180	€ 37.228.151	€ 36.492.082
tarief	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124
huursom	€ 352.095.095	€ 347.035.616	€ 341.644.014	€ 337.123.445	€ 331.037.912	€ 324.133.811	€ 319.287.106	€ 313.237.272	€ 307.455.125	€ 302.070.735

Tabel 8, Overzicht huursomontwikkeling voor 10 jaar.

⁵ De component heffingen bestaat uit Onroerend Zaak Belasting, waterschapslasten, rioolrechten en zuiveringsheffingen.

Jaarlijks investeert Defensie in nieuw vastgoed. Bij bovenstaande berekeningen is, in tegenstelling tot het onderhoud, die jaarlijkse investering nog niet meegenomen. Als we de jaarlijkse lasten rente en afschrijving van die investeringen uitrekenen in een 'huursom investeringen' is het uitgangspunt een afschrijvingsperiode van (gemiddeld) 30 jaar voor nieuw vastgoed en een afschrijvingsperiode van 20 jaar voor investeringen in bestaand vastgoed. Tevens wordt er van uitgegaan dat de hoeveelheid m² bruto vloeroppervlak niet wijzigt. De budgetten die in de berekeningen gehanteerd worden zijn op basis van de Defensie Jaaropdracht 2018 aan het Rijksvastgoedbedrijf, het Bouwprogramma van Defensie en het Jaarprogramma Instandhouding 2017.

				2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nieuwbouw	€ 110.000.000	Afschrijving	30	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667	€ 3.666.667
		Rente	1%	€ 1.100.000	€ 1.063.333	€ 1.026.667	€ 990.000	€ 953.333	€ 916.667	€ 880.000	€ 843.333	€ 806.667	€ 770.000
In bestaand	€ 50.000.000	Afschrijving	20	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000
		Rente	1%	€ 500.000	€ 475.000	€ 450.000	€ 425.000	€ 400.000	€ 375.000	€ 350.000	€ 325.000	€ 300.000	€ 275.000
totaal voor investeringen in 2018				€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667	€ 7.520.000	€ 7.458.333	€ 7.396.667	€ 7.335.000	€ 7.273.333	€ 7.211.667

Tabel 9, Overzicht ontwikkeling jaarlijkse rente en afschrijving van de investering.

Het totaal benodigd jaarbudget voor de vastgoedportefeuille komt daarmee neer op onderstaand overzicht. De in onderstaand figuur opgenomen regel 'jaarlijkse investeringen infra' omvat dat gedeelte van de vastgoedinvesteringen die niet op de balans van het Rijksvastgoedbedrijf te activeren zijn, maar wel door Defensie gedaan worden. Bijvoorbeeld afstotingskosten, de investeringen in ondergrondse infrastructuur en het honorarium op de investeringen (niet zijnde het honorarium gedeelte in 'tarief'). We zien de budgetbehoefte ontwikkelen van M€ 405 in het jaar van overdracht tot M€ 422 in de volgende 10 jaar.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
huursom bestaand	€ 352.095.095	€ 347.035.616	€ 341.644.014	€ 337.123.445	€ 331.037.912	€ 324.133.811	€ 319.287.106	€ 313.237.272	€ 307.455.125	€ 302.070.735
huursom investeringen 2018	€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667	€ 7.520.000	€ 7.458.333	€ 7.396.667	€ 7.335.000	€ 7.273.333	€ 7.211.667
huursom investeringen 2019		€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667	€ 7.520.000	€ 7.458.333	€ 7.396.667	€ 7.335.000	€ 7.273.333
huursom investeringen 2020			€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667	€ 7.520.000	€ 7.458.333	€ 7.396.667	€ 7.335.000
huursom investeringen 2021				€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667	€ 7.520.000	€ 7.458.333	€ 7.396.667
huursom investeringen 2022					€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667	€ 7.520.000	€ 7.458.333
huursom investeringen 2023						€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667	€ 7.520.000
huursom investeringen 2024							€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333	€ 7.581.667
huursom investeringen 2025								€ 7.766.667	€ 7.705.000	€ 7.643.333
huursom investeringen 2026									€ 7.766.667	€ 7.705.000
huursom investeringen 2027										€ 7.766.667
Huursom totaal	€ 359.861.762	€ 362.507.283	€ 364.759.014	€ 367.820.112	€ 369.254.579	€ 369.808.811	€ 372.358.772	€ 373.643.939	€ 375.135.125	€ 376.962.402
jaarlijkse investering infra	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000
Totaal jaarbudget	€ 404.861.762	€ 407.507.283	€ 409.759.014	€ 412.820.112	€ 414.254.579	€ 414.808.811	€ 417.358.772	€ 418.643.939	€ 420.135.125	€ 421.962.402
Afgerond in mln.	405	408	410	413	414	415	417	419	420	422

Tabel 10, Ontwikkeling budgetbehoefte vastgoedportefeuille aankomende 10 jaar.

