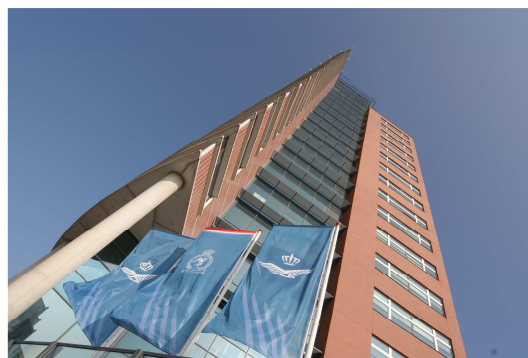




MISSIE VASTGOED

Risico's in de vastgoedketen van Defensie



Masterthesis Risico Management

Auteur: Mevr. Ing. Margaretha A.J. Duerink

10 Oktober 2021

MISSIE VASTGOED

Risico's in de vastgoedketen van Defensie

Masterthesis Risico Management

Auteur: Mevr. Ing. Margaretha A.J. Duerink

Universiteit Twente

Professional Learning & Development (BMS)

Drienerlolaan 5

7522 NB Enschede

Opdrachtgever:

Directeur Defensie Vastgoedmanagement

Dhr. Ir. Ing. J.H.E. Verheijen MPM

Herculeslaan 1

3584 AB Utrecht

1^e begeleider: Prof. Dr. H. Schiele

2^e begeleider: Dr.Ir. P. Hoffmann

10 Oktober 2021

Voorwoord

Deze masterthesis is opgesteld ter afronding van de Masteropleiding Risico Management aan de Universiteit Twente.

Het onderzoek richt zich op het vastgoedmanagement bij Defensie en is uitgevoerd bij de afdeling Defensie Vastgoedmanagement. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de hele vastgoedportefeuille van Defensie. Het is een relatief jonge afdeling. Voorheen was er de eigen interne Dienst Vastgoed Defensie die alles op het gebied van vastgoed beheerde. Echter door bezuinigingen zijn er ingrijpende veranderingen doorgevoerd. In 2015 is de verplichting opgesteld door de politiek om gebruik te maken van de diensten van het Rijksvastgoedbedrijf. De Dienst Vastgoed Defensie hield op te bestaan en werd geïntegreerd in het Rijksvastgoedbedrijf, een buiten Defensie geplaatste organisatie. Hierdoor veranderden de verhoudingen en is de huidige structuur ontstaan. Deze structuur lijkt soms problemen te geven en ook de verantwoordelijkheid is niet altijd even duidelijk. Dit onderzoek richt zich op de risico's die ontstaan bij de huidige inrichting van het vastgoedbeheer en de wijze waarop deze risico's zouden kunnen worden gemitigeerd.

Ik bedank mijn begeleiders voor de heldere terugkoppelingen op mijn onderzoeksvoortgang, ook voor het geduld op de momenten dat het even wat minder voortvarend ging. Ook bedank ik mijn collega's voor het meewerken aan het onderzoek en het leveren van input. In het bijzonder bedank ik de geïnterviewden, zowel binnen Defensie als bij het Rijksvastgoedbedrijf, voor hun open antwoorden en eerlijke weergave van de huidige realiteit. En natuurlijk mijn Directeur Defensie Vastgoedmanagement Dhr. Verheijen voor het meedenken met het onderzoek, mij voorzien van extra informatie en het geven van de tijd voor het uitvoeren en verwerken van de resultaten tot dit eindproduct.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Overzicht van Illustraties	6
Tabellen.....	6
Figuren	6
Lijst van afkortingen	7
Samenvatting	8
Hoofdstuk 1 Het vastgoedbeheer bij Defensie	10
1.1 Probleemstelling	11
1.2 Doelstelling, onderzoeksmodel en onderzoeksvragen.....	12
1.3 Indeling van het onderzoeksverslag	14
Hoofdstuk 2 onderzoeksopzet.....	15
2.1 Onderzoeksstrategie.....	15
2.2 Conceptueel model.....	15
2.3 Dataverzameling door middel van interviews en vragenlijsten.....	16
2.3.1 Uitvoering en verwerking interviews en vragenlijsten.....	16
2.3.2 Uitvoering benchmark	17
2.4 Literatuuronderzoek.....	18
2.5 Betrouwbaarheid, geldigheid en bruikbaarheid.....	18
Hoofdstuk 3 Risicomanagement	19
3.1 Risicomanagement modellen	19
3.2 Risicomanagement volgens ISO 31000:2018.....	20
3.2.1 De ISO 31000:2018 norm	20
3.2.2 Risicomanagement principes	21
3.2.3 Risicomanagement raamwerk.....	22
3.2.4 Risicomanagement proces.....	22
3.3 Supply chain risicomanagement.....	24
3.3.1 Omgevingsrisico's.....	25

3.3.2 Operationele risico's.....	26
3.3.3 Strategische risico's	26
3.3.4 Financiële risico's.....	26
3.4 Risicomanagement vastgoed	27
3.4.1 NEN 2767	27
3.4.2 Methodiek risicomanagement vastgoed, NEN 2767-1	27
3.5 Vastgoed risicomanagement vs. supply chain risicomanagement en ISO 31000.....	29
Hoofdstuk 4 Literatuuronderzoek	30
4.1 Stakeholder Theorie	32
4.2 Supply chain risicomanagement.....	35
4.3 Conclusie.....	37
Hoofdstuk 5 Analyse van de huidige situatie.....	38
5.1 Huidig beleid en vastgelegde procedures.....	38
5.2 Risicomanagement binnen de eigen organisatie	40
5.2.1 Risicomanagement DOSCO	40
5.2.2 Vastgoed georiënteerd risicomanagement Defensie.....	42
5.3 De vastgoedketen als supplychain	44
5.3 Onderzoeksresultaten interviews binnen en buiten de organisatie	44
5.3.1 Interne vragenlijsten en interviews	45
5.3.2 interviews externe stakeholder.....	48
5.3.3 Benchmark vergelijking	50
5.4 Vastgestelde stakeholders en risico's.....	53
Hoofdstuk 6 Voorgestelde maatregelen op basis van de onderzoeksresultaten	55
6.1 Analyse van de stakeholders	55
6.2 Analyse supply chain risicomanagement.....	55
6.3 mogelijke reductie van risico's en ideale situatie	56
Hoofdstuk 7 Conclusies en Reflectie.....	60
7.1 Conclusie.....	60

7.2 Reflectie op het onderzoek	63
7.2.1 Relevante theorieën	63
7.2.2 Beschrijving van de situatie.....	63
7.2.3 Analyse van de situatie	64
7.2.4 Conclusies	65
7.2.5 Leerpunten.....	65
Literatuur en bronnen	67
Bijlagen	71
Bijlage 1 Organogrammen.....	72
Bijlage 2 Normering en risicoscores Risico en Compliance Jaarplan DOSCO 2021	74
Bijlage 3 Samenvatting Interview met plaatsvervangend Commandant Defensie Ondersteunings Commando (plv-C DOSCO)	75
Bijlage 4 Samenvatting Interview met projectleider Omgevingswet en voormalig Hoofd Afdeling Vastgoed	78
Bijlage 5 Samenvatting interview Directeur Portefeuillestrategie & Portefeuillemanagement Rijksvastgoed Bedrijf (RVB)	82
Bijlage 6 Samenvatting interview met Sectiehoofd Defensie, DJI en Gronden van de Afdeling Portefeuillemanagement Rijksvastgoed Bedrijf (RVB).....	86
Bijlage 7 Samenvatting interview met militair werkzaam bij Rijksvastgoed Bedrijf (RVB).....	89
Bijlage 8 Vragenlijsten	93
Bijlage 9 Resultaten vragenlijsten DVM.....	95
Bijlage 10: Benchmark.....	98
Vragenlijst Benchmark risicomanagement Vastgoed. Respondent 1.....	98
Vragenlijst Benchmark risicomanagement Vastgoed. Respondent 2.....	100
Vragenlijst Benchmark risicomanagement Vastgoed respondent 3.	102

Overzicht van Illustraties

Tabellen

Tabelnummer	Titel	pagina
Tabel 1	Risico's op het gebied van vastgoed Defensie (Bron: RCJP DOSCO, 2021)	40
Tabel 2	Samenvatting resultaten vragenlijsten DVM	45
Tabel 3	Samenvatting interne interviews	47
Tabel 4	Samenvatting externe interviews	48
Tabel 5	Benchmark vergelijking	51

Figuren

Figuurnummer	Titel	pagina
Figuur 1	Organogram Defensie	10
Figuur 2	Media artikelen over Defensievastgoed uit 2018 en 2019	12
Figuur 3	Gedefinieerde deelvragen	13
Figuur 4	Onderzoeksstrategie	15
Figuur 5	Conceptueel model	16
Figuur 6	Uitgangspunten ISO 31000:2018 (BRON ISO 31000:2018)	21
Figuur 7	Risicomanagement proces (Bron: ISO 31000, 2018)	23
Figuur 8	Mitigerende maatregelen (Bron: presentatie Prof. Schiele)	24
Figuur 9	Risicomodel(Bron: Hoffmann et al.,2013)	25
Figuur 10	Onderhoudskromme (Bron: NEN 2767, 2019)	28
Figuur 11	Tekortkomingen supply chain theorieën (Bron: Lavassi en Mohavedi, 2010)	31
Figuur 12	Stakeholder management proces (Bron: Caputo, 2013)	33
Figuur 13	De invloed en interesse matrix (Bron Johnson en Scholes, 1999)	33
Figuur 14	Type stakeholders (Bron: Mitchel, Agle en Wood, 1997)	34
Figuur 15	Risico mitigatie strategie (Bron: Schiele et al., 2021)	37
Figuur 16	Het vastgoednetwerk	39
Figuur 17	Schematische weergave gebrekenzeef Defensie	43
Figuur 18	Vastgoedketen als supply chain	44
Figuur 19	Optimalisatie Vastgoedbeheer o.b.v. analyse risico's	57
Figuur 20	Beantwoording deelvragen	61
Figuur 21	Beantwoording onderzoeksvraag	62

Lijst van afkortingen

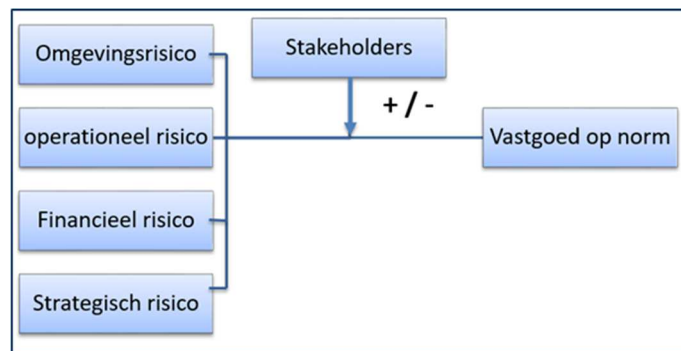
AVG	Afdeling Vastgoed
BOEI	Brandveiligheid, Onderhoud, Energiezuinigheid en duurzaamheid en Inzicht in Wet- en regelgeving
BS	Bestuursstaf
DO	Defensie Onderdeel
DOSCO	Defensie Ondersteuningscommando
DVM	Defensie Vastgoedmanagement
RCJP	Risico- en Compliance Jaarplan
RVB	Rijksvastgoedbedrijf

Samenvatting

Defensie Vastgoedmanagement (DVM) beheert het Defensie vastgoed, maar de volledige vastgoedketen is erg versnipperd doordat verschillende taken op diverse punten zijn weggezet in de organisatie, verdeeld over de verschillende defensieonderdelen. Ook de grote rol van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), welke buiten de defensieorganisatie is geplaatst geeft een extra schijf in het beheer. Hierdoor zijn er veel stakeholders die op diverse manieren invloed hebben. Hierdoor kunnen ongewenste situaties ontstaan waarbij het vastgoed niet voldoet aan de gebruiksnormen en wet- en regelgeving. Er is door onder andere vele bezuinigingen veel achterstallig onderhoud ontstaan en vele diensten zijn gecentraliseerd of extern belegd.

Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk te krijgen waar de verschillende risico's zich bevinden in de vastgoedketen van Defensie. De doelstelling binnen dit onderzoek is om te komen tot een overzicht van de risico's en de mogelijk mitigerende maatregelen op basis van de literatuur, zodat door de organisatie een afweging kan worden gemaakt of er actie moet worden ondernomen.

Hiervoor is uitgegaan van onderstaand conceptueel model. Het onderzoek is uitgevoerd als een enkelvoudige casestudy, uitgevoerd door het uitvoeren van een bureau onderzoek van bestaande documenten en literatuur aangevuld met interviews en vragenlijst.



Ongewenste situaties op het gebied van vastgoed kunnen een risico vormen. De risico's die het meest van invloed zijn op de bedrijfsvoering en doelstelling van Defensie zijn:

- Sluiting van panden door het niet voldoen aan wet- en regelgeving;
- Niet meer kunnen uitvoeren van activiteiten nodig voor de bedrijfsvoering;
- Negatieve pers met reputatieschade tot gevolg.

Het onderzoek is uitgevoerd met als achtergrond de stakeholdertheorie (Mitchell Agle en Wood, 1997; Caputo, 2013) en de wijze waarop de risico's in kaart zijn gebracht is gebaseerd op supply chain risicomangement (Schlegel en Trent, 2015; Hopkin, 2018; Hoffmann et al., 2013). Door het benaderen van de vastgoedketen als supplychain in combinatie met de stakeholdertheorie (Lavassi en

Movahedi, 2010) waarbij alle schakels uit de keten ook als stakeholder worden beschouwd krijg je een goed overzicht van welke schakels uit de keten op welke wijze geïnformeerd willen worden (Johnson en Scholes, 1999; Mitchel, Agle en Wood, 1997; Caputo, 2013), maar ook aan welke eisen je als DVM zelf moet voldoen. Het kennisniveau binnen de eigen organisatie moet voldoende zijn om goede mitigerende maatregelen op te kunnen stellen maar ook om snel te kunnen handelen (Cantor en Blackhurst, 2013; Craighead et al., 2009). Daarnaast om goed teamwork te kunnen realiseren en snel te kunnen reageren op risico's is het delen van kennis een vereiste, maar het versterkt ook de positie om de partners te kunnen beoordelen en wederom om goed te kunnen reageren op bedreigingen (Cheng, 2011; Brainscheidel en Suresh, 2009; Primo, 2010; Cantor en Blackhurst, 2013; Prahinski en Fan, 2007; Richey, 2009) Het consequent verbeteren van kennis is een vereiste om op nieuwe risico's te kunnen reageren (Hult, 2003).

De aanbevelingen op basis van de resultaten van het onderzoek kunnen als volgt worden samengevat:

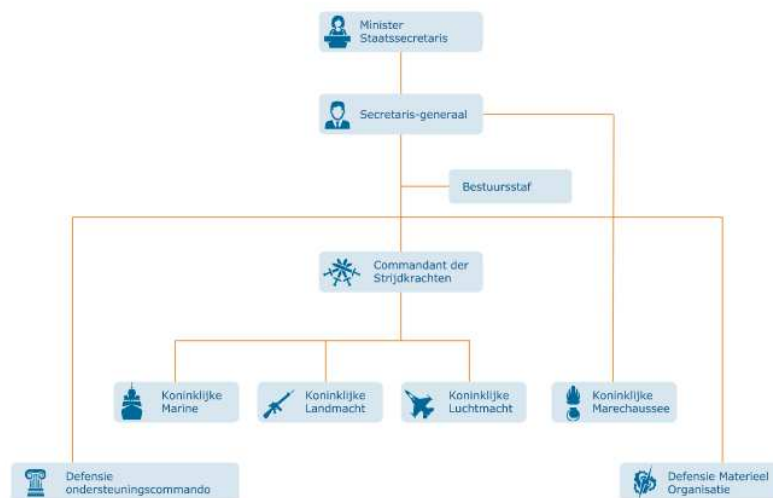
- Opstellen van een specifieke toekomstvisie voor de vastgoedketen en deze communiceren met de stakeholders;
- Vergroten capaciteit en kennisniveau binnen Defensie over onderdelen die door de externe partner worden uitgevoerd;
- Defensie zelf eigenaar van de informatie over het eigen vastgoed en deze duidelijker inzichtelijk maken;
- Uitvoeren van een nieuwe meting aan alle vastgoed om de status vast te leggen zodat er risico gestuurd kan worden geïnvesteerd;
- Afspraken met externe partners op basis van prestaties waardoor controle beter uitvoerbaar wordt.

Het komt erop neer dat DVM zelf weer de teugels in handen moet nemen en echt moet acteren richting de diverse stakeholders als eigenaar en opdrachtgever. Alleen op die wijze behoud je overzicht en actuele informatie over ontwikkelingen en de status van het vastgoed waardoor mogelijke risico's beheersbaar kunnen worden gemaakt.

Het geheel kan worden vergeleken met een missie. Wanneer duidelijk is waar je naartoe gaat en wat het doel is wordt alle mogelijk relevante informatie verzameld. Op basis van die informatie worden scenario's bedacht, risico's overwogen en een uiteindelijk plan gemaakt. Dit plan of onderdelen daarvan worden duidelijk gecommuniceerd aan de manschappen die het moeten uitvoeren en er wordt opdracht gegeven voor de randvoorwaarden die nodig zijn om het doel te behalen. Eenieder is duidelijk wat er van hem wordt verwacht. Regelmatig geeft men een terugkoppeling in de lijn, zodat de eindverantwoordelijke (de commandant) zijn plannen en de risico's kan afwegen en eventueel kan bijsturen. Dit hele proces kan alleen goed worden uitgevoerd met goed opgeleid personeel, goede informatie en een commandant die keuzes kan en durft te maken.

Hoofdstuk 1 Het vastgoedbeheer bij Defensie

Door diverse bezuinigingen de laatste 20 jaar is er bij Defensie veel gecentraliseerd, afgestoten of extern geplaatst. Voor het vastgoed betekende dit dat de Dienst Vastgoed Defensie in 2015 opviel te bestaan. Een klein deel, waaronder assetmanagement (het beheer van het defensievastgoed op de middellange termijn door het vertalen van lange termijn strategie naar maatregelen) en het objectvergunninghouderschap (houder van de verschillende vergunningen zoals milieu- en brandveiligheidsvergunningen en alle daarbij behorende wettelijke taken en verantwoordelijkheden) werd bij het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) geplaatst. Hiervoor werd de nieuwe afdeling Defensie Vastgoedmanagement (DVM) opgericht als onderdeel van de staf van DOSCO. Het overgrote deel, vooral uitvoerenden en specialisten werden samengevoegd met andere vastgoedafdelingen van Ministeries tot het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. DVM is opdrachtgever aan het RVB namens Defensie voor het realiseren van vastgoed- en infraprojecten, keuringen, onderhoud en het juridisch beheer. Hierdoor heeft DVM een grote portefeuille en is opdrachtgever in vele projecten. In figuur 1 is het organogram van Defensie weergegeven ter beeldvorming van de verschillende onderdelen bij Defensie. In bijlage 1 zijn de organogrammen opgenomen van DOSCO en het RVB.



FIGUUR 1: ORGANOGRAM DEFENSIE (BRON WEBSITE DEFENSIE)

De defensielocaties zijn verdeeld over de verschillende defensieonderdelen (DO). Degene die hoofdgebruiker is (wat elk jaar opnieuw wordt vastgelegd) is eindverantwoordelijk voor wat er op die

locaties gebeurt. De wijze waarop wordt omgegaan met dit hoofdgebruikerschap en de taken en verantwoordelijkheden is vastgelegd in de Defensiepublicatie HDBV-007 Vastgoed register (2017) Voor DOSCO betekent dit, dat ze behalve de verantwoordelijkheid voor alle vastgoed van Defensie bij DVM, ook nog ruim 100 locaties als hoofdgebruiker in beheer heeft.