Wanneer Defensie ervoor zou kiezen om haar investeringen zelf te activeren en dus geen vastgoed over te dragen aan het Rijksvastgoedbedrijf wordt de budgetbehoefte zoals in onderstaand figuur is weergegeven. In feit komt het er dan op neer dat het benodigde budget voor de investeringen wordt geleend van het Ministerie van Financiën in plaats van door het Rijksvastgoedbedrijf. Om dit mogelijk te maken moet Defensie kunnen handelen als een zogenoemd 'agentschap' zoals het Rijksvastgoedbedrijf is. We zien in dit geval de budgetbehoefte ontwikkelen van M€ 249 in het jaar van activeren tot M€ 317 in de volgende 10 jaar.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
tarief	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124	€ 196.620.124
huursom investeringen	€ 7.766.667	€ 15.471.667	€ 23.115.000	€ 30.696.667	€ 38.216.667	€ 45.675.000	€ 53.071.667	€ 60.406.667	€ 67.680.000	€ 74.891.667
jaarlijkse investering infra	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000	€ 45.000.000
Totaal jaarbudget	€ 249.386.790	€ 257.091.790	€ 264.735.124	€ 272.316.790	€ 279.836.790	€ 287.295.124	€ 294.691.790	€ 302.026.790	€ 309.300.124	€ 316.511.790
Afgerond in mln.	249	257	265	272	280	287	295	302	309	317

Tabel 11, Ontwikkeling budgetbehoefte vastgoedportefeuille aankomende 10 jaar, zonder overdracht vastgoed.

5.2 Agentschap

Agentschappen zijn uitvoerende diensten van ministeries en hebben als organisatie onderdeel een grotere zelfstandigheid dan de departementale diensten. Het Rijksvastgoedbedrijf is bijvoorbeeld een agentschap van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De begroting van een agentschap wordt vormgegeven via het zogenoemde baten-lastenstelsel en niet via het gebruikelijke kas-verplichtingen stelsel.

Een van de kenmerken van een agentschap is het kunnen doen van investeringen (in vaste activa). De hieraan verbonden afschrijvingskosten worden doorberekend in de kostprijs, waarbij de kosten worden gespreid over de levensduur van de investering, in plaats van dat zij in een keer ten lasten komen van het jaar waarin de investering is verricht. De mogelijkheid van tussentijdse aflossingen zou voor Defensie zeer waardevol zijn.

Aan het kunnen inrichten van een agentschap zijn voorwaarden verbonden. Zo wordt onder andere een resultaatgericht sturingsmodel vereist en worden doelmatigheidscriteria gesteld. Ook moet bekostiging op basis van prestaties mogelijk zijn door verband te leggen tussen uitgaven, kosten en prestaties.

5.3 Deelconclusies

Voor de beantwoording van de vierde deelvraag is de theoretische huursom ontwikkeling, wanneer het vastgoed van Defensie wordt overgedragen, bepaald om inzicht te krijgen in de budgetbehoefte voor de komende planperiode van 10 jaar. De onderlegger voor het bepalen van de huursom is gevonden in de waarde van de vastgoedportefeuille minus een aftrek voor veroudering. Deze waarde is samen met de huursom zichtbaar gemaakt in tabel 8. We zien door de dalende huursom dat met de huidige onderhoudsinspanning (zichtbaar in de regel 'tarief' van tabel 8) het vastgoed van Defensie door de tijd heen degenereert en niet op peil wordt gehouden door de onderhoudsinspanning.

Wanneer we de jaarlijkse investeringen die Defensie doet in haar portefeuille activeren en hierover rente en afschrijving gaan betalen, zien we in tabel 10 de ontwikkeling van de budgetbehoefte. Deze budgetbehoefte bij overdracht is bij aanvang gelijk (M€ 405) aan de budgetbehoefte wanneer we het vastgoed niet overdragen en op de huidige wijze blijven werken. De budgetbehoefte stijgt in 10 jaar naar M€ 422 als gevolg van de cumulatieve theoretische huursom van de investeringen. Deze totale huursom is relatief laag, omdat de veroudering van het vastgoed van Defensie een zeer grote neerwaartse bijstelling van de waarde betekent.