1.1 Probleemstelling

DVM beheert het vastgoed, maar de volledige vastgoedketen is erg versnipperd en er zijn veel stakeholders die op diverse manieren invloed hebben. De versnippering is ontstaan doordat een deel van het vastgoedbeheer extern is gelegd bij het RVB en locaties worden verdeeld over de verschillende defensieonderdelen. Alle onderdelen hebben infra medewerkers en ook de Bestuursstaf heeft een afdeling vastgoed. Behalve de verspreiding binnen de organisatie spelen ook andere zaken, zoals beleidsbesluiten en aanschaf van nieuw materieel, een rol die invloed kunnen hebben op de eisen waaraan vastgoed moet voldoen. Hierdoor ontstaan ongewenste situaties waarbij het vastgoed niet voldoet aan gebruiksnormen en door de eerdergenoemde bezuinigingen is de vastgoedportefeuille van Defensie, ruim 11.000 gebouwen, niet meer up to date. Er is veel achterstallig onderhoud ontstaan en vaak voldoen gebouwen niet meer aan de huidige normen. In de begroting van Defensie 2020 (blz. 18-19) staat het volgende genoemd: “Nu de defensiebegroting weer groeit, kunnen achterstanden bij investeringen en instandhouding voor vastgoed en infrastructuur worden ingelopen.” Hiermee erkent de politiek dat het vastgoed van Defensie momenteel deels niet of niet volledig voldoet aan de huidige gebruiksnormen en de eisen uit de verschillende wet- en regelgeving met alle risico's van dien.

Deze ongewenste situaties kunnen een risico vormen op bijvoorbeeld het gebied van financiën, compliance of veiligheid. Een voorbeeld is het aanschaffen van nieuwe voertuigen, waar blijkt dat de stalling en werkplaatsen moeten worden aangepast. Of de negatieve pers over keuken en legering, onder aandacht van de pers gebracht door ontevreden gebruikers zoals artikelen van NOS en RTL-nieuws uit 2018 en 2019 (Figuur 2). Gevolg is Kamervragen voor de staatssecretaris van Defensie en ad-hoc maatregelen om de situaties te herstellen. De risico's op het gebied van vastgoed, die volgens gesprekken met stakeholders het meeste invloed zullen hebben op de bedrijfsvoering en doelstellingen van Defensie zijn:

- Sluiting van panden door het niet voldoen aan wet en regelgeving;
- Niet meer kunnen uitvoeren van activiteiten nodig voor de bedrijfsvoering;
- Negatieve pers met reputatieschade als gevolg.

Tien kazernes onder toezicht vanwege vieze keukens

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) onderzoekt misstanden in bedrijfskantines van Defensie. Uit verschillende eetzaal komen al jaren klachten over muizen- en rattenoverlast, vieze lucht en aangevreten brood. Een en ander staat in het jaarverslag van de Inspectie Militaire Gezondheidszorg (IMG).

Het ministerie van Defensie erkent dat er door jarenlange bezuinigingen sprake is van achterstallig onderhoud. De komende jaren wordt dat aangepakt, schreef staatssecretaris Visser in april aan de Tweede Kamer.

Helft slaapbarakken militairen niet brandveilig: 'Onacceptabel'

Duizenden Nederlandse militairen slapen in barakken die niet brandveilig zijn. Om in geval van nood te voorkomen dat zij worden overvallen door brand, huurt het ministerie van Defensie brandwachten in. Vakbonden zijn er helemaal klaar mee, omdat het probleem al jaren bekend is: "Onacceptabel."

Van de in totaal 330 zogeheten legeringsgebouwen zijn er 154 niet veilig genoeg bij brand, blijkt uit een inventarisatie van RTL Nieuws. Pas eind van dit jaar zijn er 65 van die 154 klaar. De rest op z'n vroegst pas eind volgend jaar, schreef Defensie-staatssecretaris Barbara Visser (VVD) eind april [aan de Tweede Kamer](#).

FIGUUR 2: MEDIA ARTIKELEN OVER DEFENSIEVASTGOED UIT 2018 EN 2019

1.2 Doelstelling, onderzoeksmodel en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk te krijgen waar de verschillende risico's zich bevinden in de vastgoedketen. De doelstelling binnen dit onderzoek is om te komen tot een overzicht van de risico's en mogelijke mitigerende maatregelen zodat er door de organisatie een afweging kan worden gemaakt.

Het vastgoedbeheer kan in verschillende fasen worden opgedeeld: nieuwbouw; gebruik en instandhouding; revitalisering en afstoting. Nieuwbouw, revitalisering en afstoting zijn meer eenmalige projecten maar gebruik en instandhouding zijn een proces uit de normale bedrijfsvoering. Omdat gevoelsmatig de meeste risico's liggen in dit proces, is ervoor gekozen om deze fase als afperking voor dit onderzoek te hanteren.

In dit onderzoek verstaan we onder vastgoedketen het beheer van het bestaande vastgoed in eigendom van Defensie op locaties in beheer bij DOSCO als hoofdgebruiker en in gebruik van diverse defensieonderdelen en externe medegebruikers. Dus niet bedoeld zijn locaties die in beheer zijn bij andere Defensieonderdelen, of die projectmatig worden aangepakt zoals nieuwbouwprojecten en locaties waarover reeds tot afstoting is besloten.

Samenvattend is de centrale onderzoeksvraag:

Hoe kunnen de risico's, die ontstaan door de huidige inrichting van de vastgoedketen bij Defensie volgens de literatuur dusdanig worden gemitigeerd, waardoor er minder invloed is op de bedrijfsvoering en doelstellingen van Defensie.

Deze vraag kan beantwoord worden door het stellen van een aantal deelvragen. Deze deelvragen en de wijze waarop onderzocht wordt hoe deze kunnen worden beantwoord staat in figuur 3.



FIGUUR 3: GEDEFINIEERDE DEELVRAGEN

1.3 Indeling van het onderzoeksverslag

In dit verslag wordt eerst de wijze waarop onderzoek is uitgevoerd omschreven in hoofdstuk 2. Aansluitend wordt in hoofdstuk 3 het onderwerp risicomanagement toegelicht, zowel in zijn algemeenheid als de toepassing bij supplychain management. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het literatuuronderzoek weergegeven op de verschillende onderwerpen. De overige resultaten van het onderzoek en het in beeld brengen van de huidige situatie en risico's wordt besproken in hoofdstuk 5. Het samenbrengen van het literatuuronderzoek en de onderzoeksresultaten tot een aantal aanbevelingen staat weergegeven in hoofdstuk 6. Als laatste wordt in hoofdstuk 7 een reflectie gegeven op het uitgevoerde onderzoek.

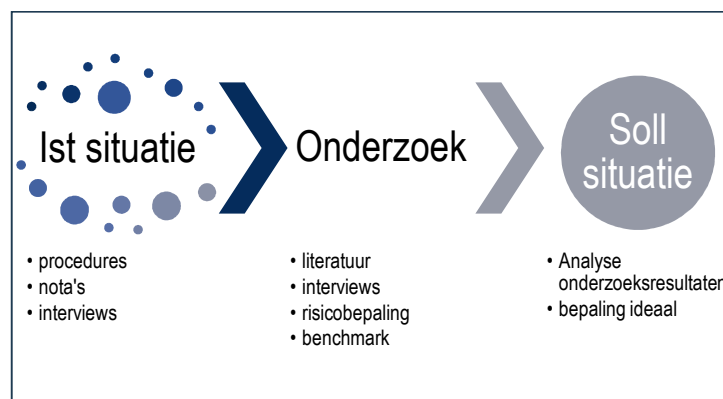
Hoofdstuk 2 onderzoekopzet

Er is een enkelvoudige casestudy uitgevoerd door het uitvoeren van bureau onderzoek van bestaande documenten en literatuur aangevuld met interviews en vragenlijsten.

2.1 Onderzoeksstrategie

De huidige situatie (Ist situatie) is in kaart gebracht door onderzoek van de bedrijfseigen documenten en processen aangevuld met interviews. De situatie is zo veel mogelijk schematisch in kaart gebracht. Aansluitend zijn de huidige risico's geanalyseerd, de resultaten beoordeeld op basis van literatuurstudie en is een kleine benchmark uitgevoerd.

Vervolgens zijn op basis van de resultaten mogelijke mitigerende maatregelen opgesteld. Aanvullend zijn conclusies getrokken en is bekeken of de onderzoeksvraag kan worden beantwoord in de vorm van aanbevelingen aan de organisatie (Soll situatie).

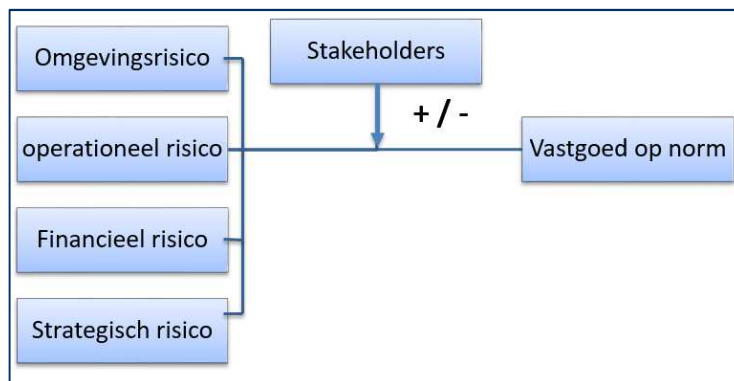


FIGUUR 4: ONDERZOEKSSTRATEGIE

2.2 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is een conceptueel model opgesteld (figuur 5). Er zijn meerdere mogelijkheden voor een conceptueel model. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om de vastgoedketen te beschouwen als een supply chain. De risico's die het meest worden gehanteerd in supplychain risicomanagement zijn opgenomen als variabele (Schlegel en Trent, 2015). Het uitgangspunt is dat deze vier soorten risico's onafhankelijke variabele is met een direct effect hebben op het feit of het vastgoed op norm is (Verschuuren en Doorewaard, 2016). De diverse nader te inventariseren stakeholders hebben invloed op deze risico's, zowel positief als negatief, daarom is deze voor nu beoordeeld als modererende variabele. Bepalen van de mate van deze invloed en hoe de negatieve invloed kan worden verminderd met als resultaat vermindering van de risico's, is de centrale vraag van

dit onderzoek. Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek, de begrippen in het conceptueel model zijn dan ook globaal en tijdens het onderzoek kan blijken dat de genoemde relaties anders liggen. Dit conceptueel model is bedoeld als schematische weergave van het onderzoek en de toetsing van de theorie (Verschuuren en Doorewaard, 2016)



FIGUUR 5: CONCEPTUEEL MODEL

2.3 Dataverzameling door middel van interviews en vragenlijsten

2.3.1 Uitvoering en verwerking interviews en vragenlijsten

De interviews zijn afgenomen met een aantal open vragen die aan iedereen zijn gesteld aangevuld met een aantal vragen die specifiek zijn voor desbetreffende geïnterviewde. De open vragen die zijn gesteld hebben als doel om een vergelijk te kunnen maken over de visie op de keten en de rol van een aantal stakeholders. De specifieke vragen zijn afgestemd op de positie binnen de organisatie. In verband met allerlei COVID-19 beperkingen is als alternatief een interview via een videoverbinding uitgevoerd of, indien dit niet mogelijk was, zijn vragen overhandigd met een verzoek tot schriftelijke beantwoording. De uitgereikte vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage 8. Deze vragenlijsten zijn verzonden met een toelichting over het project, de behandeling van de respons inclusief het anonimiseren en de achtergrond. Informatie die normaalgesproken bij de start van een interview wordt gegeven (Van Aken en Berends, 2018)

Het feit dat wordt overgegaan op vragenlijsten kan effect hebben gehad op de verzamelde data. Ten eerste is persoonlijk contact en dan vooral oogcontact tijdens een interview een goede indicatie over de voortgang van het gesprek. (Verschuuren en Doorewaard, 2016; Schindler, 2019) Tijdens een interview kan er meer en dieper worden ingegaan op het onderwerp door het stellen van vervolgvragen, terwijl bij een schriftelijke vragenlijst de respondent langer kan nadenken over zijn antwoord en meer weloverwogen gegevens kan leveren. Hierdoor kunnen ontwijkende, strategische of

sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven (Verschuuren en Doorewaard, 2016) Dit is veel moeilijker af te lezen dan bij een interview. Daarom is er ook voor gekozen om de vragenlijsten te analyseren op meest voorkomende antwoorden en een bevestiging gezocht in de antwoorden van de geïnterviewden. De resultaten van deze analyse is opgenomen in hoofdstuk 5.

Validatie van de mondelinge interviews is uitgevoerd door een samenvatting ter goedkeuring aan de geïnterviewde voor te leggen. Tevens zijn genoemde documenten en rapporten opgevraagd en is bekeken of de lijn van deze documenten overeenkomen met de interpretatie van de geïnterviewde. De uitkomsten van de interviews en de vragenlijsten zijn zo veel mogelijk geanonimiseerd in het onderzoek gebruikt en de verslagen zullen apart, niet toegankelijk voor derden, worden opgeslagen zodat persoonsgegevens in het verslag niet herleidbaar zullen zijn. Waar dit niet te voorkomen is, is toestemming gevraagd aan de geïnterviewde om de functie van desbetreffende geïnterviewde te mogen noemen.

2.3.2 Uitvoering benchmark

Als aanvulling op het onderzoek is een benchmark uitgevoerd op het gebied van risicomanagement bij vastgoed, bij 5 a 6 organisaties. Er zijn verschillende types benchmark die in de markt worden gebruikt maar het hoofddoel van deze benchmark is het opdoen van best-practices. Deze benchmark is uitgevoerd door middel van een digitaal verzonden vragenlijst om vergelijking mogelijk te maken. Hierbij gelden dezelfde beperkingen als bij de verstuurd vragenlijsten. Ook hier is een sociaal gewenst antwoord sneller gegeven als tijdens een gesprek (Verschuuren en Doorewaard, 2016). De vragenlijst is opgenomen in bijlage 8.

De resultaten waren beperkt. Door de COVID-19 pandemie lag bij diverse bedrijven veel afdelingen stil en was de respons beperkt. Dit wordt meegenomen in de analyse van de resultaten. Om de uitkomst te maximaliseren is met diverse bedrijven meerder malen contact gezocht en het doel van de benchmark toegelicht. Bij eventuele bezwaren omtrent bijvoorbeeld de vertrouwelijkheid van gegevens is het anonimiseren toegelicht. Dit heeft echter niet geleid tot een veel grotere respons. Veelal is het niet aanwezig zijn van personeel en vertrouwelijkheid van gegevens een veel genoemde reden. Ook is er diverse malen na toezegging uiteindelijk toch niet gereageerd.

De uitkomsten van deze benchmark zullen als input worden gebruikt om te beoordelen hoe andere vastgoedeigenaren omgaan met hun risico's (ten Have et.al., 2003) en of er nog best practices te leren zijn van de respondenten. Ook hier is het anonimiseren van de antwoorden besproken met de respondenten.

2.4 Literatuuronderzoek

De literatuurstudie is uitgevoerd op basis van het beschouwen van de vastgoedketen als een supply chain. Hiervoor is gekozen omdat het vastgoed van Defensie eigenlijk “geleverd” wordt aan de gebruiker. Dit eindproduct wordt opgeleverd en onderhouden door een lange keten van afdelingen die hier een bijdrage aan leveren.

Tijdens de literatuurstudie is onder andere de rol en benadering van stakeholders onderzocht, maar ook zijn de verschillende theorieën van supply chain risicomanagement onderzocht en de mogelijkheden om deze toe te passen op de vastgoedketen van Defensie. Tevens is bekeken wat de reeds bestaande literatuur op het gebied van risicomanagement bij vastgoed weergeeft. Dit heeft niet veel literatuur opgeleverd. Het meeste risicomanagement op het gebied van vastgoed is gericht op nieuwbouwprojecten. Echter een deel van de literatuur schetst ook in nieuwbouwprojecten dusdanige situaties die vergelijkbaar zijn met het beheer van vastgoed dat deze wel als input zijn gebruikt. Een voorbeeld is de relatie met stakeholdermanagement. Deze is wel gevonden maar dan vooral ook gericht op nieuwbouw in grote stedelijke projecten. Echter de uitgangspunten en de leerpunten waren wel toepasbaar op het onderzoek. Op basis van deze onderzoeken en de interviews en vragenlijsten zijn mitigerende maatregelen voorgesteld.

Literatuuronderzoek is uitgevoerd op basis van de volgende kernbegrippen en combinaties van deze begrippen:

- Ketenproces, ketenonderbreking (supply chain, supply chain disruption);
- Vastgoedmanagement/vastgoedbeheer (Assetmanagement/ Real Estate/ property)
- Risicomanagement (Riskmanagement)
- Belanghebbenden (Stakeholders)

2.5 Betrouwbaarheid, geldigheid en bruikbaarheid

Vragenlijsten zijn door de medewerkers zelf ingevuld en ingestuurd. De interviews zijn opgenomen waarna de samenvattingen van het gesprek voorgelegd zijn aan de geïnterviewde voor een check op de tekst en de strekking van hetgeen is gezegd.

Interne protocollen en documenten die tijdens interviews en in de vragenlijsten zijn genoemd, zijn indien relevant bekeken. Over het algemeen is dit ook een goede controle en bevestiging van de betrouwbaarheid van het gestelde (Van Aken en Berends, 2018)

Hoofdstuk 3 Risicomanagement

Bedrijven en organisaties hebben te maken met risico's op allerlei vlakken. Het doel van risicomanagement is het in kaart brengen, afwegen en scoren van deze risico's, het treffen van eventuele mitigerende maatregelen en monitoring van deze maatregelen (Hopkin, 2018). Hierdoor wordt een systeem ontwikkeld waarbij de organisatie bekend is met zijn risico's en weloverwogen een beslissing kan nemen om deze wel of niet aan te gaan. Hierbij spelen kosten ook vaak een rol.

3.1 Risicomanagement modellen

Er zijn meerdere modellen en richtlijnen voor risicomanagement. Enkele voorbeelden zijn:

- ISO 31000 (International Standards Organisation, 2018) zeer globale richtlijn voor risicomanagement en breed toepasbaar;
- COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee, 2004 en 2017) is vooral gericht op financieel risicomanagement en ontstaan uit interne controleprotocollen;
- CoCo frame (Criteria of Control, Canadian Institute of Chartered Accountants, 1985) richtlijn ontstaan vanuit de veiligheidscultuur en vooral toepasbaar op processen;
- IRM (Institute of Risk Management jointly by Airmic and Alarm, 2002) ontstaan uit de risicomanagementcultuur en vooral gericht aan het management.

Afhankelijk van het doel en het soort organisatie is de een meer geschikt dan de ander (Hopkin, 2018). De COSO ERM wordt het meeste toegepast wereldwijd, en dan vooral op het gebied van financieel risicomanagement. Binnen dit systeem zijn er meerdere standaarden per branche of land, zoals specifiek voor banken of verzekeraars (Frijters, 2015)

De verschillen in de ontstaansgeschiedenis is bijvoorbeeld door de verschillende termen herkenbaar in de verschillende methoden. Zo zijn er standaarden die zijn ontstaan vanuit de risicomanagement benadering (zoals de ISO 31000 en de IRM) maar er zijn ook standaarden ontstaan vanuit de interne controle (bijvoorbeeld de COSO ERM) of vanuit de Veiligheidscultuur (zoals het CoCo frame) (Hopkin, 2018) Dit geeft ook al enige richting in de toepassing van de verschillende processen.

Omdat binnen Defensie de ISO 31000 wordt gehanteerd voor risicomanagement is er voor gekozen om voor dit onderzoek dezelfde norm te hanteren, zodat uitkomsten binnen de organisatie herkenbaar en hanteerbaar zijn. De norm wordt nu alleen op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu in de daarvoor geldende officiële aanwijzing SG-007 (Ministerie van Defensie, 2019) gehanteerd. In dit document wordt ook aangekondigd dat er een algemene aanwijzing wordt opgesteld voor integraal

risicomanagement, deze conceptaanwijzing is op dezelfde ISO 31000 gebaseerd. (Ministerie van Defensie, 2021) Datum van officiële vaststelling is nog niet bekend.

3.2 Risicomanagement volgens ISO 31000:2018

Alle modellen voor risicomanagement komen, ondanks verschillende termen die worden gebruikt, in de basis neer op gelijke processtappen. (Hopkin, 2018, Van Staveren, 2017) Omdat zoals reeds aangegeven binnen Defensie de ISO 31000 wordt gehanteerd, wordt aan de hand van deze norm het proces nader uitgewerkt.