Als alternatief voor de overdracht van vastgoed aan het Rijksvastgoedbedrijf en dus als alternatief voor het activeren van de waarde ervan door het Rijksvastgoedbedrijf zou Defensie kunnen onderzoeken dit zelf te doen. Het benodigde budget voor het kunnen doen van investeringen wordt dan van het Ministerie van Financiën geleend. Hierdoor daalt het benodigde jaarlijkse budget van M€ 405 naar M€ 249, om vervolgens in 10 jaar te stijgen naar M€ 317. Deze optie is financieel voor Defensie gunstig. Om van deze werkwijze gebruik te kunnen maken is het nodig om binnen Defensie een agentschap te maken. Om een totaalbeeld te kunnen maken van de effecten van het oprichten van een agentschap bij Defensie is nader onderzoek nodig.

6 Conclusies en aanbevelingen

Met de beantwoording van alle deelvragen kan nu ook conform de driedeling zoals aangegeven in Hoofdstuk 1 met betrekking tot de aspecten vastgoedmanagement, operationele gereedstelling en financiële duurzaamheid een antwoord gegeven worden op de vraag

Welke effecten heeft een andere strategische keuze met betrekking tot het in eigendom hebben van vastgoed op de wijze van vastgoedmanagement, de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid van Defensie?

Hoewel er wel sprake is van een kostenstijging gedurende de berekende 10 jaar blijft deze beperkt en is er in beperkte mate sprake van een effect op de financiële duurzaamheid van Defensie. De voornaamste reden dat de kostenstijging beperkt blijft is gelegen in het feit dat de gemiddelde leeftijd van de Defensieportefeuille hoog te noemen is. Wanneer het eigendom niet wordt overgedragen aan het Rijksvastgoedbedrijf, maar Defensie als agentschap kan optreden dalen de kosten over de berekende 10 jaar. Dit heeft een substantieel effect op de financiële duurzaamheid.

Door het eigendom van het vastgoed over te dragen aan het Rijksvastgoedbedrijf werd een effect verondersteld op de operationele gereedstelling doordat Defensie minder verantwoordelijkheden zou hebben in relatie tot het vastgoed. Door een dergelijke overdracht wordt echter onvoldoende bereikt dat de Defensie organisatie verder wordt ontzorgd. Dit wordt alleen bereikt door naast het vastgoed ook het objectvergunninghouderschap over te dragen aan het Rijksvastgoedbedrijf. Alleen dan wordt een vergaande lastenverlichting aan de Defensiezijde gerealiseerd. Nadeel van deze vergaande richting is dat Defensie haar invloed en zeggenschap over haar processen verliest aan het Rijksvastgoedbedrijf.

Om aan het bedrijfsmiddel vastgoed extra waarden toe te voegen en zodanig te managen dat de organisatiedoelen beter worden gediend is ten eerste een duidelijkere en betere aansluiting op die organisatiedoelen noodzakelijk. Daarna is een gedifferentieerde vastgoedstrategie nodig die rekening houdt met de verschillende te realiseren toegevoegde waarden. Er is daarnaast bij het managen van de vastgoedportefeuille vanuit de relatie met de operationele gereedstelling en financiële duurzaamheid een noodzaak om meer dan nu het geval is te focussen op de lange termijn en vastgoedbeslissingen hier op af te stemmen.

De bedrijfsbronnen die ingaan op het managen van de vastgoedportefeuille van Defensie kunnen beter op elkaar afgestemd worden en beter met elkaar in lijn worden gebracht. Dit draagt bij aan het verder professionaliseren van het vastgoedmanagement bij Defensie.

6.1 Defensie Real Estate Management

Door de bijzondere context waarin Defensie zich binnen de publieke sector bevindt en de soms zeer specifieke eisen en omstandigheden waarmee Defensie rekening heeft te houden bij de wijze waarop zij met haar vastgoedportefeuille omgaat maken dat het managen van deze omvangrijke en diverse portefeuille complex is. Dit benadrukt de noodzaak om in het verlengde van CREM een eigen wijze en vorm van vastgoedmanagement te ontwikkelen.

6.2 Aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat de overdracht van het eigendom van het Defensie vastgoed onvoldoende van toegevoegde waarde is voor Defensie. Om te kunnen bepalen of in het kader van financiële duurzaamheid toch een positief effect voor Defensie te behalen is, wordt aanbevolen nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden en effecten van het oprichten van een agentschap binnen Defensie.