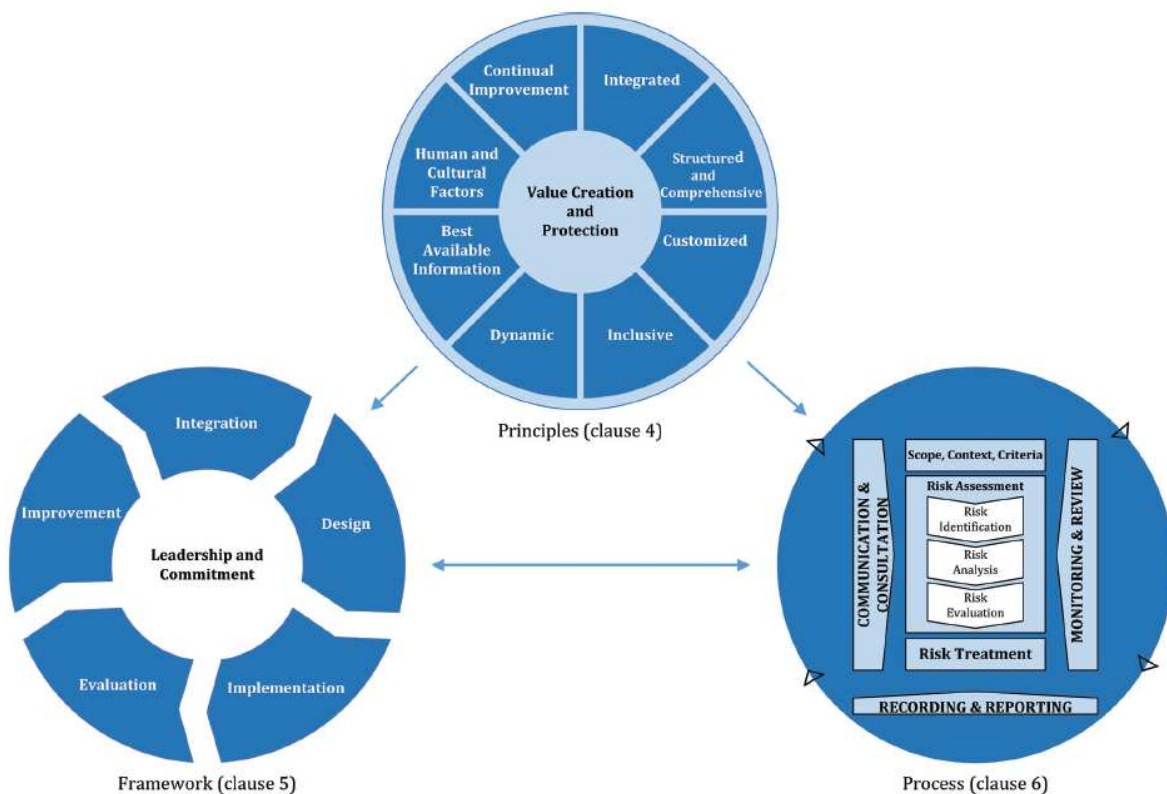
3.2.1 De ISO 31000:2018 norm

De ISO 31000 is gebaseerd op de Canadian Integrated Risk Management Framework (2001) en de Australian-New Zealand standard AS/NZS 4360:2004. (Meyer en Reiniers, 2016) De eerste publicatie van de ISO 31000 was in 2009. In 2018 is de norm herzien. Buiten een aantal algemene wijzigingen waardoor deze norm beter aansluit met een aantal andere normen zoals de ISO 140001 voor milieumanagementsystemen en de ISO 18386 voor compliance management, is vooral de wijziging voor betrokkenheid van het management en de integratie van risicomanagement aangepast. (International Standards Organisation, 2018) De herziene norm wordt in deze beschouwing gehanteerd.

De ISO 31000 is een norm die geschikt is voor risicomanagement bij alle typen organisaties voor allerlei soorten risico's. Het biedt de basis voor een integraal risicomanagement systeem. Het doel is beheersing van alle risico's op diverse niveaus zoals strategisch, tactisch en operationeel. (Frijters, 2015) Een risico is meer dan alleen maar kans maal effect, maar het is het effect van onzekerheden op doelstellingen. Het omgaan met die onzekerheden is bepalend voor het succes van de organisatie (Frijters, 2015)

Risicomanagement ondersteunt organisaties in het bepalen van strategie, het behalen van doelen en het maken van overwogen beslissingen. Ook is het een onderdeel van leiderschap, governance en is van belang voor hoe een organisatie op alle niveaus is georganiseerd. Risicomanagement heeft invloed op de interne en externe context van een organisatie en de wijze waarop met belanghebbenden wordt omgegaan (International Standards Organisation, 2018).

Risicomanagement bestaat uit drie verschillende onderdelen die onderling van invloed op elkaar zijn. Dit zijn de uitgangsprincipes, het raamwerk en het proces. Dit is schematisch weergegeven in figuur 6. (International Standards Organisation, 2018; Frijters, 2015)



FIGUUR 6: UITGANGSPUNTEN ISO 31000:2018 (BRON ISO 31000:2018)

3.2.2 Risicomanagement principles

De principes van risicomanagement hebben als doel om, wanneer toegepast, meerwaarde te creëren voor de organisatie en de organisatie te beschermen. Bij een goede toepassing verbetert het de prestaties, moedigt innovatie aan en ondersteunt het bereiken van doelen (Hopkin, 2018, International Standards Organisation, 2018). De principes uit de norm zijn (International Standards Organisation, 2018; Hopkin, 2018):

- Risicomanagement is een integraal onderdeel van alle activiteiten van de organisatie;
- Gestructureerde en uitgebreide benadering om vergelijkbare en consistente resultaten te krijgen;
- Het raamwerk en proces zijn op maat gemaakt en in proportie met de context;
- Passend en tijdig betrekken van stakeholders is noodzakelijk;
- Risicomanagement anticipeert, detecteert en erkend veranderingen en reageert daar ook op;
- Risicomanagement overweegt altijd de beperkingen van beschikbare informatie;

- Menselijke en culturele factoren beïnvloeden alle aspecten van risicomanagement;
- Risicomanagement wordt continue verbeterd door leren van de ervaringen.

Deze principes zijn de basis voor het risicomanagement systeem en voor een goed integraal risicomanagementsysteem moeten ze altijd als uitgangspunt worden gehanteerd bij de verdere implementatie en uitvoering. (International Standards Organisation, 2018)

3.2.3 Risicomanagement raamwerk

Het risicomanagement raamwerk zoals weergegeven in figuur 6, is een continue verbetermodel wat vergelijkbaar is met de plan-do-check-act cyclus. (Hopkin, 2018) Het framework ondersteunt de integratie van risicomanagement in de organisatie. De effectiviteit van risicomanagement is grotendeels afhankelijk van de integratie van risicomanagement in de governance en bij het nemen van besluiten. De steun van het topmanagement is van groot belang (International Standards Organisation, 2018).

Het management is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. Het moet leiderschap uitdragen en betrokkenheid tonen bij het toepassen van risicomanagement. Dit kan onder andere door het opstellen van beleid, het beschikbaar stellen van middelen en de verantwoordelijkheden op de juiste niveaus te beleggen (International Standards Organisation, 2018).

3.2.4 Risicomanagement proces

Bij het risicomodel van de ISO 31000 (International Standards Organisation, 2018) is het proces opgebouwd uit diverse stappen. In figuur 7 is een uitsnede van dit onderdeel uit figuur 6 weergegeven.

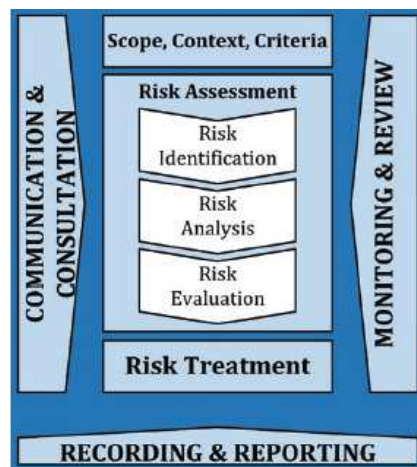
De eerste stap, die eigenlijk gedurende het hele proces wordt uitgevoerd is de communicatie en voorbereiding. Het is belangrijk om alle stakeholders te betrekken. De belangen van deze stakeholders moeten worden meegenomen in de analyse. Ook het afstemmen op andere processen in de organisatie is onderdeel van de voorbereiding. (Frijters, 2015; International Standards Organisation, 2018)

Daarna volgt het bepalen van de grenzen doormiddel van het vaststellen van de scope, context en criteria. Deze randvoorwaarden kunnen zowel intern als extern zijn. (Hopkin, 2018; Frijters, 2015) Dit is een verandering van de norm ten opzichte van de versie van 2009. Waar voorheen alleen de context werd genoemd is nu ook de scope en criteria toegevoegd. (Hopkin, 2018)

Na het bepalen van de scope wordt een risico assessment uitgevoerd. Dit bestaat uit drie stappen (Hopkin 2018; Frijters, 2015; International Standards Organisation, 2018):

1. Identificatie van de risico's. Dit kan door middel van scenario's maar ook door geleerde lessen, checklists, brainstormen met betrokkenen of door interviews;

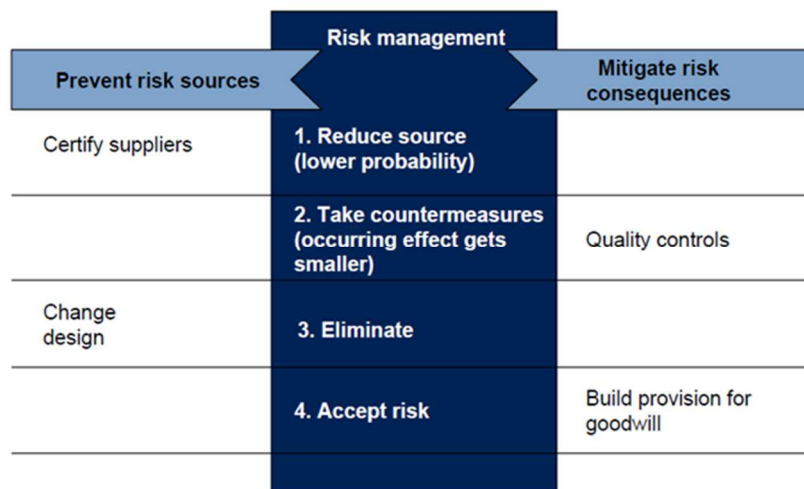
2. De gevonden risico's worden geanalyseerd en gekwantificeerd. Bij deze fase worden waarden aan een risico toegekend door bijvoorbeeld hoe groot is de kans dat iets voorkomt en hoe groot is dan het effect. Het is aan te raden om voor alle risico's eenzelfde standaardmodel te hanteren. Het resultaat van deze stap wordt vaak weergegeven in een risicomatrix zoals opgenomen in bijlage 2;
3. De laatste stap in het assessment is het bepalen per risico of deze aanvaardbaar is of niet. Indien deze niet aanvaardbaar is, moeten er mitigerende maatregelen worden bepaald. Bij het bepalen van de maatregelen is de risk appetite van belang. Dit betekent dat wordt bepaald hoeveel risico men op dat gebied wil lopen. Dus of men een risico volledig wil wegnemen of dat er maatregelen worden genomen om het risico te verminderen.



FIGUUR 7: RISICOMANAGEMENT PROCES (BRON: ISO 31000,2018)

Na het uitvoeren van de risico assessment wordt de volgende stap het uitvoeren van mitigerende maatregelen om te komen tot risico reductie of beheersing. Soms is een kosten batenanalyse nodig om de juiste mitigerende maatregelen te bepalen (Frijters, 2015).

Bij risicomanagement worden mitigerende maatregelen over het algemeen opgedeeld in 4 typen (Hopkin, 2018; Frijters, 2015). In principe kan men proberen het risico volledig weg te nemen of door maatregelen het risico proberen te verkleinen. Het is natuurlijk ook mogelijk om het risico gewoon te accepteren. De verschillende maatregelen kan worden teruggebracht naar vier basismaatregelen. Ten eerste kan men de kans op het risico proberen te verkleinen. Maar er kan ook voor worden gekozen om het risico helemaal te vermijden. Dit zijn beide preventieve maatregelen. Daarnaast is het ook altijd mogelijk om het effect van het risico te verkleinen of zelfs het risico volledig te accepteren. In beide gevallen gaat het om reactieve maatregelen. Wanneer hiervoor gekozen wordt moet er wel een scenario klaarliggen, bijvoorbeeld een extra financiële buffer. (Schoenherr et al, 2008; Hoffmann et al., 2009; Frijters, 2015; Hopkin, 2018)) In figuur 8 staan deze mogelijkheden weergegeven.



FIGUUR 8: MITIGERENDE MAATREGELEN (BRON PRESENTATIE PROF. DR. H. SCHIELE)

Als continue stap tijdens het proces is de monitoring waarbij de voortgang wordt bewaakt. En om het management en de overige stakeholders te informeren wordt er regelmatig gerapporteerd. Wanneer blijkt dat een mitigerende maatregel niet of niet voldoende werkt kan een andere maatregel worden uitgevoerd. (Frijters, 2015; International Standardising Organisation, 2018)

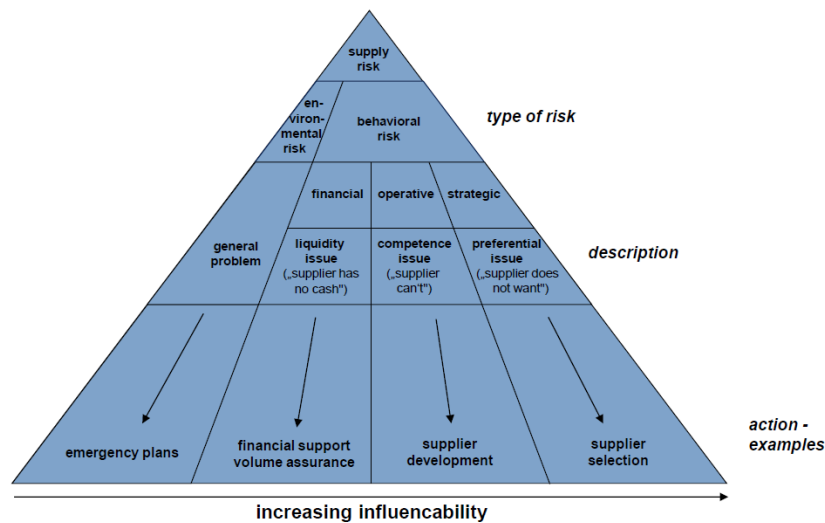
3.3 Supply chain risicomanagement

Supply chain risicomanagement is een andere benadering van de risico's. In plaats van de benadering vanuit de eigen bedrijfsvoering, wordt het volledige proces beschouwd. Hierin wordt ook meegenomen eventuele risico's van leveranciers en van de klant (Schegel en Trent, 2015).

In het verleden werden in de supply chain 5 soorten risico's onderscheiden, afnemersrisico, leveranciersrisico, compliance risico, infrastructureel risico en omgevingsrisico (Wagner en Boode, 2008) Tegenwoordig wordt er meer een scheiding gemaakt tussen omgevingsrisico's en gedragsrisico's (Schlegel en Trent, 2015, Hoffmann et.al., 2013; Schiele et al., 2021).

Gedragsrisico's kunnen verder worden uitgesplitst in operationeel, financieel en strategisch (Schlegel en Trent, 2015, Hoffmann et.al., 2013). Samen met het omgevingsrisico wordt deze indeling gehanteerd om de risico's van de vastgoedketen van Defensie te benaderen.

De beïnvloedbaarheid van de verschillende risico's is verschillend (Hoffmann et al., 2013). Omgevingsrisico's zijn het minst te beïnvloeden en strategische risico's het meeste. De combinatie tussen de beïnvloedbaarheid en de soorten risico's staan weergegeven in figuur 9.



FIGUUR 9: RISICOMODEL (BRON HOFFMAN ET AL., 2013)

De risico's die voortkomen uit problemen in de supply chain kunnen grote issues veroorzaken. Om deze risico's in beeld te krijgen moet er een analyse worden uitgevoerd van de contractpartner om te bepalen hoe betrouwbaar deze is zodat hier mitigerende maatregelen op kunnen worden genomen (Hofmann et.al., 2013).

3.3.1 Omgevingsrisico's

Omgevingsrisico's zijn risico's waar je geen directe invloed op kunt uitoefenen. In beginsel werd hier onder verstaan zaken zoals brand of natuurrampen zoals een tsunami of aardbeving. Eigenlijk de zaken waar je normaal gesproken een verzekering voor afsluit. (Schegel en Trent, 2015) De laatste jaren is dit begrip breder geworden. Dit risico is met de globalisering van veel ondernemingen en hun supply chain, afhankelijk van bijvoorbeeld een gebied waar men geen ervaring heeft, een groeiend risico. Onder de bekende harde risico's wordt bijvoorbeeld genoemd risico's op het gebied van douane, wisselkoersen, lokale wetgeving en gebruiken. De onbekende zachte risico's kunnen bijvoorbeeld zijn het politiek klimaat en de huidige COVID-19 pandemie. (Hoffmann et al., 2013.)

Een van de snelst ontwikkelende risico's zijn de zorgen omtrent de klimaatveranderingen en de daaruit voortkomende maatregelen die per land of regio kunnen verschillen. Maar ook het toenemen van extreme weersomstandigheden kan daartoe worden gerekend (Schlegel en Trent, 2015; Hopkin, 2018)

3.3.2 Operationele risico's

Operationele risico's zijn risico's die ontstaan binnen de dagelijkse bedrijfsvoering. Een brede set met risico's omdat veel zaken tot deze risico's worden gerekend. Enkele bedreigingen zijn de risico's die ontstaan door de leverancier of door de markt. Dit is in sommige sectoren moeilijk bij te houden omdat ontwikkelingen zeer snel gaan waardoor de vraag van de markt snel verandert (Hopkin, 2018) Maar er zijn ook risico's die ontstaan binnen het eigen bedrijf. Hierbij valt te denken aan onderbreking van een productieproces, te weinig capaciteit, een slechte planning en menselijke fouten. Een aantal van deze risico's zijn zelfs chronisch, maar hierop is normaal gesproken een bedrijf dusdanig op ingespeeld dat de impact minimaal is. Er zijn ook zogenoemde zachte risico's. Dit zijn onbekende risico's die bijvoorbeeld ontstaan bij de implementatie van een nieuw product. (Schlegel en Trent, 2015)

3.3.3 Strategische risico's

Onder strategische risico's worden die risico's verstaan die de uiteindelijke doelstelling van het bedrijf bedreigen door het negatief beïnvloeden van het strategische plan, bedreiging van eigendommen of schade berokkenen aan het imago. (Schlegel en Trent, 2015) Hieronder zou ook kunnen worden verstaan het risico wat wordt genomen bij strategische partnerschappen. Er moet bij dit soort samenwerking zeer selectief worden gekeken met welke strategische partner wordt samengewerkt (Hopkin, 2018) Ook bedreigingen van bijvoorbeeld de reputatie van een onderneming kan een bedreiging zijn om de doelstellingen te behalen en daardoor worden gezien als een strategisch risico (Hopkin, 2018).

3.3.4 Financiële risico's

Er kan worden gesteld dat eigenlijk alle risico's een financiële component hebben. De uiteindelijke gevolgen zullen altijd zichtbaar worden op jaarrekeningen of op de financiële balans. Maar in dit geval worden financiële risico's gezien als het directe effect financieel gebonden is. Een voorbeeld is een zeer wisselvallige markt of een niet financieel sterke leverancier. Een risico welke wordt veroorzaakt door een financiële component zoals te weinig budget is geen financieel risico. (Schlegel en Trent, 2015)

Ook intern kunnen financiële risico's spelen door bijvoorbeeld fraude of diefstal. Fraude kan worden gepleegd door externen, door medewerkers maar ook door het bedrijf zelf door het aanpassen van bijvoorbeeld jaarverslagen of rapportages. Diefstal door eigen werknemers is ook een zeer vaak voorkomend probleem (Hopkin, 2018).

Een van de moeilijkste financiële risico's bij een organisatie is de aansprakelijkheid voor activiteiten of producten uit het verleden. Bijvoorbeeld een oud-werknemer die naar later blijkt toch ziek is geworden van werkzaamheden binnen het bedrijf (Hopkin, 2018)

3.4 Risicomanagement vastgoed

Veel van het risicomanagement op het gebied van vastgoed is gebaseerd op nieuwbouw, aanbesteding, verwerving en verkoop. Dit zijn nu juist de aandachtsgebieden buiten de scope van dit onderzoek. Voor het beheer en schades bij het exploiteren van vastgoed wordt vooral gekozen voor onderhoudsprogramma's en verzekeringen, vergelijkbaar met iemand die een woning in eigendom heeft. Er is dan ook weinig literatuur gevonden over dit onderwerp. Wel zijn er diverse handboeken gevonden die verwijzen naar dezelfde methodieken waar zelfs uitgebreide opleidingen voor zijn ontwikkeld. Het gaat in dit geval om de NEN 2767 en de BOEI-systematiek (Brandveiligheid, Onderhoud, Energiezuinigheid en duurzaamheid en Inzicht in Wet- en regelgeving).

3.4.1 NEN 2767

De NEN 2767 (Nederlands Normalisatie Instituut, 2019) is een norm die is ontwikkeld voor het uitvoeren van conditiemetingen van de bebouwde omgeving. De oorsprong van dit type inspectie ligt in Engeland, pas eind jaren zeventig is deze manier van inspecteren in Nederland geïntroduceerd. Het doel van deze methode is om de verschillen in inspectiemethode te vermijden waardoor een vergelijkbaar resultaat ontstaat. Onder leiding van het toenmalige ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu is de methode verder ontwikkeld om gebreken en technische staat te kunnen registreren. Door de jaren heen is de methode verder ontwikkeld, onder andere samen met de Rijksgebouwendienst tot uiteindelijk in 2006 de eerste versie van deze norm werd uitgegeven. In 2008 is mede door inbreng van Defensie de norm verder uitgebreid met infrastructurele werken. Uiteindelijk bestaat nu de norm uit verschillende delen, waardoor de technische staat van allerlei zaken in de bebouwde omgeving onafhankelijk en eenduidig kunnen worden beoordeeld en geregistreerd. Deel 1 van de norm bevat de methodiek, deel 2 bevat de gebrekenlijst voor bouw en installatiedelen van de bebouwing, deel 4 gaat over de mogelijke gebreken aan infrastructurele werken. Er bestaat geen deel 3 (Nederlands Normalisatie Instituut, 2019)

3.4.2 Methodiek risicomanagement vastgoed, NEN 2767-1

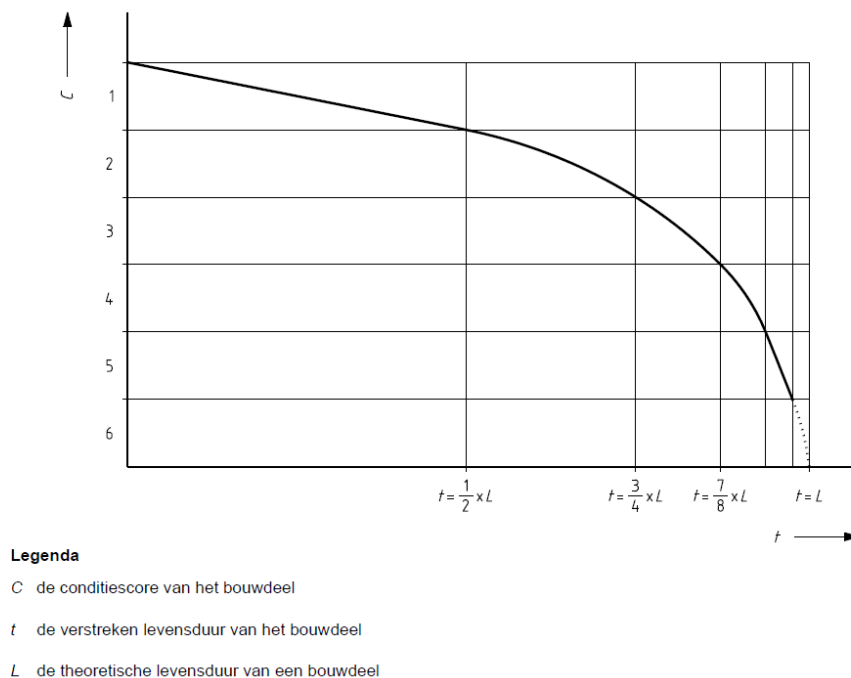
Bij het opstellen van risicomanagement bij instandhouding van vastgoed moet je eerst weten wat de stand is van het vastgoed. Om de conditie van het vastgoed te kunnen meten heb je een eenduidige methode nodig. Hiervoor is de norm NEN 2767-1 (Nederlands Normalisatie Instituut, 2019) ontwikkeld. In deze methodiek is vastgelegd dat er objectief naar het bouwdeel en eventuele gebreken wordt gekeken en geen rekening wordt gehouden met de gevolgen voor de bedrijfsvoering. Het doel van deze methodiek is dat op basis van deze meting er een goed beeld ontstaat van de staat van het vastgoed en dat de uitkomsten als input kunnen dienen voor het bepalen van budgetten, opstellen van meerjarig onderhoudsprogramma's of contracten, maar ook als ondersteuning van heldere communicatie.

De conditiescores worden berekend als een soort risico, op basis van de ernst, omvang en de intensiteit. Ook is het mogelijk, afhankelijk van de werkafspraken om gevolgen te benoemen, zoals

constructieve veiligheid, economische schade of cultuurhistorische waarde. Dit is een niet limitatieve lijst. Op basis van die gevolgen kunnen beter prioriteiten worden toegekend.

In de NEN 2767 wordt ook een verouderingskromme gehanteerd. Deze wordt gebruikt als er alleen een theoretische benadering mogelijk is, voor niet te inspecteren onderdelen. Deze kromme is een weergave van de te verwachten staat van het vastgoed, tijdens de verwachte levensduur, zonder specifieke ingrepen voor onderhoud en renovatie. Deze kromme is weergegeven in figuur 10. Als indeling wordt gehanteerd dat bij de score 1 het vastgoed in uitstekende conditie is en bij de waarde 6 het als zeer slecht wordt geclassificeerd. Door middel van onderhoud kan de lijn weer omhoog worden gehaald, waarbij de afname weer opnieuw begint met als resultaat een soort golfbeweging van de lijn en wordt binnen het werkveld ook wel de zaagtandmethode genoemd. Hoe verder je de lijn laat dalen voordat er onderhoud wordt gepleegd, hoe groter de kosten zullen zijn om weer op een acceptabel niveau te komen.

NEN 2767-1+C1:2019



FIGUUR 10 ONDERHOUDSKROMME (BRON NEN 2767, 2019)

De BOEI-systematiek (Brandveiligheid, Onderhoud, Energiezuinigheid en duurzaamheid en Inzicht in Wet- en regelgeving) is een integrale methodiek gebaseerd op de NEN 2767 die onder andere door het RVB wordt gebruikt. Op die wijze is er een integraal zicht op de status van het vastgoed

(Rijksvastgoedbedrijf, 2018) Alle onderdelen worden op vastgelegde punten beoordeeld en op vergelijkbare wijze gescoord. Op basis van een risico afweging wordt er dan actie aangeraden.

3.5 Vastgoed risicomanagement vs. supply chain risicomanagement en ISO 31000

De verschillen tussen risicomanagement als omschreven in de ISO 31000 (International Standards Organisation, 2018), supply chain risicomanagement en risicomanagement bij vastgoed zijn niet zo groot. Allen hanteren het proces van het identificeren, analyseren en beoordelen van risico's en het opstellen van de daaropvolgende mitigerende maatregelen. (Hopkin, 2018; International Standards Organisation, 2018; Schlegel en Trent, 2015). Echter het uitgangspunt is verschillend.

Supply chain risicomanagement is gericht op de volledige leveringsketen en weegt meer de risico's mee die ketenpartners met zich meebrengen, zoals leveranciers en afnemers en de invloed die zij hebben op de uiteindelijke levering van het product. (Schlegel en Trent, 2015; Hoffmann et al., 2013; Hopkin, 2018)

De ISO 31000 (International Standards Organisation, 2018) is gericht op de bedrijfsvoering van een bedrijf en de risico's die de doelstelling van het bedrijf in gevaar zouden kunnen brengen.

Leveranciers en afnemers worden gezien als stakeholder, niet als onderdeel van het proces (Hopkin, 2018; International Standards Organisation, 2018)

Risicomanagement bij vastgoed is gericht op het product zelf, het vastgoed. Hoe kan deze in de beste staat worden gehouden en aan wet en regelgeving blijft voldoen. (Nederlands Normalisatie Instituut, 2019) In het geval van vastgoedhandelaren speelt winst natuurlijk ook een grote rol, iets wat voor Defensie minder van toepassing is.

Hoofdstuk 4 Literatuuronderzoek

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 4, wat zegt de literatuur over risico's bij een vastgoedketen en over de rol van stakeholders moet eerst worden bepaald op basis van welke theorie de vraag wordt benaderd. Zoals eerder aangegeven wordt de vastgoedketen benaderd als een supply chain. Bij supply chain risicomanagement worden meerdere verschillende theorie benaderingen regelmatig gebruikt. Ten eerste de principaal-agent theorie (Demschi en Feltham, 1978) Deze theorie is toepasbaar wanneer een agent (opdrachtnemer) beslissingen kan nemen voor de opdrachtgever (principaal). Deze situatie komt vaak voor bij de inhuur van specialisten, die voor een specifieke taak worden ingehuurd die de opdrachtgever zelf niet kan of wil uitvoeren. Het gevaar bij deze constructie bestaat als de opdrachtnemer meerdere opdrachtgevers heeft, hij zelf de prioriteiten bepaald en kiest voor het eigenbelang. Dit eigenbelang kan afwijken van de prioriteiten van de opdrachtgever (Eisenhardt, 1989).

Een tweede toe te passen theorie is de transactiekostentheorie. Deze theorie is gebaseerd op de aanname dat er kosten moeten worden gemaakt om tot een transactie te komen. (Coase, 1937) De theorie is doorontwikkeld tot een theorie die uitgaat van kosten die voortvloeien uit onzekerheid en opportunisme. Hoe groter de onzekerheid, hoe groter de transactiekosten. (Williamson, 1985). Wanneer externe transactiekosten hoger zijn dan de interne transactiekosten zullen bedrijven de overweging maken om de activiteit zelf uit te gaan voeren dan wel zelf de expertise in huis te halen. (Rindfleisch en Heide, 1997, Hoffmann et.al., 2013)

De transactiekostentheorie is gebaseerd op omgevingsrisico's en gedragsrisico's. Omgevingsrisico's zijn de risico's waar men geen invloed op heeft zoals wetgeving en de financiële markt. De gedragsrisico's zijn terug te leiden naar de onmogelijkheid om de contractuele partner voldoende te controleren (Williamson, 1985, Hoffmann et.al., 2013)

In beide bovenstaande theorieën komt het principe van stakeholders terug. De stakeholdertheorie verklaart de verbanden tussen stakeholdermanagement en de resultaten van het bedrijf (Donaldson en Preston, 1995). Stakeholders zijn alle groepen die gerelateerd zijn aan het bedrijf, bijvoorbeeld werknemers, opdrachtnemers en klanten (Clarkson, 1995). De stakeholdertheorie heeft als uitgangspunt dat het management alle belangen dient mee te wegen van alle stakeholders die invloed hebben op de bedrijfsvoering of het resultaat (Freeman, 1994, Phillips et.al., 2003). De verschillende stakeholders hebben verschillende mate van invloed en ook het belang van de stakeholders zelf en hun verwachtingen spelen een rol (Cantor et.al., 2012, Mitchell, Agle and Wood, 1997)

Er is voor gekozen om de stakeholdertheorie te hanteren als theoretisch kader gekoppeld aan supply chain management. De gangbare theorieën bij supply chain management hebben allen een tekortkoming als het gaat om supply chain. Het gebruik van de stakeholder theorie kan als aanvulling fungeren als het gaat om supply chain risico's (Lavassi en Movahedi, 2010). Een omschrijving van de 7 meest gebruikte theorieën staan weergegeven in figuur 11.

Transaction Cost Analysis	Provision of intra-organizational level guidelines Attention to indirect costs; Addressing personal and human relations among actors in the supply chain.
Resource-based view	Value creation through collaboration; Propose strategies for organizations to acquire the resources; Intangible resources. Multi-party relationships with open system view
Knowledge-based view	Value creation through collaboration Multi-party relationships with open system view
Strategic choice theory	How organizational processes should function (vs. What governance structure and political forces should be) Mechanism to explore and identify stakeholders
Agency theory	Dynamic view of stakeholders Mechanism to explore and identify stakeholders
Institutional theory	Shaping organizational strategies is mostly influenced by "external pressure"; hence over the time organizations become homogeneous
Systems Theory	Dominant of functional view of operations
Network Perspective	Describing more mature integration mechanisms beyond networking

FIGUUR 11: SAMENVATTING SUPPLY CHAIN THEORIEËN (BRON LAVASSI EN MOVAHEDI, 2010)

Door gebruik van de stakeholder theorie wordt elk onderdeel van de supply chain geassocieerd met een groep supply chain stakeholders (Lavassi en Movahedi, 2010). Zoals elke theorie heeft ook de stakeholdertheorie een tekortkoming. Zo wordt er geen rekening gehouden met een machtsstructuur binnen een organisatie. Maar deze benadering is goed toe te passen vanuit de perspectieven van bijvoorbeeld operationeel management en duurzaam ondernemen, waarbij vooral de druk van stakeholders een rol speelt (Wolf, 2012; Lavassi en Movahedi, 2010) en ook bij vastgoedprojecten zoals naar voren komt in de onderzoeken van Luo et al. (2018) en Caputo (2013)

Ook Hoffmann et al (2013) stellen dat wanneer het gaat om het tackelen van echte problemen de stakeholder theorie het meest geschikt is binnen de supply chain. Om een betrouwbare supply chain te bereiken is de benadering vanuit de stakeholder theorie belangrijk om ongewenste reacties bij de stakeholders te kunnen voorkomen. Een goede relatie met de stakeholders, welke onderdeel zijn van de supply chain is van groot belang (Hoffmann et al, 2013; Walker et al., 2007).

Voor dit onderzoek wordt de vastgoedketen beschouwd als een supply chain met meerdere stakeholders. Hoewel dus verschillende theorieën toepasbaar zijn op het onderzoeksgebied is er, omdat deze stakeholders naar verwachting een grote invloed hebben op de risico's van het defensie vastgoed, voor gekozen om de stakeholdertheorie als theoretisch raamwerk te gebruiken voor dit onderzoek. Om deelvraag 4 te kunnen beantwoorden is binnen dit theoretisch raamwerk verder gezocht naar literatuur.

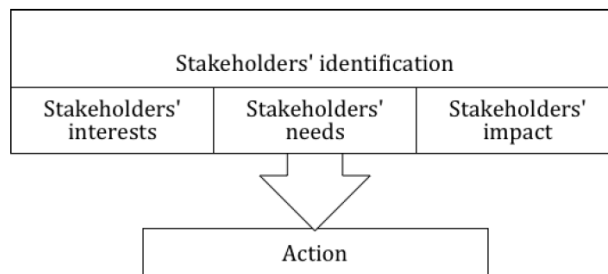
4.1 Stakeholder Theorie

Zoals al aangegeven heeft de stakeholdertheorie als uitgangspunt dat het management alle belangen dient mee te wegen van alle stakeholders die invloed hebben op de bedrijfsvoering of het resultaat (Freeman, 1984, Phillips et.al., 2003). Er zijn veel verschillende onderzoeken en publicaties over stakeholders, maar over het algemeen komt het neer op de genoemde definitie dat het mensen of een groep betreft die invloed hebben op de resultaten van het bedrijf of door het resultaat beïnvloed worden (Mitchell, Agle en Wood, 1997; Rowlingson en Cheung, 2008; Cantor en Blackhurst, 2013; Caputo, 2013)

Nadat de stakeholders in kaart zijn gebracht wordt er vaak voor gekozen om ze te groeperen in verschillende soorten. In het artikel van Rowlingson en Cheung (2008) worden de stakeholders bijvoorbeeld opgedeeld op basis van hun relatie en functie binnen of met het bedrijf. Van belang blijft dat men zich realiseert dat elke stakeholder een ander belang en perspectief heeft en dat deze verschillen kunnen leiden tot conflicten. Stakeholdermanagement is dan ook zeer belangrijk om deze conflicten te vermijden en de relaties goed te houden (Rowlingson en Cheung, 2008; Caputo, 2013; Cantor en Blackhurst, 2013) Om dit stakeholdermanagement goed uit te voeren is veel tijd en inzet nodig.

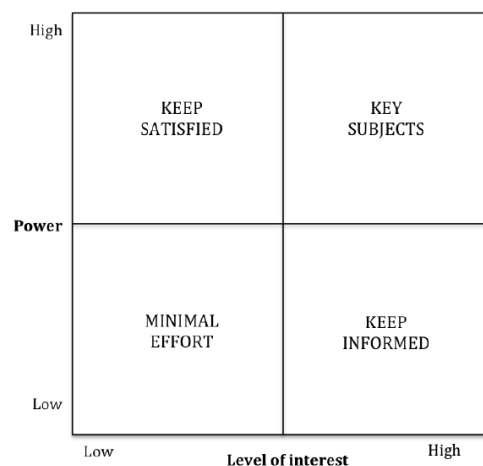
Vanuit het management is er vaak de neiging om een beperkt aantal stakeholders te erkennen, waardoor er een kern ontstaat waarop deze managers zich kunnen concentreren. Het bepalen van de stakeholders wordt dan vaak uitgevoerd op vastgelegde relaties zoals contracten. Maar een brede kijk op de stakeholders bereid je beter voor op mogelijke invloeden. (Mitchel, Agle and Wood, 1997)

Stakeholdermanagement is gebaseerd op weten wat de stakeholder wil en welke invloed hij kan hebben op het proces. De enige wijze om dit in beeld te krijgen is communicatie. Op basis van de kennis over wat een stakeholders belang is en wat de behoeftes zijn en hoe groot de invloed is kan actie ondernomen worden (figuur 12, Caputo, 2013).



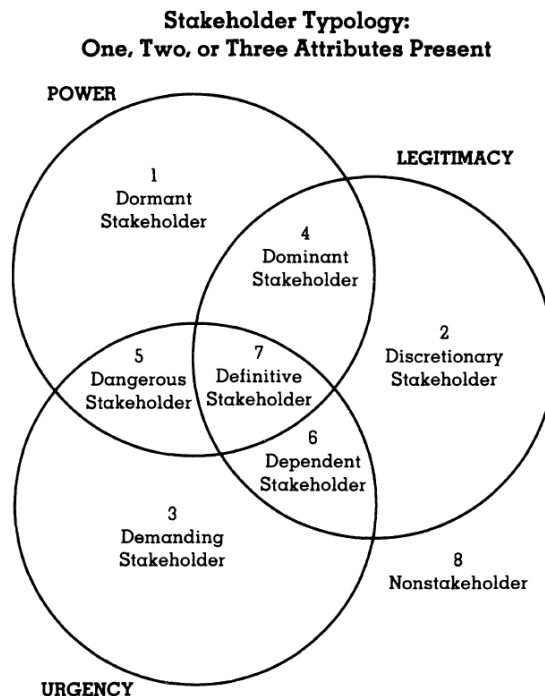
FIGUUR 12: STAKEHOLDER MANAGEMENT PROCES (BRON CAPUTO, 2013)

Over het algemeen kan men zeggen dat stakeholdermanagement gebaseerd is op de interesse en invloed van de stakeholder (Caputo, 2013; Johnsons en Scholes, 1999). Op basis van die gegevens kan men bepalen hoe de stakeholder benaderd moet worden. Wel is het van belang dat interesse en invloed gemonitord wordt, omdat deze in de loop van de tijd kunnen veranderen. (Caputo, 2013)



FIGUUR 13: DE INVLOED EN INTERESSE MATRIX (BRON JOHNSON EN SCHOLES, 1999)

Behalve de invloed en het belang van de stakeholders speelt de legitimiteit ook een rol. (Caputo, 2013; Mitchel, Agle en Wood, 1997). Om te bepalen wat de exacte positie van een stakeholder is en dus te bepalen welke relatie opgebouwd moet worden, hebben Mitchell, Agle en Wood (1997) een systeem bedacht om de stakeholder te classificeren. Deze classificatie is gebaseerd op de legitimiteit, urgentie en macht van de stakeholder. In figuur 14 staan de acht typen weergegeven.