Ontwikkel als verbijzondering van het *Corporate Real Estate Management* een variant voor Defensie die rekening houdt met de bijzondere context waarin Defensie zich bevindt en recht doet aan de toegevoegde waarden die het vastgoed voor Defensie heeft. Hiervoor en voor het verder professionaliseren van het vastgoedmanagement wordt daarnaast aanbevolen het Strategisch Vastgoed Beleid te actualiseren, waarbij rekening wordt gehouden met een gedifferentieerde vastgoedstrategie. Hierna dienen de onderliggende relevante documenten en beleidsterreinen in lijn met het geactualiseerde vastgoed beleid gebracht te worden.

7 Reflectie

Bij aanvang van het onderzoek leek de uitkomst duidelijk. De problemen en uitdagingen waar de vastgoedketen dagelijks mee te maken heeft vindt haar oorzaak in het eigendom van een enorm grote en sterk gedifferentieerde vastgoedportefeuille. Als Defensie geen eigenaar meer is van het vastgoed, maar een vergelijkbare positie krijgt als die van huurder zullen veel van die problemen zijn opgelost.

Bij het maken van de onderzoeksopzet, waarbij het onderwerp van het onderzoek steeds concreter werd en de vraagstelling steeds verder werd ingekaderd, werd verduidelijkt en scherper werd, was duidelijk dat naast een Rijkshuisvestingstelsel en een *specialty* stelsel een derde stelsel zou moeten worden bedacht als uitkomst van het onderzoek. Een Defensie stelsel, waarbij het eigendom van het vastgoed en de problemen die daar bij horen bij het Rijksvastgoedbedrijf zouden komen te liggen en de beslissingen over gebruik, investeringen en afstotingen bij Defensie blijft.

Wat bij aanvang een rechte lijn leek, is ook bij dit onderzoek gebleken dat het uitvoeren van onderzoek een iteratief proces is. De 'waarom' vragen om de kennis lacune te duiden zorgden voor een aantal koerswijzigingen onderweg, waarbij de aangenomen uitkomst steeds minder zeker bleek.

Er diende zich een verrassing aan in het kwantitatieve deel van het onderzoek. Met het doorrekenen van de portefeuille en het bepalen van de boekwaarde en de theoretische huursom bleek het benodigde jaarlijkse budget akelig dicht in de buurt te komen van wat Defensie nu ook al aan vastgoed uitgeeft. In het aanvangsjaar is het beschikbare budget ook het benodigde budget, terwijl de verwachting en de heersende opinie er een is van een exorbitante kostenstijging wanneer het vastgoed wordt overgedragen. Hoewel in een vervolgonderzoek de uitgevoerde berekeningen echt nog wel verfijnd kunnen worden is de strekking duidelijk. Die enorme kostenstijging is niet aan de orde.

De echte verrassing bleek te zitten in een gedachtespinsel van een zeer gewaardeerde collega van het Rijksvastgoedbedrijf. Wat nu als Defensie zelf gaat optreden als een agentschap? Dan hoeft het vastgoed niet geactiveerd te worden bij het Rijksvastgoedbedrijf en kan het benodigde bedrag voor investeringen worden geleend van het Ministerie van Financiën. De uitkomsten van die berekening zijn een van de twee argumenten om te concluderen dat de overdracht van het vastgoed naar het Rijksvastgoedbedrijf geen toegevoegde waarde heeft voor Defensie. Defensie zou kunnen overwegen een eigen agentschap op te richten. Hoe dat precies vorm kan krijgen is een mooi onderwerp voor een volgend onderzoek.