FIGUUR 14: TYPE STAKEHOLDERS BRON MITCHEL, AGLE EN WOOD (1997)

1. Slapende stakeholder: stakeholders met veel macht maar door het niet hebben van een legitieme relatie of een dringende aanspraak blijft deze macht onbenut. Over het algemeen hebben deze stakeholders weinig tot geen contact. Maar wanneer deze stakeholders een tweede eigenschap erbij krijgen door wijzigende omstandigheden zal de relatie en rol sterk kunnen veranderen. Men moet zich dus altijd bewust blijven van deze stakeholders. Het zou hier bijvoorbeeld kunnen gaan om een gemeente die in een laat stadium betrokken wordt bij een ontwikkeling van een kazerne;
2. Discretionaire stakeholder: Stakeholders die wel het recht hebben om invloed uit te oefenen maar niet de interesse of de macht. Hierdoor wordt er geen druk uitgeoefend op het management, hoewel het management wel kan besluiten een actieve relatie aan te gaan. Voorbeelden van dit soort stakeholders zijn vrijwilligersverenigingen en non-profit organisaties;
3. Veeleisende stakeholder: stakeholders met urgente claims maar niet de macht of legitimiteit om deze op te eisen;
4. Dominante stakeholder: deze stakeholders hebben een legitieme macht en vormen een dominante coalitie. Hun invloed is groot omdat ze het vermogen hebben om te handelen;
5. Gevaarlijke stakeholder: Een stakeholder is gevaarlijk bij een urgente claim en de macht deze door te zetten maar niet de legitimiteit heeft. Dit kan uitlopen op een dwingende en agressieve

stakeholder. Het is belangrijk deze stakeholders te herkennen maar dat wil niet zeggen dat altijd aan de eisen moet worden voldaan. Een voorbeeld van deze stakeholder kan zijn een milieuorganisatie;

6. Afhankelijke stakeholder: stakeholders die wel een legitieme claim hebben die zeer dringend is maar die niet de macht hebben om deze af te dwingen. Hierbij zijn ze afhankelijk van anderen of door de welwillendheid van het management. De medewerker zou hiertoe kunnen worden gerekend;
7. Definitieve stakeholder: Een stakeholder die alle drie de kenmerken heeft. Dit zijn dan ook de stakeholders waar altijd direct op gereageerd moet worden omdat niet alleen een urgentie maar ook de macht en legitimiteit aanwezig is, dus de invloed op het bedrijf kan zeer groot zijn. Een voorbeeld is het bevoegde gezag die tekortkomingen constateert.
8. Niet stakeholder

De definitieve stakeholder is de stakeholder die over het algemeen al in beeld is bij het management. Ook de dominante stakeholder en veeleisende stakeholder zijn relaties die zich wel laten gelden. De overige blijven vaak meer op de achtergrond, echter de relatie met alle stakeholders is van belang. De relatie zou er idealiter een zijn van een gezamenlijk doel, goede communicatie en onderling vertrouwen. Het managen van stakeholders is een dynamisch proces waardoor bij goede uitvoering de impact van stakeholders wordt beïnvloed. (Caputo, 2013)

4.2 Supply chain risicomanagement

Supply chain risicomanagement richt zich op de risico's afkomstig van de verschillende schakels in de keten. In 3.2 is de basis van het supply chain risicomanagement al toegelicht. Maar het implementeren van supply chain risicomanagement zegt nog niets over de effectiviteit van dit management (Hoffmann et al., 2013) Zowel omgeving als gedrags onzekerheden hebben een negatieve invloed op de effectiviteit van het managementsysteem. (Hoffmann et al., 2013)

Een voorbeeld voor gedragsonzekerheid is de compliance van een contractpartner aan de contract- en leveringsovereenkomsten met daarbij door het bedrijf de onmogelijkheid om de kwaliteit tijdig te beoordelen (Williamson, 1985; Hoffmann et al, 2013) Hierdoor ontstaat een verschil in kennisniveau over een bepaald onderdeel. Transparantie tussen de partijen kan leiden tot een verbetering van de onderlinge relatie (Kaufmann en Carter, 2006; Hoffmann et al., 2013)

Een voorbeeld van een omgevingsrisico is de recente COVID-19 pandemie. Deze pandemie heeft een grote invloed gehad op vele bedrijven en de supply chain, maar de impact was niet overal hetzelfde. (Schiele et al., 2021).

Hoe hoog het niveau is van de supply chain risicomanagement is van invloed op de prestaties. Het niveau van het systeem is afhankelijk van de capaciteiten die men bezit. Wanneer deze capaciteiten worden verbeterd, wordt het niveau ook hoger (Hoffmann et al., 2013; Berg et al., 2008) Hoffmann et

al. (2013) definiëren het niveau van de supply chain risicomanagement als in hoeverre een bedrijf zijn capaciteiten heeft ontwikkeld om te reageren op verschillende supply risico's en deze heeft geïmplementeerd in het bedrijfsproces. Bedrijven met een supply chain risicomanagement op hoog niveau heeft bijvoorbeeld een helder beeld van zijn risico's, hebben een goede verstandhouding met ketenpartners en hebben eenzelfde kennisniveau als zijn ketenpartners (Pfohl et al., 2010)

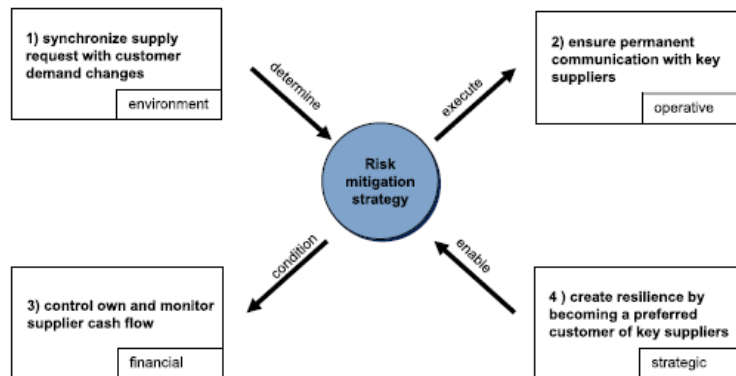
Risico's in de keten moeten worden gemonitord. Er kunnen bijvoorbeeld indicatoren worden aangewezen die functioneren als een stoplicht. Bedrijven met een goede monitoring zijn meer proactief en beter uitgerust om onzekerheden vroegtijdig te ontdekken en hier actie op te ondernemen. (Hoffmann et al. 2013). Uit onderzoek van Hoffmann et al. (2013) blijkt dat het monitoren van de risico's niet zozeer bijdragen aan het verhogen van het niveau van het systeem maar dat het effect van de gevolgen van verstoringen worden verminderd. Het gebruik van mitigatie strategieën blijken in ditzelfde onderzoek zeer relevant voor het systeem en van belang voor het niveau en de prestaties van het supply chain risicomanagementsysteem.

Om goede mitigerende maatregelen en scenario's op te stellen is het van belang dat het kennisniveau binnen de organisatie voldoende is. (Cantor en Blackhurst, 2013) Ook is aangetoond dat voldoende kennisniveau in een supply chain een positieve invloed heeft op de reactiesnelheid op externe stakeholders (Craighead et al., 2009). Risico's kunnen ook goed worden gemitigeerd door goed teamwork, het delen van kennis en een gezamenlijke aanloop voor de oplossing met de ketenpartners (Cheng, 2011; Brainscheidel en Suresh, 2009; Primo, 2010; Cantor en Blackhurst, 2013)

Het effectief delen van kennis en informatie in een supply chain versterkt de positie van het bedrijf om zijn partners te kunnen beoordelen en te reageren op bedreigingen (Prahinski en Fan, 2007; Richey, 2009; Cantor en Blackhurst, 2013). Andersom geldt dat een stakeholder door het bezitten van kritieke informatie en kennis een zeer grote invloed heeft op een bedrijf, vooral als dit bedrijf niet dezelfde informatie en kennis bezit (Kolk en Pinkse, 2006; Cantor en Blackhurst, 2013). Een bedrijf moet consequent zijn kennis verbeteren en op niveau houden om risico's te kunnen identificeren en op deze risico's te kunnen reageren (Hult, 2003). Uit het onderzoek van Cantor en Blackhurst (2013) komt onder andere naar voren dat het verbeteren van kennis en informatie en het delen hiervan met ketenpartners een positief effect heeft op de werking en prestaties van het supply chain risicomanagement systeem

Uit een onderzoek naar de effecten van de COVID-19 pandemie op de supply chain (Schiele et al., 2021) komt naar voren dat bedrijven de vraag van de klant als uitgangspunt nemen om de eigen mitigatie strategie op te stellen. Op basis van de vier verschillende typen risico die gehanteerd worden in de supply chain risicomanagement kwam men na het onderzoek tot een aantal standaard mitigerende maatregelen (figuur 15). Hieruit kun je een benadering destilleren van het afstemmen van vraag en aanbod en de veranderingen daarin bepalen, het blijven communiceren met je

ketenpartners. Tevens moet er een dusdanige relatie zijn opgebouwd dat je een voorkeurspositie hebt bij je leveranciers maar dat je vervolgens die leveranciers wel kan monitoren op de financiële aspecten.



FIGUUR 15: RISICO MITIGATIE STRATEGIE (BRON : SCHIELE ET AL., 2021)

4.3 Conclusie

Door gebruik van de combinatie van stakeholdertheorie en supply chain risicomanagement wordt elk onderdeel van de supply chain geassocieerd met een groep stakeholders (Lavassi en Mohavedi, 2010). Naar aanleiding van deze conclusie is tijdens de interviews met schakels uit de keten de vraagstelling ook dusdanig aangepast dat de eigen rol als stakeholder op het proces is besproken.

Bij toepassing van de stakeholdertheorie tijdens het onderzoek kan er meer duidelijkheid ontstaan over wie nu eigenlijk invloed heeft op het proces. (Mitchel, Agle en Wood, 1997; Rowlingson en Cheung, 2008; Cantor en Blackhurst, 2013; Caputo, 2013) Analyse van het type stakeholder kan inzicht geven op welke wijze deze stakeholders het beste geïnformeerd kunnen worden. (Mitchel, Agle en Wood, 1997; Johnson en Scholes, 1999; Caputo, 2013) Tijdens de interviews en in de vragenlijsten is meegenomen of men van mening is dat alle stakeholders voldoende geïnformeerd worden.

Het toepassen van de benadering van supply chain risicomanagement geeft een andere kijk op de verschillende stappen in de keten. Vooral het feit dat kennis en informatie bezit een belangrijke rol speelt bij de onderlinge verhoudingen (Cantor en Blackhurst, 2013; Craighead et al., 2009; Kolk en Pinkse, 2006; Hult, 2003) is zeer van belang op de relaties van Defensie met zijn stakeholders. Het delen van deze informatie en het gezamenlijk aanlopen van oplossingen met keten partners en de wijze van communicatie zijn allen aspecten welke bij de onderlinge relatie van Defensie met zijn ketenpartners van groot belang zijn. (Prahinski en Fan, 2007; Cheng, 2011; Brainscheidel en Suresh, 2009; Primo, 2010; Cantor en Blackhurst, 2013; Schiele et al., 2021). Hiermee wordt deelvraag 4 volledig en deelvraag 2 al deels beantwoord. Dit is ook meegenomen als onderdeel in de interviews en vragenlijsten..

Hoofdstuk 5 Analyse van de huidige situatie

Om de deelvragen 1 tot en met 3 en 5 te kunnen beantwoorden is deskresearch uitgevoerd en zijn er interviews afgenomen, vragenlijsten uitgezet en is er gesproken met andere bedrijven. De resultaten van dat onderzoek is weergegeven in dit hoofdstuk.

5.1 Huidig beleid en vastgelegde procedures

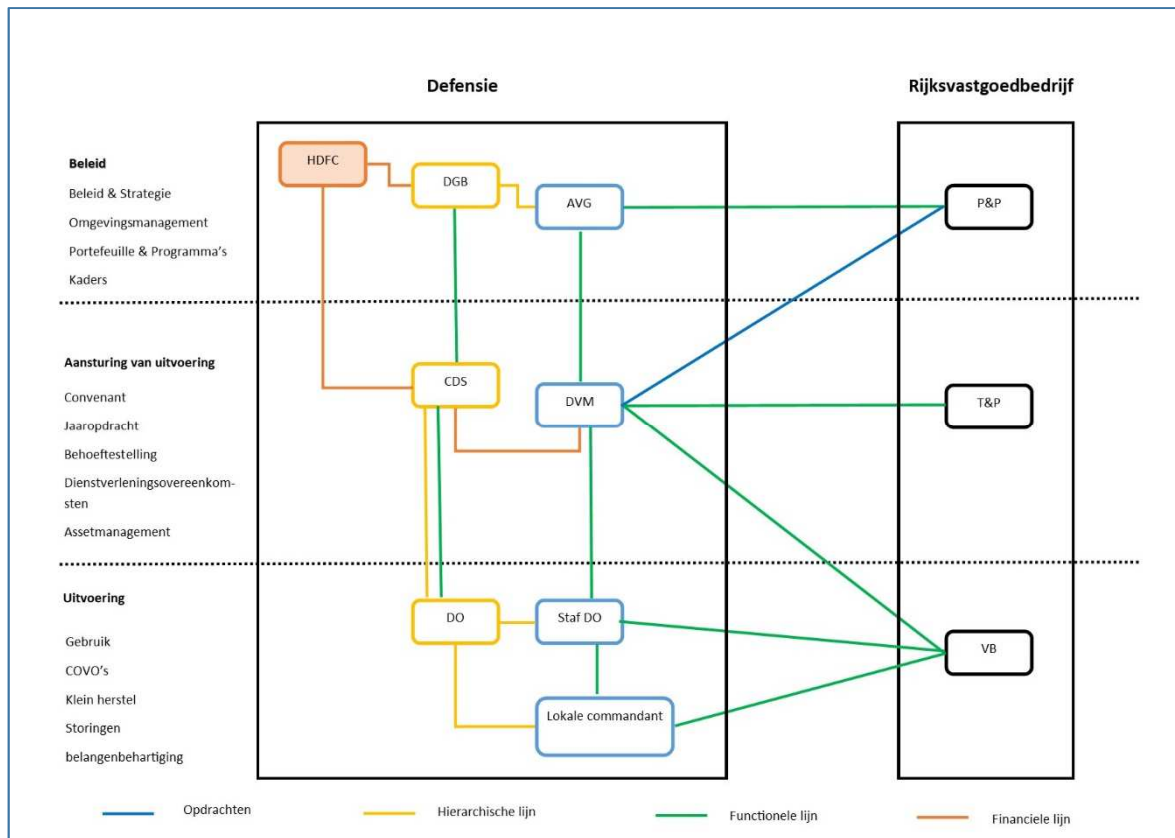
Het huidige vastgoedproces staat weergegeven in figuur 16. Deze afbeelding laat zien dat vooral binnen Defensie een netwerk is ontstaan en dat op diverse niveaus met de verschillende afdelingen van het RVB wordt gecommuniceerd. De lijnen lopen als contact en zijn beide kanten op te volgen. De belangrijkste lijn is de blauwe lijn waarin de opdrachten aan het RVB worden gegeven. Dit is de enige officiële lijn waarin deze afspraken mogen worden gemaakt. Maar zoals ook weergegeven zijn er meerdere lijnen en niveaus waarop contact met het RVB bestaat. In hoeverre op deze lijnen onofficiële afspraken worden gemaakt is niet onderzocht, maar deze lijnen kunnen wel voor onduidelijkheid zorgen en brengen dus risico met zich mee.

DVM krijgt van twee niveaus de behoeften en plannen aangegeven. Vanuit de uitvoering komen kleinschalige aanpassingen in de vorm van commandantenvoorzieningen (COVO) dit zijn bijvoorbeeld het bijplaatsen van een wand, het verplaatsen van stopcontacten et cetera. Indien er grotere wijzingen moeten worden uitgevoerd volgens de eenheid of de staf van het DO, dan wordt er een Aanvraag Wijziging Infra ingediend. Dan gaat het bijvoorbeeld om constructieve aanpassingen zoals bijplaatsen van een deur of het verplaatsen van een werkplaats. Indien de situatie echt te kort schiet en er moet een nieuwe voorziening of vastgoed worden gerealiseerd dan wordt er een Opgave Tekortkoming Vastgoed opgesteld. Alle aanvragen gaan via de functionele lijn omhoog naar DVM. Bij DVM heeft men tot een vastgesteld maximum mandaat om zaken toe te staan en als opdracht te verstrekken aan het RVB. Indien het de mandatering overschrijdt wordt het project ter goedkeuring voorgelegd aan de afdeling Vastgoed bij de Bestuursstaf (AVG).

Bij het Directoraat Generaal Beleid worden de beleidsbeslissingen genomen zoals het verplaatsen van eenheden of de bouw van een nieuwe kazerne. Dit komt dan via AVG die de grote lijnen en het beleid moet bewaken, als opdracht bij DVM om dit als project te begeleiden. De financiële verantwoording en het vaststellen van budgetten is de verantwoording van de Hoofd Directoraat Financiën en Control.

Uit het overzicht in figuur 16 is af te leiden dat hoewel DVM het vastgoed in beheer heeft, ze geen hiërarchische lijn heeft met de gebruikende eenheden en dus gebruikers niet rechtstreeks kan aanspreken. Door het moeten doorlopen van meerdere schijven om te communiceren met de gebruikers kan er extra risico ontstaan door een langere doorlooptijd of miscommunicatie. DOSCO als een van de Defensieonderdelen en hoofdgebruiker van sommige lokaties zit wel in de hiërarchische

structuur. Soms heeft de C-DOSCO dus een dubbele rol en ook dit kan risico's geven maar ook grond voor een afgewogen beslissing.



FIGUUR 16 : HET VASTGOED NETWERK (BRON: EIGEN ILLUSTRATIE DVM)

HDFC: Hoofd Directoraat Financiën en Control

DGB: Directoraat-Generaal Beleid

AVG: Afdeling Vastgoed

CDS: Commandant der Strijdkrachten

DVM: Defensie Vastgoedmanagement

DO: Defensieonderdeel

P&P: Directie Portefeuillestrategie & Portefeuillemanagement

T&P: Directie Transacties en Projecten

VB: Directie Vastgoedbeheer

5.2 Risicomanagement binnen de eigen organisatie

Inmiddels is risicomanagement een steeds meer gehanteerd begrip binnen Defensie. Op dit moment wordt het alleen toegepast op veiligheid van werknemers en op het gebied van compliance in de daarvoor vastgestelde beleidsstukken. (Ministerie van Defensie, 2019). Maar er wordt momenteel een algemene richtlijn opgesteld voor integraal risicomanagement. (Ministerie van Defensie, 2021).

5.2.1 Risicomanagement DOSCO

DOSCO heeft als Defensieonderdeel een Risicomanager welke is geplaatst in de staf. Het risicomanagement systeem is toegespitst op de eigen bedrijfsvoering van DOSCO. Er wordt, zoals al eerder aangegeven, gebruik gemaakt van het risicomodel ISO 31000 (International Standards Organisation, 2018). Deze keuze is gemaakt omdat deze norm wordt voorgeschreven door Defensie, zowel in de vastgelegde procedures op het gebied van veiligheid gezondheid en milieu als in een nu nog concept aanwijzing voor integraal risicomanagement (Ministerie van Defensie, 2019; Ministerie van Defensie, 2021). Momenteel wordt er nog niet extern ge-audit, echter wordt dit na volledige invoering binnen Defensie niet uitgesloten.

De geconstateerde risico's worden besproken in de riskboard en jaarlijks wordt een rapportage met daarin geconstateerde risico's inclusief maatregelen opgesteld. De meest recente rapportage in het Risico- en Compliance jaarplan DOSCO 2021 (RCJP DOSCO 2021) laat zien dat op het gebied van vastgoed risico's worden geïdentificeerd. (DOSCO, 2020). Deze risico's (Tabel 1) staan allen toegewezen als actie aan de directeur DVM. De gebruikte normering en risicoscores staan opgenomen in bijlage 2. Om eenduidigheid te blijven hanteren zal in de verdere weging van risico's binnen dit onderzoek dezelfde normering worden aangehouden.

Deelrisico	Oorzaak	Gevolg	Risicoscore
Deelrisico 1: Informatievoorziening Vastgoed. Onvoldoende inzicht in de stand van beheer en onderhoud van de vastgoedportefeuille	• Kwaliteit van de informatie is onvoldoende. • Niet alle gewenste gegevens zijn beschikbaar (bijv. bezettingsgegevens)	Geen adequate invulling van vastgoedprocessen, waardoor geen juiste keuzes gemaakt kunnen worden (vastgoedmanagement).	Groot effect en grote waarschijnlijkheid

Deelrisico 2: Onderhoud van gebouwen en installaties: Degradering van gebouwen en installaties	• Kwaliteit van de informatie is onvoldoende. • Niet alle gewenste gegevens zijn beschikbaar (bijv. bezettingsgegevens).	Geen adequate invulling van vastgoedprocessen, waardoor geen juiste keuzes gemaakt kunnen worden (vastgoedmanagement).	Groot effect en grote waarschijnlijkheid
Deelrisico 3: Vastgoedkeuringen: Wettelijke keuringen van installaties zijn niet op orde en beschikbare informatie rondom status keuringen is onvoldoende.	• Capaciteitsgebrek RVB. • Gebrek aan toegangsverlening en begeleiding op objecten.	Onveilige installaties met mogelijke sancties vanuit bevoegd gezag.	Aanzienlijk effect en grote waarschijnlijkheid

TABEL 1: RISICO'S OP HET GEBIED VAN VASTGOED DEFENSIE, (BRON: RISICO- EN COMPLIANCE JAARPLAN DOSCO 2021)

In hetzelfde document worden de voorgestelde mitigerende maatregelen benoemd inclusief de actiehouders. Voor deze 3 deelrisico's is dat de directeur DVM. Respectievelijk worden de volgende mitigerende maatregelen benoemd:

1. De invoering van een nieuwe applicatie bij het RVB, wat nog enkele jaren in beslag neemt en binnen Defensie beter inzichtelijk maken wat de belegging en gebruik is van het diverse vastgoed door middel van structurele metingen van het vastgoedgebruik en borging van die informatie;
2. Invulling geven aan het strategisch vastgoedplan 2020, ophoging van het onderhoudsbudget en het thema gericht aanpakken van probleemgebieden zoals keukens en legering;
3. Opdracht geven aan het RVB om haar processen beter in te regelen, communicatie met de DO en om keurende instanties beter te begeleiden en aanpassing van de keuringsrapportages en applicatie

De voorgestelde mitigerende maatregelen zijn opvallend. Diverse zaken liggen niet binnen het beslissingsdomein van de actiehouders. Directeur DVM heeft geen rechtstreekse zeggenschap over applicaties en processen van het RVB. Hij kan, door de verplichte afname van diensten bij het RVB, hooguit een stevig gesprek aangaan. Hierdoor wordt de uitvoering van de maatregelen voor deelrisico 1 en 3 al moeilijk uit te voeren. Hetzelfde geldt voor het onderhoudsbudget en de financiële middelen voor het strategisch vastgoedplan 2020 (Defensie, 2019). Hierbij is de Directeur DVM afhankelijk van

het hogere niveau. Blijft alleen als uitvoerbaar over de structurele metingen van het vastgoedgebruik, het thematisch aanpakken van probleemgebieden en aanpassing van de keuringsrapportages.

5.2.2 Vastgoed georiënteerd risicomanagement Defensie

Op het gebied van vastgoed komt risicomanagement op twee onderdelen duidelijk naar voren. Bij beide gevallen valt op dat het incidentele toepassingen zijn, specifiek voor een bepaald project dan wel proces. Dit is dan ook een opmerking van de algemene rekenkamer de laatste jaren. In de doorlichting van Defensie gaf men aan dat er onvoldoende aandacht is voor risicomanagement (Algemene Rekenkamer, 2019)

De projecten waar momenteel wel duidelijk risicomanagement bij vastgoed wordt toegepast is ten eerste het strategisch vastgoedplan (Defensie, 2019). Hier is een overduidelijke risicomanagement component opgenomen. Aangezien dit een langdurige planning is met grote hoeveelheden overheidsgeld is per project een moment van afweging ingebouwd, dit wordt ook bevestigd in het interview met het sectiehoofd Specialties van het RVB (Bijlage 6).

Ten tweede wordt op dit moment een onderhoudssystematiek- en normering kwaliteit Vastgoed gehanteerd, binnen het RVB en DVM ook wel gebrekenzeef genoemd. Dit is een afwegingsystematiek waarbij op basis van de waarde en het gebruik van een locatie wordt bepaald of gemelde tekortkomingen direct worden opgepakt dan wel worden uitgesteld en meegenomen met het reguliere onderhoud. (DVM, 2018) Deze wordt ook in diverse interviews genoemd. (Bijlage 3, 4 en 5)

De gebrekenzeef is een onderhoudssystematiek op basis van de NEN 2767 die bij Defensie is opgesteld. (DVM, 2018) De systematiek draait om het vinden van de juiste acceptatiegraad op basis van een afweging van kosten en risico. Daarmee wordt gestuurd op de aspecten die zowel voor de klant (gebruiker) als voor de eigenaar (Defensie) van belang zijn. Hiervoor zijn alle gebouwen van Defensie voorzien van een kwaliteitslabel. Er is gekozen voor vijf verschillende labels om de gehele portefeuille te kunnen classificeren:

- MINIMAAL: Sloop van het gebouw is binnen 2 jaar voorzien;
- SOBER: functie van het gebouw valt binnen "werken vuil" zoals (munitie)bunkers, magazijnen en (voertuig)werkplaatsen;
- BASIS: functie van het gebouw valt binnen "werken schoon" zoals kantoren, legering- en lesgebouwen;
- PLUS REPRESENTATIEF: gebouw heeft een belangrijke representatieve functie voor de organisatie;
- PLUS OPERATIONEEL: gebouwen zijn van essentieel belang voor de operationele inzetbaarheid van Defensie.

Op basis van die labels wordt op de verschillende aspecten de ondergrens van een aspect vastgelegd en of op basis van een melding direct actie moet worden ondernomen. Een voorbeeld is verslechterd schilderwerk aan een kozijn, bij een werkplaats wordt dit wel geregistreerd zodat bij het volgende geplande onderhoud actie kan worden ondernomen maar dit wordt dus niet direct opgepakt. Betreft het een plus representatief gebouw, zoals een monument dan wordt er direct actie op ondernomen. De classificatie kan op onderdelen verschillend zijn. Dat een airco in een monument met kantoren uitvalt is jammer maar heeft even geen prioriteit, maar gebeurt dit in een verkeersleiderstoren wordt er direct ingegrepen. Op deze wijze probeert Defensie de onderhoudskosten te beheersen en het geld en de capaciteit daar in te zetten waar op basis van de functie van het gebouw het de meeste toegevoegde waarde heeft. In principe zou kunnen worden gesteld dat deze classificatie een operationeel risico behandelt. De classificatie is bepaald aan de hand van de benodigde minimale eisen om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

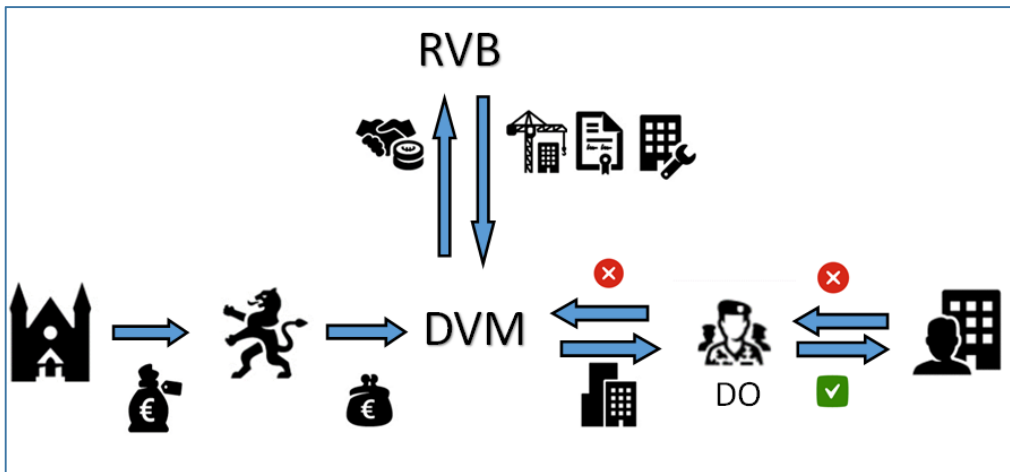


FIGUUR 17: SCHEMATISCHE WEERGAVE GEBREKENZEEF DEFENSIE, EIGEN ILLUSTRATIE

De gebrekenzeef sluit aan bij het handboek BOEI-inspecties (RVB, 2018) wat wordt gehanteerd door het RVB. Dat handboek beschrijft op welke wijze het RVB zijn conditiemetingen uitvoert voor de klant en voor de eigen gebouwen. Ook dat handboek is gebaseerd op de NEN 2767 alleen dan op de oude versie uit 2013. Wat bij de BOEI-inspecties anders wordt uitgevoerd is een integrale benadering van de locaties. Condiitiemetingen worden uitgevoerd niet alleen voor de staat van het vastgoed conform NEN 2767 maar ook andere beheerszaken zoals brandveiligheid en milieuvergunningen worden meegenomen.

5.3 De vastgoedketen als supplychain

Zoals al eerder aangegeven wordt de vastgoedketen in dit onderzoek beschouwd als een supplychain. Als de huidige processen bekeken worden, ongeacht waar de opdracht tot stand is gekomen, kan je komen tot de keten zoals weergegeven in figuur 18 wat eigenlijk een antwoord is op deelvraag 1 van dit onderzoek.



FIGUUR 18 VASTGOEDKETEN ALS SUPPLY CHAIN, EIGEN ILLUSTRATIE

Uit deze keten blijkt duidelijk dat de RVB als leverancier gezien moet worden. Vanuit het oogpunt kan zelfs worden gezegd dat hetzelfde geld voor de Defensiestaf en de politiek, die leveren het geld en de DO staven en de eindgebruiker kan worden gezien als klant dus de markt. Dat in praktijk bij Defensie nog allerlei lijnen lopen, bijvoorbeeld over materieel en personeel is logisch, maar dat is buiten beschouwing van deze keten gelaten omdat dat geen onderdeel is van het vastgoedproces.

5.3 Onderzoeksresultaten interviews binnen en buiten de organisatie

Binnen de eigen organisatie is bij medewerkers van DVM een vragenlijst uitgezet. De vragenlijst en een samenvatting van de resultaten is opgenomen in bijlage 9. De vragenlijst is algemeen opgesteld en richt zich op twee hoofdzaken. Enerzijds wordt uitgevraagd wie volgens de invuller stakeholders zijn in het proces en of deze stakeholders voldoende worden betrokken en geïnformeerd. Daarnaast wordt een inschatting gevraagd van de risico's en mitigerende maatregelen, gebaseerd op de indeling vanuit de supply chain risicomangement. Naast deze vragenlijsten zijn er aansluitend twee interviews afgenomen op het hogere niveau in de lijn binnen de organisatie. Een samenvatting van deze interviews is opgenomen in de bijlagen 3 en 4.

De externe interviews zijn afgenomen bij drie personen van het RVB, die alle op een positie zitten dat ze inzicht hebben in de communicatie en de volledige portefeuille van Defensie. Een samenvatting is opgenomen van deze interviews in bijlagen 5, 6 en 7.

5.3.1 Interne vragenlijsten en interviews

Zoals aangegeven is er een vragenlijst uitgezet bij de medewerkers van DVM. Een groepsessie of persoonlijke interviews waren vanwege COVID-19 maatregelen niet te organiseren. Bij de analyse van de antwoorden is rekening gehouden met het feit dat bij vragenlijsten de mogelijkheid op sociaal wenselijke antwoorden groter is dan bij een interview zoals ook toegelicht in paragraaf 2.3.1.

Samenvattend betekend dit dat discrepanties in de antwoorden enerzijds niet worden meegenomen in de analyse. Aan de andere kant zijn deze afwijkingen een risico op zich omdat men wellicht heel anders tegen de zaak aankijkt dan de rest van de organisatie.

In totaal hebben 10 personen de vragenlijst ingevuld teruggestuurd. Niet iedereen heeft elke vraag beantwoord, zoals te zien is in de samenvatting in bijlage 9. Opvallend is dat overwegend dezelfde issues worden aangegeven. De meesten vinden dat er te veel rollen en mandaten zijn binnen het proces en dat het daardoor niet efficiënt is ingericht. Ook de personele capaciteit en beschikbare financiële middelen worden genoemd als negatief aspect. Als laatste wordt ook de rol en afstand van het RVB als niet goed ervaren. Als verbeterpunt wordt aangegeven dat men graag minder bureaucratie in de processen ziet en een betere communicatie over de staat van het vastgoed en de projecten. Opvallend is dat leveranciers zoals aannemers nagenoeg niet worden genoemd en dus ook niet zijn opgenomen in onderstaande tabel. De meest genoemde stakeholders en risico's zijn opgenomen in tabel 2

Onderwerp	Meest genoemde antwoorden
Interne stakeholders	DOSCO /DVM DO
Externe stakeholders	RVB Rijkspartijen Provincies Gemeenten Omwonenden
Omgevingsrisico	Steeds strengere wetgeving Gevolgen COVID-19 pandemie
Operationeel risico	Stilleggen bedrijfsvoering door inadequaat vastgoedbeheer. Sluiten van vastgoed door manco's
Strategisch risico	Niet kunnen uitvoeren strategisch vastgoedplan (Defensie, 2019) Politieke ontwikkelingen
Financieel risico	Te weinig budget om alle behoeftes te kunnen uitvoeren Economische crisis/bezuinigingen Ambities te hoog in relatie tot beschikbare middelen en de tekortkomingen/kwaliteit van het vastgoed

TABEL 2 SAMENVATTING RESULTATEN VRAGENLIJSTEN DVM

In het interview met de plv C-DOSCO komen de meeste punten ook weer terug (bijlage 3). Als escalatieniveau voor de Directeur DVM maar ook als aanspreekpunt voor Financiën en Control is hij goed op de hoogte van wat er speelt. Hij stelt onder andere dat het operationele risico op dit moment volgens hem het grootste is en dat er locaties zijn waar het vastgoed zo slecht is dat hij vreest voor bedreiging van de bedrijfsvoering. Omgevingsrisico is er volgens hem altijd en is het zaak hier vroegtijdig op in te spelen. Defensie kijkt niet voldoende vooruit en naar buiten op dat gebied dus dat is zeker een verbeterpunt. Op het gebied van strategische risico's verwijst ook hij naar het strategisch vastgoedplan (Defensie 2019) Een mooi plan, maar er wordt in het kader van de financiën maar kleine delen van uitgevoerd. Voor de toekomst is het grootste risico dat er geen balans is met de omvang en staat van het huidige vastgoed tot de middelen die beschikbaar zijn om het te onderhouden. Financieel risico is er volgens hem niet echt, althans wanneer het gaat om de beheersbaarheid. Als het gaat om gebrek aan financiën ziet hij dit eerder als een strategisch risico. (plv C-DOSCO, 2021) Deze benadering komt wel overeen met de indeling zoals gehanteerd in Schlegel en Trent (2015)

Wat ook door de plv C-DOSCO wordt benoemd is het tekort aan informatie. Dat hij het idee heeft dat er niet voldoende inzicht is in de staat van het vastgoed, (plv C-DOSCO, 2021) Deze stelling wordt ook ondersteund door het geconstateerde deelrisico 1 van DOSCO (tabel 1).

Het andere interne interview (bijlage 2) met de projectleider Omgevingswet (PL-OW) en voormalig hoofd van de afdeling Vastgoed van Defensie komen vergelijkbare zaken naar voren. Het missen van een toekomstvisie binnen Defensie, een grote achterstand op het onderhoud van het vastgoed maar ook een verschil in kennis en informatie tussen het RVB en Defensie/DVM. Ook de communicatie tussen het RVB en Defensie is nog steeds onvoldoende waardoor verwachtingen niet kunnen worden waargemaakt. Ook hij geeft aan dat het operationele risico het grootste is, dat Defensie straks niet meer kan doen wat het moet kunnen doen om zijn taak uit te voeren. Oorzaak van dit risico zijn omgevingsfactoren zoals de Omgevingswet maar ook de slechte staat van het vastgoed (PL-OW, 2021).

De resultaten van de interne interviews zijn verder geanalyseerd en teruggebracht naar een aantal steekwoorden per onderwerp welke weergegeven zijn in tabel 3.

Onderwerp	Plv. C-DOSCO (bijlage 3)	PL Omgevingswet (bijlage 4)
Staat van het Vastgoed	Niet in orde; Foute balans tussen middelen en omvang; Te veel correctief onderhoud.	Erg kritisch Geven te weinig uit, is een sluitpost. Punt van soberheid voorbij
Interne stakeholders	RVB belangrijkst voor vastgoed zelf; Gebruikers zijn belangrijk; DVM als manager proces; Beleidsmakers voor gevolgen bedrijfsvoering	RVB belangrijk Vaak binnen Defensie onduidelijk wie aanspreekpunt CDS te weinig betrokken Lijnen onduidelijk
Functioneren RVB	Uitgangspunt is goed; Te veel overhead; Te weinig transparant; Beheersbaarheid onvoldoende; Geen inzicht in staat van vastgoed	Te weinig statusinformatie Communicatie is onvoldoende Contracten te globaal en hoog over Te weinig inzicht in wat gedaan wordt
Omgevingsrisico	Altijd aanwezig en substantieel Kijken niet voldoende vooruit en reageren te laat; Te weinig interesse in onze omgeving	Enorm groot Defensie geen duidelijke ruimtelijke visie voor de toekomst Geen goede afspraken participatie en belangenbehartiging.
Operationeel risico	Momenteel erg groot, sommige locaties zo slecht dat bedrijfsvoering in gevaar komt	Straks niet meer mogen wat we moeten doen;
Strategisch risico	Lange termijn, te grote portefeuille met te weinig geld. Strategisch vastgoedplan is goed maar ook te weinig budget	Geen strategisch integraal ruimtelijk inzicht voor de toekomst; Medegebruikers vormen risico; Geen scenario's voorbereidt; CDS onvoldoende betrokken, teveel beleid i.p.v. uitvoering
Financieel risico	Beheersbaarheid is redelijk, kosten vaak duidelijk. Gebrek aan financiën geen financieel maar strategisch risico	-
Vastgoedbeheer	Geen populair onderwerp, bijzaak We zijn te zuinig	Te versnipperd en onduidelijk; CDS centrale rol geven of dit delegeren aan DOSCO

TABEL 3: SAMENVATTING INTERNE INTERVIEWS

5.3.2 interviews externe stakeholder

In de drie gesprekken met de externe stakeholders allen in dienst van het RVB, waarvan de samenvattingen zijn opgenomen in bijlage 5, 6 en 7 bevestigen het beeld dat ook wordt geschetst door de twee interne interviews. Wanneer de interviews verder worden geanalyseerd en worden teruggebracht naar een aantal standaardvragen kan de vergelijking worden gemaakt zoals in tabel 4.

Onderwerp	Dir. Portefeuillestrategie & portefeuillemanagement (bijlage 5)	Sectiehoofd Def, DJI en gronden (bijlage 6)	LSO officier (bijlage 7)
Werkwijze RVB	Behandeling defensie anders dan andere rijkspartijen. Toegroeien naar vergelijkbare situatie	Er wordt een zakelijkere houding verwacht van beide partijen	Niet direct escaleren maar elkaar opzoeken
Communicatie	Verbeterpunten Soms onduidelijk wie aanspreekpunt bij beide partijen Soms shopgedrag Geen goed onderhoudsmanagement systeem bij het RVB	Soms goed, soms niet. Zeer wisselend. Confidentiële projecten zijn lastig voor het RVB	Niet goed. Besluitvorming Defensie te traag.
Defensie als opdrachtgever	Te veel poldermodel bij Defensie; Geen enkelvoudige leiding meer Stroperig Niet goed op elkaar ingericht Governance is een probleem op tactisch operationele niveau maar ook op het strategische niveau van Defensie	Te veel werkgroepjes en overleggen, te veel schijven bij beide partijen Plattere structuur nodig Eerder communiceren	Soms foute procedures om toch voor elkaar te krijgen wat men wil. Men komt nogal eens terug op besluiten. Eerst afstoting dus geen onderhoud meer, later toch behoud maar inmiddels grote achterstand. Leiding Defensie vaak niet op de hoogte van de ernst van situatie.
Financiering	Vastgoed is sluitpost bij Defensie Zal nooit voldoende middelen komen	-	Te weinig budget bij Defensie, zelfs met toepassing gebrekenzeef

	Men moet anders gaan denken Wellicht over naar leenstelsel of volledig overdragen aan RVB		en laagst mogelijk onderhoudsniveau. Men blijft maar schuiven, financiering moet anders bv leenstelsel of rijkshuisvestingsstelsel
Risico-management bij RVB	Periodiek een grote schouw door RVB Laatste schouw defensie is 2015 maar daar is door defensie niets mee gedaan RVB heeft jaarplannen met RM als onderdeel	Te weinig voor Defensieprojecten. In het strategisch vastgoedplan is het wel verwerkt Er zou aparte persoon/functie/entiteit mee bezig moeten zijn aan beide kanten	Door de budgettering over het algemeen reactief inzet door Defensie in plaats van preventief.
Omgevings-risico's	Belangenbehartiging door RVB nog niet voldoende, te weinig capaciteit Proberen omgeving te zien als kans bv bij duurzaamheid	-	Defensie moet wennen aan het moeten voldoen aan wet en regelgeving. Geen uitzonderingspositie meer. Eisen voor bv duurzaamheid zijn risico
Stakeholders	-	Gebruiker zou belangrijkste moeten zijn. Uitgangspunt RVB is dat DVM de communicatie binnen Defensie verzorgd	Gebruiker is belangrijkste DVM en Infra medewerkers van de DO veel te weinig capaciteit.