8 Bibliografie

- Appel-Meulenbroek, R., Brown, M., & Ramakers, Y. (2010). Strategic alignment of Corporate Real Estate. *Paper presented at the ERES conference in Milan*. Eindhoven.
- Defensienota. (2018). *Investeren in onze mensen, slagkracht en zichtbaarheid*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Den Heijer, A. (2011). *Managing the university campus. Information to support real estate decisions*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- DeWulf, G., Krumm, P., & Jonge, H. d. (2000). *Successful corporate real estate strategies*. Delft: Arko Publishers.
- Haak, H.E. (2015). *Vastgoedportefeuillestrategie Defensie 2016*. Den Haag: Rijksvastgoedbedrijf.
- Hoendervanger, J. V. (2012). *Huisvestingsmanagement. Van strategie tot exploitatie*. Groningen: Noordhoff.
- Jonge, H. d. (1996). *De toegevoegde waarde van concernhuisvesting*. Nieuwegein: Arko Publishers.
- Joroff, M. L. (1993). *Strategic management of the fifth resource: Corporate Real Estate*. IDRF.
- Kaspers en Blok. (2018). *Handboek objectvergunninghouder*. Utrecht: Ministerie van Defensie.
- Lindholm, & Levainen. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, volume 8, number 1, 38-46.
- Marquard, A., Vor, F. d., & Ronteltap, C. (2016). *Basissyllabus Methoden en technieken module 1*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Meijer, P. (2012). *Vastgoed in Dienst van Defensie*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Ministerie van Defensie. (2015). *Strategisch vastgoedbeleid Defensie*. Den Haag: Hoofddirectie Bedrijfsvoering.
- Ministerie van Defensie. (2017). *Vastgoedregister versie 3.0*. Den Haag: Hoofddirectie Bedrijfsvoering.
- Nourse, H., & Roulac, S. (1993). Linking Real Estate decisions to Corporate Strategy. *The Journal of Real Estate Research*, 475-494.
- Rijksvastgoedbedrijf. (2016, november). *Kwaliteitsmeting 2015/2016*. Den Haag.
- Rijksvastgoedbedrijf. (2018). *NUOD*. Utrecht: Ministerie van Defensie.
- Rijksvastgoedbedrijf. (sd). *Dienstverlening aan Defensie, augustus 2017*. Den Haag: Rijksvastgoedbedrijf.
- Schaaf, P. v. (2002). *Public Real Estate Management: Challenges for governments*. Delft: Delft University Press.

Bijlage 1, Kwalitatief onderzoeksmodel

	Welke effecten heeft een andere strategische keuze met betrekking tot het in eigendom hebben van vastgoed op de wijze van vastgoedmanagement, de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid van Defensie?							
	Welke toegevoegde waarden van vastgoed zijn voor Defensie het meest van belang bij de wijze van vastgoedmanagement, de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid?		Welke relatie hebben die toegevoegde waarden met het in eigendom hebben van vastgoed?		Welke elementen in het huidige vastgoedmanagement worden beïnvloed door een veranderende strategische keuze?		In welke mate hebben de elementen in het huidige vastgoedmanagement die worden beïnvloed door een andere strategische keuze, gevolgen voor de operationele gereedstelling en de financiële duurzaamheid?	
Thema	Toegevoegde waarden	Vastgoedmanagement, operationele gereedstelling, financiële duurzaamheid	Toegevoegde waarden	Eigendom	Elementen vastgoedmanagement	Strategische keuze	Gevolgen operationele gereedstelling	Gevolgen financiële duurzaamheid
Theorie	CREM	CREM, AGCDS, HDBV 007, HDFC 100	CREM	SVB	HDBV 007	SVB	AGCDS	HDBV 007, HDFC 100
R#1	Toenemen organisatorische flexibiliteit. Kostenreductie. Productiviteit. Toename, risicobeheersing.	Operationele gereedstelling en financiële duurzaamheid hand in hand. Uitstraling voor werving. Mist grondslag in documenten.	Toegevoegde waarden geen relatie met eigendom. Lange termijn denken.	Eigendom prikkelt niet anders als lange termijn huur.	LCC gedachte. Evenwicht.	Inbreng van grote portefeuille. Geen last van kasjaren. Lange termijn.	Ook beperkte capaciteit in de keten als geen eigendom. Aanmoedigen lange termijn denken. Korte termijn uitgaven nu ten kosten van ander Defensie ambities.	Meer mogelijkheden bij overdracht. Baten/lasten dienst. Leenfaciliteit.
R#2	Flexibiliteit. Innovatie		Sommige zijn beter te realiseren als eigenaar sommige beter als geen eigenaar.	Je moet vooral <i>smart buyer</i> zijn.	Geen invloed. Stroperigheid zal toenemen.	Zelf eigendom is betere ondersteuning. Decentraliseren.	Grotere eigen organisatie zodat dingen weer goed gaan. Overdracht kan drukmiddel zijn voor prestaties te verbeteren RVB.	Financiële duurzaamheid verslechterd wat het wordt duurder.
R#3	Vastgoed moet gewoon goed zijn. Ondersteunen cultuur						Zelf in control blijven. Geen inzicht. Nu niet in balans	Het wordt duurder. Je mist draaiknoppen.
R#4	Productiviteit. PR en marketing. Flexibiliteit. Kostenreductie	Je moet vastgoed doelen koppelen aan doelen van de organisatie. Nu investeren in toekomstige kostenreductie	Wanneer vastgoed in eigendom dan meer invloed op de toegevoegde waarden.	Minder zeggenschap over de prio's. Sterke behoefte aan portefeuillemanagement bij Defensie blijft.	De instandhouding, de ingebruikgevingen. Nu ontbreekt lange termijn visie.	Dat is afhankelijk van de prijs. Accepteert Defensie een lagere flexibiliteit?	Los komen van dagelijkse sleur en lange termijn visie ontwikkelen.	Makkelijkere financiering door RVB. Werklast en dus prijs bij RVB omhoog. Lange termijn visie zorgt voor financiële duurzaamheid.