TABEL 4 SAMENVATTING EXTERNE INTERVIEWS

Ten eerste wordt bevestigd dat de afstemming tussen RVB en Defensie beter kan, ook het begrip voor elkaar is soms ver te zoeken. Er is een onderzoek uitgevoerd naar de onderlinge communicatie (Ent en Van Osch, 2019) en op basis van dat onderzoek zijn stappen gezet maar men is er nog altijd niet. In alle drie de gesprekken worden de resultaten van dit onderzoek onderschreven en bevestigd dat de daar genoemde conclusies ook daadwerkelijk herkenbaar zijn.

In het onderzoek van Ent en Van Osch (2019) wordt geconcludeerd dat men de onderhoudsstaat van de gehele portefeuille moet gaan bijhouden om duidelijkheid te verschaffen. Tevens wordt geconcludeerd dat men beter moet afstemmen zodat capaciteit aan beide zijden kan worden gerealiseerd en dat de aansturing gericht moet worden op resultaat in plaats van budget.

Deze aansturing moet gezamenlijk worden uitgewerkt op de diverse niveaus met daarbij een aangepaste demarcatielijst. Aan de zijde van DVM, als single point of contact voor het RVB moet aandacht besteed worden aan de wijze waarop over RVB-aangelegenheden wordt gecommuniceerd. Eindgebruikers worden nu bijvoorbeeld nog te weinig meegenomen, waardoor opdrachten van DVM aan het RVB niet overeenkomen met de verwachtingen van de eindgebruikers. Aan de andere kant wordt bevestigd dat de informatievoorziening vanuit het RVB beter kan en dat dit het vertrouwen niet ten goede komt.

Ten tweede wordt door alle drie aangehaald dat er niet voldoende budget is om alles uit te voeren wat nodig is. De laatste overeenkomst is dat er wel erg veel wordt vergaderd en dat de structuur heel traag is geworden en er te veel managementlagen zijn. Dit wordt ook genoemd in het onderzoeksrapport van Ent en Van Osch (2019). Ook wordt benoemd dat de capaciteit binnen Defensie voor dit onderwerp te klein is.

Ook wordt tijdens de interviews aangegeven dat de invloed van de COVID-19 pandemie op het vastgoedbeleid wordt voorzien. Er wordt nu al nagedacht over het Rijks huisvestingsbeleid en de mogelijkheid om meer hybride werken rijks breed in te voeren. Dit zal voor veel taken binnen Defensie niet uitvoerbaar zijn maar voor een groot deel van kantoor of administratieve functies wel. Er wordt nagedacht over rijks hubs in de regio waar alle rijks medewerkers een werkplek moeten kunnen gebruiken. Dit vergt nog wel wat qua ICT-beveiliging maar de ideeën zijn er.

De keuze van Defensie om eigenaar te blijven van het vastgoed en geen gebruik te maken van het rijkshuisvestingprogramma, wordt niet bekritiseerd. Men draagt wel aan dat Defensie meer financiën zal moeten inbrengen om een inhaalslag te kunnen maken op de kwaliteit van het vastgoed. De wijze van financieren die Defensie hanteert (volledig zelf bekostigen uit de begroting en geen hypotheek of leaseconstructies) geeft wel het risico dat een budget kan worden aangepast omdat andere zaken belangrijker worden gevonden. Als men kiest voor een financiering via het ministerie van Financiën voor de huidige nul procent rente, kunnen de kosten als vaste post in de begroting worden opgenomen wat een veel stabiel patroon geeft.

5.3.3 Benchmark vergelijking

Voor het beantwoorden van deelvraag 5 is een kleine benchmark uitgevoerd. Doordat de benchmark viel in een periode van volledige lockdown is er niet veel response gekomen op de uitvraag. Drie organisaties hebben gereageerd. De beantwoording van de vragen is opgenomen in bijlage 10 en een samenvatting en een vergelijk met Defensie is weergegeven in tabel 5.

Onderwerp	Defensie	Respondent 1 (semioverheid)	Respondent 2 (ZBO)	Respondent 3 (woningstichting)
Hoeveel vastgoed	5.8 10 ⁶ m ² BVO verdeeld over 395 lokaties	78.000 m ² BVO, 60% eigendom, 40% huur	750.000 m ² BVO, 60% eigendom, 40% huur	7400 woningen en 1000 overige verhuureenheden
Verschillen in vastgoed	Strategische kernvoorraad (van belang voor het primair proces) en splinterlokaties	Bedrijf kritisch (van belang voor primair proces) en niet bedrijf kritisch	4 labels: Kernvoorraad (>15 jr.); flex lang (5 tot 15 jr.); flex kort (2 tot 5 jr.); noodvoorraad (<2 jr.)	Essentieel zijn de woningen, overig is niet essentieel
Risico management	Vooraf reactief op het gebied van vastgoed, integraal risicomanagement begint te komen. Al wel opgenomen in het strategisch vastgoedplan	Vooraf reactief. In beginsel risico's contractueel bij derden vastgelegd. Nog in kinderschoenen geen overall risicoanalyse	Hantering van de BOEI-methode met de daarin opgenomen prioritering matrix. Gebaseerd op veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energetica en maatschappij (VGBEM)	Ja, belangrijkste aspecten zijn bouwkosten, bouwlocaties, duurzaamheid investeringen, leefbaarheid en betaalbaarheid.
Welke risico's	Sluiting van panden, niet kunnen uitvoeren werkzaamheden en negatieve pers	Analyse op risico's voor primaire proces, veiligheid en compliance	Behalve de VGBEM wordt er gewerkt met scenario's	Zie boven
Grootste risico	Niet kunnen uitvoeren werkzaamheden	Elektra en veiligheid	Onvoorspelbaarheid behoefte	Gebrek aan betaalbare bouwlocaties
Mitigerende maatregelen	Geen specifieke mitigerende maatregel per risico. Uitvoeren van werkzaamheden op basis van gebrekenzeef	Contractueel neergelegd bij derden	De labelling binnen de portefeuille	Actieve houding door bv acquisitie, prestatieafspraken met gemeente, ontwikkelingen volgen, flexibele inzet
Status in beeld	Niet actueel	Per kwartaal een rapportage van status	4-jaarlijkse inspecties conform BOEI en correctieve meldingen	Ja, conditiemetingen eens per 3 jaar.

		instandhouding. Gezamenlijke portal met dossiers en KPI dashboard	en compliance in het systeem. Door een stoplichtsysteem realtime inzicht in status	
Onderhoud en keuringen	Contract RVB niet obv prestatie	Prestatiecontract, meerdere regio's meerdere aannemers.	Regie model, alles uitbesteed. Landelijke onderhoudspartij met prestatiecontract voor correctieve en compliance. Planbaar onderhoud door 5 partijen d.m.v. minicompetitie inschrijven	Eigen onderhoudsdienst voor reparatie. Planbaar onderhoud door meerdere bedrijven, soms op afroep soms op contractbasis
Compliance verplichtingen	Inzichtelijkheid wisselend per locatie en DO, juridisch beheer is belegd bij het RVB	Zijn inzichtelijk en wordt over gerapporteerd	Vanuit BOEI elk object platgeslagen in standaardelementen. Per element compliance gekoppeld. Ook hier een stoplichtmodel.	Zijn inzichtelijk, ook vanuit compliance voor woningcorporaties
Interne controles	Ja maar nog niet op voldoende niveau, ook wisselend per DO. Geen externe audit	Ja, nog niet voldoende. Derde partij als auditor is recent opgestart	Niet zelf maar door de 4-jaarlijkse BOEI wordt alles gecontroleerd. Door stoplicht is er inzicht	Ja die worden uitgevoerd. Daarnaast nog aparte audits
Toekomstige behoeftes	Strategisch vastgoedplan. Echter nog niet voldoende.	Wordt rekening mee gehouden. Pilots worden uitgevoerd.	Bij ontwikkeling van locatie altijd meenemen toekomstig gebruik, om zo de investering te kunnen renderen	Ja met name op gebied van duurzaamheid.

TABEL 5 BENCHMARK VERGELIJKING

Hoewel de resultaten door de weinige respons niet echt kunnen worden gebruikt als vergelijking kan er wel lering uit worden getrokken. Alle drie geven aan een vorm van risicomanagement toe te passen en inzicht te hebben in de conditie van het vastgoed d.m.v. conditiemetingen of stoplichtsystemen en

toegang tot dossiers. Ook degene die het beheer extern hebben gelegd hebben toegang tot deze informatie. Ook prestatiecontracten spelen een belangrijke rol.

Ook geeft men alle drie aan interne controles uit te voeren of dit door een externe auditor te laten uitvoeren om te controleren of de contractpartners voldoen aan de verplichtingen. Hetzelfde geldt voor toekomstige ontwikkelingen. Ook daarbij geeft men aan in te spelen op mogelijke wijzigingen in de behoefte.

5.4 Vastgestelde stakeholders en risico's

De meest belangrijke stakeholders naar aanleiding van de vragenlijsten uitgezet bij DVM en op basis van de interviews zijn het RVB en de DO/eindgebruiker. Tevens is op basis van de uitkomsten de verzameling van overheidsinstanties als bevoegd gezag aan te merken als stakeholder. Deze drie zijn het antwoord op deelvraag 2. Opvallend is dat behalve het bevoegde gezag de andere twee ook onderdeel zijn van de supply chain als het gaat om het in stand houden van het Defensie vastgoed. Dit komt overeen met de conclusies uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 4. Het is dan ook van belang om energie te blijven steken in deze stakeholders en ketenpartners om de onderlinge verhoudingen en het vertrouwen beter te krijgen.

Het grootste risico wat door eenieder wordt genoemd is het operationele risico. De kans dat Defensie niet meer kan doen wat het moet doen omdat het vastgoed wordt gesloten wordt toch als groot gezien. Maar dit is een gevolg van vastgoed wat niet voldoet aan de normen, niet zozeer een risico wat invloed heeft op het vastgoed zelf.

Ook kunnen beperkingen door de omgevingsrisico's, in dit geval ontstaan door wet en regelgeving, als bedreiging worden gezien. Omgevingsrisico's kunnen inderdaad invloed hebben of vastgoed voldoet aan de huidige gebruikerseisen.

De overall strategische risico is het ontbreken van een duidelijke visie waardoor niet voldoende kan worden gestuurd in de domeinen van de omgeving. Dit kan zeker een invloed hebben op het op norm zijn van het vastgoed. Door het strategisch vastgoedplan (Defensie, 2019) probeert men dit te ondervangen.

Het financiële risico kan op twee manieren worden bekeken. Het is een risico dat er onvoldoende budget is om het vastgoed goed op norm te houden, echter als gekeken wordt naar de definitie van financieel risico (hst 3.2.4) is dit niet het risico wat in de supply chain wordt bedoeld (Schlegel en Trent, 2015). Er zijn geen grote naheffingen die als verrassing worden gestuurd en de budgetten, ook al zijn ze te klein, zijn wel onder controle (Interview plv C-DOSCO, bijlage 3).

Als we kijken naar de binnen DOSCO gehanteerde heatmap voor risicomanagement (bijlage 2) zou het sluiten van panden inmiddels kunnen oplopen naar een gemiddelde waarschijnlijkheid en

aanzienlijk effect (C3). Het niet meer kunnen uitvoeren van activiteiten, (waarbij het definitief stilleggen van een activiteit als zeer hoge frequentie wordt beschouwd) door wet en regelgeving naar zeer hoge waarschijnlijkheid en aanzienlijk effect (E3). Beide scores worden geclassificeerd als zeer hoog.

Door de ervaring met negatieve pers onder andere over defensiekeukens en legering (figuur 2) kan worden gesteld dat zo lang gebruikers bij ontevredenheid zich niet gehoord voelen, er altijd de kans bestaat dat men als afhankelijke stakeholder aandacht begint te vragen via andere kanalen. Dit blijft zeker een risico. Niet alleen voor de bedrijfsvoering maar ook voor de reputatie van Defensie. Dit risico wordt dan ook conform de heatmap (bijlage 2) geclassificeerd als gemiddelde waarschijnlijkheid en aanzienlijk effect (C3), dus zeer hoog risico.

De top 3 van vastgestelde risico's zijn dan ook:

1. Sluiting van panden door het niet voldoen aan wet en regelgeving (Een operationeel risico, deels veroorzaakt door omgevingsrisico's);
2. Niet meer kunnen uitvoeren van activiteiten nodig voor bedrijfsvoering (Een operationeel en strategisch risico);
3. Negatieve pers met reputatieschade als gevolg (een strategisch risico).

Hoofdstuk 6 Voorgestelde maatregelen op basis van de onderzoeksresultaten

Voor de beantwoording van deelvraag 6 zijn de resultaten van hoofdstuk 4 en 5 geanalyseerd.

6.1 Analyse van de stakeholders

De vastgestelde stakeholders kunnen volgens de systematiek van Mitchell, Agle en Wood (1997) worden geclassificeerd. Hierbij is het RVB een dominante stakeholder door de macht van hun positie en de legitimiteit door het gesloten convenant. Aangezien het RVB een externe stakeholder is, is het van belang dat eenieder zich realiseert hoe de verhoudingen zijn. Momenteel is het vertrouwen in het RVB zeer verschillend binnen Defensie. Diegene die begrip hebben voor de situatie zijn ook diegene die meer inzicht hebben in het proces en werkzaamheden van het RVB. Daaruit kun je concluderen dat de conclusie uit het rapport van Ent en Van Osch (2019) terecht is. Dat DVM beter moet communiceren binnen het bedrijf over zaken met betrekking tot het RVB. Ook van belang is dat de verhoudingen in informatievoorziening en kennis niet in balans zijn. (Pfohl et al., 2010; Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013; Hoffmann et al., 2013). Er is onvoldoende inzicht in status van het vastgoed en de projecten, wat ook al erkend wordt in het RCJP DOSCO 2021 (DOSCO, 2020), maar ook het niveau van kennis om tegenwicht te bieden aan de kennis bij het RVB is niet in balans.

Het DO/ de eindgebruiker is een afhankelijke stakeholder, ze hebben wel urgente zaken en legitieme redenen om zaken aan te voeren maar niet de macht om zaken af te dwingen. (Mitchell, Agle en Wood, 1997) Als er niet voldoende naar ze wordt geluisterd kunnen situaties voorkomen zoals het opzoeken van de pers door ontevreden medewerkers (figuur 2). Een ander risico kan zijn dat doordat er een gebrekenzeef wordt toegepast, iemand wel kan blijven melden dat de vloerbedekking moet worden vervangen maar dat dit niet op korte termijn uitgevoerd zal gaan worden. Ook hier zal communicatie een verschil moeten gaan maken om wederzijds begrip en vertrouwen te vergroten. (Caputo, 2013)

Het bevoegde gezag is een discrete stakeholder. In beginsel zal men niet snel ingrijpen alleen als men daar toch de urgentie voor ziet. Dit zal gebeuren op basis van controles door toezichthouders en signalen vanuit de omgeving. Ook hier zal men, wanneer men overweegt wat het belang van het bevoegd gezag is, moeten bouwen aan een goede relatie en een open communicatie hanteren (Caputo, 2013)

6.2 Analyse supply chain risicomanagement

Uitgaande van de uitgangspunten van supply chain risicomanagement blijkt het operationele risico, het niet meer kunnen uitvoeren waar Defensie voor bestaat, het grootste te zijn. Maar dit risico is een risico wat volgt uit vastgoed wat niet voldoet en niet een risico wat invloed heeft op het vastgoed zelf.

Een van de risico's in de vastgoedketen is het te lage budget voor het in stand houden van de volledige vastgoedportefeuille. Daarnaast is van invloed het niet hebben van een echte toekomstvisie,

een strategisch risico. Er is wel een toekomstvisie Defensie 2035, maar deze bevat alleen operationele doelen. (Defensie, 2020). Hierin zijn niet opgenomen doelen als ontwikkeling van kazernes in bepaalde regio's of concentratie van werkzaamheden etc. Uit de doelen van die toekomstvisie is op het gebied van vastgoed geen richting te trekken. Ook belangenbehartiging op de lange termijn wordt hierdoor bemoeilijkt.

Qua omgevingsrisico's zijn er de altijd veranderende wet en regelgeving en het feit dat ook Defensie hieraan moet voldoen. De druk vanuit het bevoegd gezag wordt steeds hoger en er moeten investeringen worden gedaan om compliance op orde te krijgen.

De invloed van de benoemde stakeholders is hierin groot. AVG/politiek is verantwoordelijk voor de budgetten van Defensie, de gebruiker kan door grote tekortkomingen niet meer te accepteren via de pers druk uitoefenen en zelfs schade toebrengen aan de reputatie van Defensie. De invloed van het RVB is voor een externe partner, zeer cruciaal. Wanneer RVB niet voldoet aan de afspraken kan er geen vastgoed worden geleverd wat op norm is en geschikt voor de gebruiker.

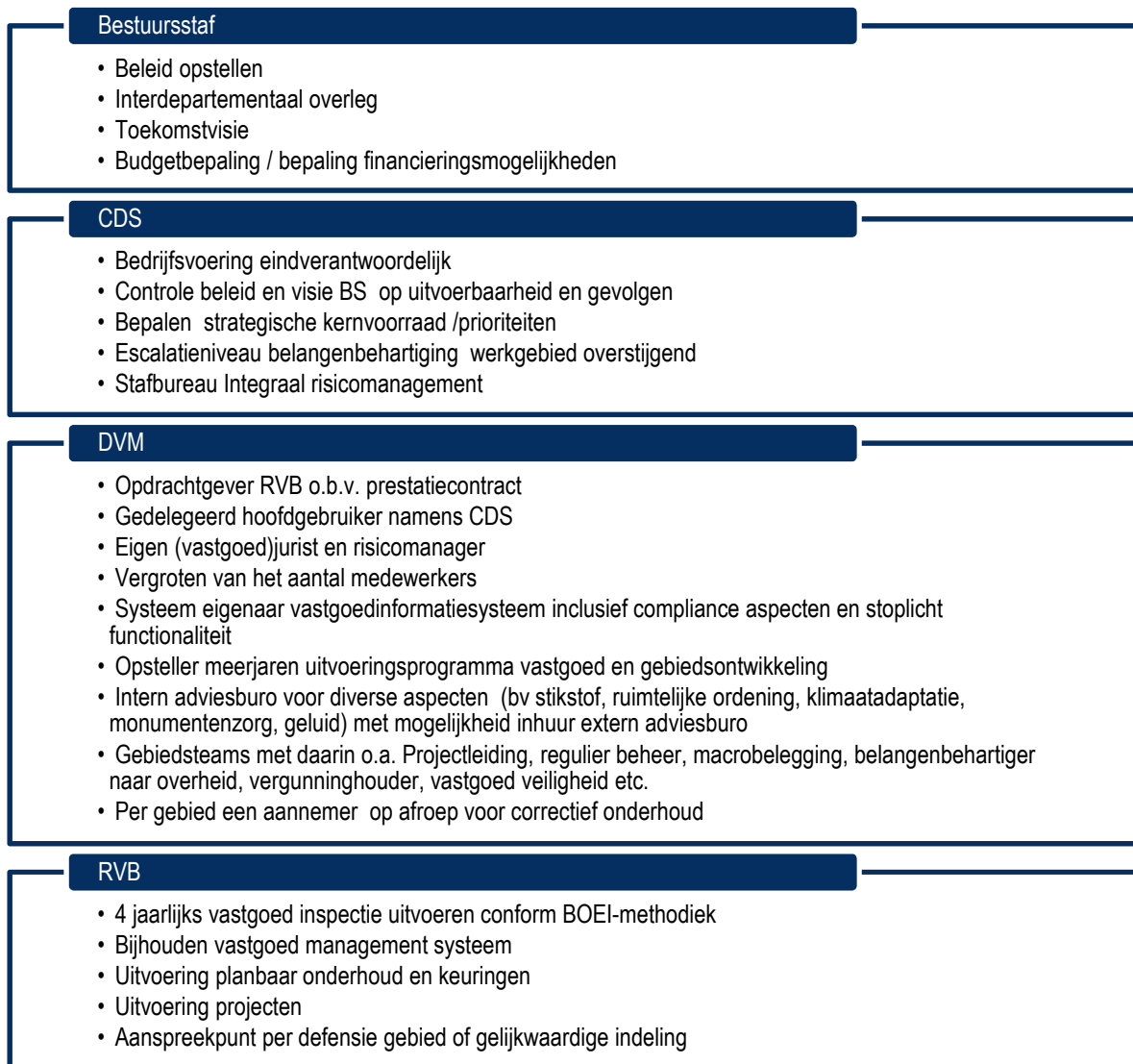
Zowel de collega's van DVM als de geïnterviewden van het RVB en het onderzoek van Ent en Osch (2019) geven aan dat de managementstructuur te traag en te ingewikkeld is geworden. Er wordt te veel vergaderd en er zijn te veel lijnen. Dat kan op zich ook een risico zijn, wanneer niet duidelijk is wie verantwoordelijk is en er geen besluiten kunnen worden genomen.