R#5	Productiviteit. Innovatie. Flexibiliteit. Zet in op flexibiliteit en productiviteit dan komt efficiency van gebruik.	Duurzaamheid footprint en kosten en energie verbruik.	Eigendom niet van belang, maar duidelijke behoeftesteller.	Vanuit Defensie is efficiënt proces belangrijk en niet eigendom. Wel mate van zeggenschap houden.	Vastgoed bij vastgoed dienst. Defensie als professioneel opdrachtgever. RVB is specialist.	Overdragen is afscheid nemen van dingen die niet bijdragen aan productiviteit van Defensie. Demarcatie.	Schuif in verantwoordelijkheden ontlast Defensie. Keuzes onafhankelijk eigendom, maar Defensie proces is leidend	Vastgoed bij vastgoed dienst dus waarschijnlijk efficiency winsten.
R#6	Waarde alleen als het verkoopbaar is. Risicobeheersing. Productiviteit. Generiek vastgoed maken vergroten flexibiliteit.	Aanhuur geeft gelijkmatiger financiële druk. Geen pieken.	Waardecreatie door vastgoed achter het gesloten hek vandaan halen.	Eigendom geen relatie met realiseren van toegevoegde waarden.	Er moet een professioneel opdrachtgever zijn. Duurzaamheid en wet- en regelgeving. RVB kan dwingender optreden.	Blijft altijd innige samenwerking nodig.	Verantwoordelijkheid over het vastgoed deel van de vergunningen. Betere naleving mogelijk.	Planbaar dingen doen aan de voorkant is financieel duurzaam en kan als RVB eigenaar eenvoudiger georganiseerd worden.

Bijlage 2, Interviews

De interviews zijn gehouden met:

- Dhr. P. A. den Ouden. Hoofd van de afdeling Finance & Control van het Defensie Ondersteuningscommando en gehouden op 31 oktober 2017.
- Dhr. Ing. R.E.H. de Gier MRE. Specialist Rijkshuisvestingsstelsels bij het Rijksvastgoedbedrijf en gehouden op 31 oktober 2017.
- Kapitein Luitenant Ter Zee P.H.T. van Eupen en Majoor Ing. N. van Asselt. Beiden van het team Defensie Ondersteuningscommando van de Directe Aansturing Operationele Gereedstelling van de Defensiestaf en gehouden op 27 november 2017.
- Dhr. Ir. Ing. J.H.E. Verheijen MPM. Hoofd van Defensie Vastgoed Management van het Defensie Ondersteuningscommando en gehouden op 4 december 2017.
- Dhr. Ing. R. Külman, Hoofd van de sectie Keuringen en programma's van het Rijksvastgoedbedrijf en gehouden op 13 december 2017.
- Mevr. Ir. Y.L. van der Brugge. Directeur Generaal van het Rijksvastgoedbedrijf en gehouden op 15 december 2017.

De uitwerking van de interviews bestaat uit circa 40 pagina's en kan separaat worden verstrekt door de onderzoeker.

Bijlage 3, Gebruikte bedrijfsbronnen

De gebruikte bedrijfsbronnen zijn:

- Strategisch Vastgoed Beleid;
- Vastgoedregister;
- Aanwijzing Financieel Beheer;
- Aanwijzing Gereedstelling Commandant Der Strijdkrachten.

In verband met de omvang (van totaal 473 pagina's) kunnen de gebruikte bedrijfsbronnen separaat worden verstrekt door de onderzoeker.

Bijlage 4, Berekeningen

Zijn digitaal in Excel uitgevoerd. In verband met de omvang kan het bestand separaat worden verstrekt door de onderzoeker.