6.3 mogelijke reductie van risico's en ideale situatie

Er zijn maatregelen mogelijk om de risico's meer in de hand te krijgen. Beginnende bij het financiële risico door meer budget tot de beschikking te krijgen, maar daar is de organisatie zich wel van bewust aangezien het ook wordt genoemd als een van de risico's in het RCJP DOSCO 2021 (DOSCO, 2020). Indien dit niet mogelijk is, moet op basis van het maken van keuzes voor locaties waar Defensie voor zichzelf toekomst ziet worden geïnvesteerd. Hiervoor is wel een gedetailleerdere toekomstvisie nodig.

Aanvullend zou het kennis en informatieniveau van Defensie beter op niveau moeten worden gebracht. (Pfohl et al., 2010; Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013; Hoffmann et al., 2013) Hierdoor zou wellicht niet het risico volledig worden weggenomen maar zoals aangegeven in de literatuur (Schiele et al., 2021) wordt de communicatie beter en kunnen de gevolgen worden verminderd. Behalve het beter delen van de aanwezige informatie bij het RVB over de Defensieportefeuille, moet ook het tegenwicht aan het RVB worden verbeterd, door het verhogen van de aanwezig kennis, zowel op het gebied van vastgoed als op het gebied van omgeving. (Hult, 2003) Beleidszaken moeten binnen Defensie worden behouden, net als zaken zoals belangenbehartiging omdat deze de bedrijfsvoering raken en daardoor meer eigen invloed kan worden uitgeoefend op omgevingsrisico's. Controleerbare zaken als onderhoud, keuringen en projecten kunnen wel gewoon blijven bij het RVB, mits de uiteindelijke projectleiding bij Defensie blijft.

Verder zou de snelheid van het vastgoedproces beter kunnen door kortere lijnen te maken binnen de organisatie. Hierdoor kan er sneller worden gereageerd op urgente risico's en kan de informatie-uitwisseling ook sneller verlopen. Ook het punt wat kan worden geleerd uit de benchmark, het laten uitvoeren van een audit door een externe kan van toegevoegde waarde zijn om de organisatie nog verder te verbeteren



FIGUUR 19: OPTIMALISATIE VASTGOEDBEHEER O.B.V. ANALYSE RISICO'S

Een mogelijke uitwerking van de benoemde zaken is opgenomen in figuur 19. Dit is een optimalisatie van de genoemde verbeterpunten en tegelijk een nieuwe taakverdeling in de keten. Aangezien een volledige doorvoering in het vastgoedbeheer wellicht moeilijk uitvoerbaar is kunnen er op korte termijn wel maatregelen worden genomen die een deel van de risico's kunnen verkleinen.

Op het gebied van beleid en visie is geconstateerd dat Defensie al wel een visie heeft voor de toekomst maar dat het vastgoedplan daar nog beter op kan worden afgestemd. Ook de belangenbehartiging op basis van deze visie, wat nu door het RVB moet worden uitgevoerd, kan beter in eigen huis worden geplaatst in verband met het verstevigen van de eigen positie en zicht op omgevingsrisico's. (Cantor en Blackhurst, 2013; Craighead et al., 2009; Kolk en Pinkse, 2006; Hult, 2003). Hiervoor kunnen de volgende maatregelen worden genomen, waardoor het risico op niet voldoen aan wet en regelgeving bij toekomstige ontwikkelingen verminderd wordt:

1. Opstellen van een toekomstvisie waar de ontwikkelingen van Defensie plaats moeten gaan vinden als vastgoeditwerking van de Defensievisie 2035 (Defensie, 2020);
2. Opstellen van een afdeling wat op basis van de toekomstvisie belangenbehartiging uitvoert en ontwikkeling van wet en regelgeving inventariseert;
3. Opstellen scenario's om op voorhand te bepalen welke acties worden ondernomen bij bepaalde calamiteiten. Hiervoor ook budget beschikbaar stellen.

Op het gebied van organisatorische maatregelen blijkt uit de analyse dat de lijnen te lang zijn waardoor de reactiesnelheid lang is. Dit geeft ook risico's wanneer snel gehandeld moet worden. Bij de dreiging van het risico van sluiting van vastgoed is een team nodig wat voldoende kennis en kunde heeft en ook de lijnen kort kan volgen om actie te ondernemen. Hierdoor kan het strategische risico op sluiting en negatieve pers worden verminderd. (Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013) De volgende maatregelen kunnen worden genomen om de risico's beter te kunnen mitigeren:

1. Vergroten van de capaciteit van vastgoedmedewerkers en daaraan gelieerde functies zoals vergunninghouder. De vastgoedmedewerkers van de DO dedicated bij DVM plaatsen, waardoor de lijnen korter kunnen worden en werkzaamheden en communicatie beter op elkaar kan worden afgestemd;
2. Alternatief voor dedicated vastgoedmedewerkers van de DO bij DVM te plaatsen, is het verdelen van hoofdgebruiker over de verschillende DO laten vervallen en alle hoofdgebruikerstaken centraliseren bijvoorbeeld bij DOSCO of de CDS. Dezelfde regionale indeling hanteren bij Defensie vastgoedvertegenwoordigers als bij het RVB. Hierdoor ontstaan kortere lijnen, betere span of control en eenduidige contactpunten. Zowel voor de gebruikers als het bevoegd gezag.

Op het gebied van vastgoedbeheer en informatiemanagement valt op dat het niveau van informatie verschillend is tussen het RVB en Defensie. (Cantor en Blackhurst, 2013; Craighead et al., 2009; Kolk

en Pinkse, 2006; Hult, 2003) Dit geeft voor Defensie een erg slecht uitgangspunt. Ook de onduidelijkheid over de staat van het vastgoed vormt een groot risico, aangezien daardoor niet duidelijk is waar de problemen kunnen ontstaan en waar vastgoed mogelijk op termijn gesloten moet worden. (Hopkin, 2018; International Standards Organisation, 2018) Om de operationele risico's inzichtelijk te krijgen wordt aangeraden om:

1. Een nieuwe vastgoedmeting laten uitvoeren in een korte periode zodat de staat van het vastgoed opnieuw wordt vastgelegd. De huidige gegevens dateren van 2015 en zijn achterhaald. Geen jaren durende actualisatie van de portefeuille om tijd en kosten te besparen, dan loopt de kennis continue achter;
2. Gegevens op gebouw en kazerne niveau inzichtelijk maken inclusief mogelijke risico's voor veiligheid en werkproces;
3. De resultaten van de meting vastleggen in een programma met geoviewer voorzien van een stoplicht indicatie. Wellicht te combineren met de juridische status van b.v. vergunningen, bestemmingsplannen of invloed van toekomstige wetgeving.

Op het gebied van het informeren van de stakeholders kan verbetering worden doorgevoerd. Indien het informeren wordt afgestemd op het type stakeholder zal deze sneller tevreden zijn met het antwoord. (Caputo, 2013; Mitchel, Agle en Wood, 1997; Johnson en Scholes, 1999) Hierdoor vermindert het strategische risico dat ontevreden gebruikers zorgen voor een negatieve pers:

1. Op basis van de toekomstvisie en de nieuwe metingen een strategisch vastgoedplan 2.0 opstellen in samenspraak met bedrijfsvoering en deze ook in versimpelde vorm communiceren binnen Defensie;
2. Het meldingssysteem voor tekortkomingen, welke wordt gebruikt door de gebruikers dusdanig aanpassen dat bij uitstel van werkzaamheden op basis van de gebrekenzeef een duidelijke terugkoppeling plaatsvindt of iets wel of niet op korte termijn uitgevoerd gaat worden. Tevens de mogelijkheid voor de gebruiker om hiertegen bezwaar aan te tekenen met onderbouwde redenen bij DVM;
3. Met het RVB beter controleerbare afspraken maken, dus resultaat gestuurd en niet budget gestuurd. Dus overgaan naar een prestatiecontract. Beleidszaken behouden binnen Defensie en alleen de te monitoren zaken uitzetten bij het RVB.

Bij het doorvoeren van deze genoemde maatregelen zouden de benoemde risico's uit paragraaf 5.4 allen worden gereduceerd. Het effect van de risico's blijft gelijk maar de kans dat het daadwerkelijk voorkomt zal dalen naar klein waardoor het risico nog wel bestaat maar daalt naar gemiddeld. Om echt in de groene zone terecht te komen zal een grote financiële injectie nodig zijn.

Hoofdstuk 7 Conclusies en Reflectie

7.1 Conclusie

Wanneer gekeken wordt naar het conceptueel model in figuur 5, kan men deze in twijfel trekken. Zoals al eerder aangegeven is het operationele risico niet echt van invloed op de levering van vastgoed wat voldoet aan wensen en eisen. Het operationele risico is eerder een gevolg van het niet op norm zijn van het vastgoed. De overige 3 risico's zijn wel van invloed of het vastgoed op norm kan worden gehouden. Ook de stakeholders spelen een zeer belangrijke rol op deze risico's, maar de belangrijkste is weggelegd voor het RVB. Het RVB is niet alleen een onderdeel van de keten, maar op dit moment zelfs randvoorwaardelijk om goed vastgoed te kunnen leveren. Alle uitvoerende werkzaamheden en het juridische beheer wordt door hen uitgevoerd. Op dat gebied is men niet in evenwicht. Defensie is wel opdrachtgever met maar 1 opdrachtnemer, maar andersom is Defensie niet de enige opdrachtgever van het RVB. Als we dan terugkijken naar de literatuur, had ook de transactiekostentheorie als raamwerk voor dit onderzoek kunnen functioneren. Het uitgangspunt om zoveel kosten te moeten maken en zo afhankelijk te zijn van je opdrachtnemer kan je laten besluiten om de kennis en kunde zelf weer helemaal in huis te halen. Echter is dit niet mogelijk op basis van verplichte wetgeving wat de basis is voor het RVB. Maar dat betekent niet dat je als Defensie niet een goede partner kan zijn. Door wel meer kennis en kunde in huis te halen zoals de literatuur aangeeft krijg je een betere balans en sneller oog voor risico's en een betere reactietijd (Pfohl et al., 2010; Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013; Hoffmann et al., 2013, Hult 2003)

In figuur 20 staat een samenvatting van de antwoorden weergegeven op de onderzoeksvraag en de deelvragen. Deelvraag 1 tot en met 5 worden in de loop van dit verslag beantwoord. Deelvraag 6 kan niet echt volledig worden beantwoord.. Er is geen echt ideale situatie, de hele verhouding met stakeholders is gebaseerd op onderling begrip, kennis en vertrouwen maar er kan wel een optimalisatie plaats vinden. In hoofdstuk 6 worden een aantal organisatorische maatregelen voorgesteld welke zouden kunnen bijdragen aan het verminderen van de risico's. Deze maatregelen zijn gebaseerd op de literatuur (Pfohl et al., 2010; Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013; Hoffmann et al., 2013, Hult 2003, Caputo, 2013) en de daarin genoemde balans en op de op diverse niveaus genoemde te lange lijnen.

Deelvraag 1: Wat is het huidige proces van de vastgoedketen?

- Het proces intern Defensie loopt over verschillende schijven zoals weergegeven in figuur 16. DVM is opdrachtgever in projecten en algemeen beheerder van het vastgoed. Het RVB doet de uitvoering.

Deelvraag 2: Wie zijn de stakeholders in de vastgoedketen?

- Als het proces van vastgoedbeheer wordt platgeslagen en de resultaten van interviews en vragenlijsten meeneemt kom je tot de volgende meest belangrijke stakeholders in de vastgoedketen: RVB, DO en gebruiker en het bevoegd gezag.

Deelvraag 3: Wat zijn de huidige risico's in de vastgoedketen?

- Sluiting panden door niet voldoen aan wet- en regelgeving (strategisch risico veroorzaakt door omgevingsrisico's);
- Niet kunnen uitvoeren activiteiten (operationeel risico);
- Negatieve pers (strategisch risico).

Deelvraag 4: Wat zegt de literatuur over risico's bij een vastgoedketen en over de rol van stakeholders

- Belangrijk zijn onderlinge verhoudingen, gelijkwaardig kennisniveau, en onderling begrip. Alle schakels in de keten zijn ook stakeholder, aangevuld met externen zoals omwonenden en bevoegd gezag. Elke stakeholder heeft eigen belang en bepaling van de wijze van benaderen is belangrijk. Als opdrachtgever is ook de mogelijkheid tot controle buiten het onderlinge vertrouwen van belang. (Pfohl et al., 2010; Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013; Hoffmann et al., 2013, Hult 2003)

Deelvraag 5: Hoe doet Defensie het in vergelijking met andere organisaties?

- Vergelijken is moeilijk omdat situaties niet vergelijkbaar zijn. sommige zaken zijn vergelijkbaar geregeld. Wel een tweetal leerpunten : een externe audit laten uitvoeren en inzichtelijkheid in de staat van het vastgoed verbeteren.

Deelvraag 6: wat is de ideale situatie?

- De ideale situatie is afhankelijk van de organisatie en het risico. Kortere lijnen, gelijk kennisniveau en communicatie zijn een belangrijk aspect

FIGUUR 20: BEANTWOORDING DEELVRAGEN

Met het beantwoorden van de onderzoeksvraag en de aanbevelingen uit hoofdstuk 6 kan je komen tot een samenvatting op het antwoord van de onderzoeksvraag. De beantwoording staat weergegeven in Figuur 21.

Onderzoeksvraag: Hoe kunnen de risico's, die ontstaan door de huidige inrichting van de vastgoedketen bij Defensie volgens de literatuur dusdanig worden gemitigeerd, waardoor er minder invloed is op de bedrijfsvoering en doelstellingen van Defensie

- Door het vergroten van kennis en kunde krijg je een betere balans tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en sneller oog voor risico's en een betere reactietijd (Pfohl et al., 2010; Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013; Hoffmann et al., 2013; Hult 2003);
- Indien het informeren van de stakeholders wordt afgestemd op het type stakeholder zal de onderlinge relatie en samenwerking verbeteren. (Caputo, 2013; Mitchel, Agle en Wood, 1997; Johnson en Scholes, 1999) Hierdoor vermindert het strategische risico dat ontevreden gebruikers zorgen voor een negatieve pers
- Het niveau van informatie tussen het RVB en Defensie op gelijkwaardig niveau brengen kan leiden tot een kleiner operationeel risico (Cantor en Blackhurst, 2013; Craighead et al., 2009; Kolk en Pinkse, 2006; Hult, 2003);
- De interne lijnen zorgt voor een snellere reactie tijd en een verlaging van operationele en strategische risico's wanneer snel gehandeld moet worden. (Craighead et al., 2009; Cantor en Blackhurst, 2013);
- De toekomstvisie Defensie en het behartigen van de belangen op basis van deze strategische visie, kan beter in eigen huis worden geplaatst in verband met het verstevigen van de eigen positie en zicht op omgevingsrisico's. (Cantor en Blackhurst, 2013; Craighead et al., 2009; Kolk en Pinkse, 2006; Hult, 2003).

FIGUUR 21: BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG

7.2 Reflectie op het onderzoek

Het onderwerp voor het onderzoek, vastgoedmanagement, ligt ver buiten mijn comfort zone. Als milieuspecialist heb je er alleen zijdelings mee van doen, wanneer het de eisen van de milieuwetgeving raakt. Maar hier heb ik bewust voor gekozen. Vlak voor de start van het afronden van deze opleiding heb ik de overstap gemaakt naar DVM als vertegenwoordiger van de OVH. Dit onderwerp heeft mij in een sneltreinvaart het werkveld van mijn nieuwe afdeling leren kennen. Soms is het wellicht ook wel een voordeel geweest om niet betrokken te zijn bij de dagelijkse processen en bij het ontstaan van de huidige afspraken. Ook was ik van mening dat een goede risicomanager niet perse de inhoud van processen of het werkveld hoeft te beheersen, maar wel op een goede manier de processen moet analyseren en de juiste vragen moet stellen.

Het onderzoek is niet altijd even vlekkeloos verlopen. Vooral het houden van focus op de onderzoeksvraag en deelvragen bleek lastig. Bij gesprekken over risico's komt er altijd veel naar voren, ook oude frustraties en bezorgdheid over de huidige staat van het Defensie vastgoed. Verder heb ik voor het opstellen van deze reflectie mijn reflectie op het eerste studiejaar erbij gepakt. Een aantal van mijn valkuilen zijn er natuurlijk nog steeds. Het behouden van de focus op het onderzoek en niet te ver afwijken van het onderzoeksdoel was wel iets wat ik continue in de gaten moest houden.

7.2.1 Relevante theorieën

Het bepalen van de theoretische basis van het onderzoek was lastig. Vooral omdat het gevoel vooral uitging naar de transactiekosten theorie, maar dat deze niet echt van toepassing is omdat er verplichte afname is van de diensten van het RVB.

De rol van stakeholders is zeer interessant. Er bestaat geen enkel proces zonder stakeholders. Ook alle verschillende benaderingen die toch eigenlijk weer terugkomen op de basis communicatie zijn interessant om te lezen en zijn eigenlijk een afspiegeling van de maatschappij. Hoe gaan we met elkaar om, komen we afspraken na.

Vanuit de opleiding heb ik vooral veel gehad aan de module organisatie van risicomanagement. Deze module was vooral gericht op organisatie ontwerp en supply chain was daar onderdeel van. Maar ook modules als risicocommunicatie en perceptie en operationeel risicomanagement heb ik zeker als toevoeging in mijn ontwikkeling ervaren. De wijze waarop een ander reageert is ingegeven door ervaringen en perceptie, iets wat ik sinds het volgen van die module zeker rekening mee houd in mijn dagelijkse werk.

7.2.2 Beschrijving van de situatie

Tijdens het onderzoek heb ik gemerkt dat vastgoed in tegenstelling tot mijn verwachtingen echt wel leeft binnen Defensie. Bijna iedereen die je over dit onderwerp spreekt maakt zich zorgen over de toekomst. Het is dan ook lastig gebleken om niet mee te gaan in een negatieve spiraal en frustratie

tijdens de interviews maar door toch terug te vallen op de voorbereide vragen is het gelukt om toch neutraal te blijven..

7.2.3 Analyse van de situatie

Het vastgoedmanagement is een onderwerp wat tijdens mijn onderzoek ook zeker aandacht had vanuit Defensie zelf. Er werden een aantal wijzigingen doorgevoerd die invloed hadden op de interviews. Niet alles was openbaar dus dat is soms wel lastig gebleken. Ik heb hierbij wel geleerd om het onderzoek goed af te bakenen.

Ook werd tijdens het onderzoek een aantal andere onderzoeken openbaar, onder andere het interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) Vastgoed, aangeboden aan de tweede kamer op 16 april 2021. Dit onderzoek concludeert dat Defensie een grote opgave heeft met de huidige vastgoedportefeuille en het achterstallige onderhoud. In dit IBO (2021) komt naar voren dat er aanbevelingen worden uitgevoerd over drie sporen.

Ten eerste, zorg voor structurele invulling van noodzakelijke randvoorwaarden zoals informatiemanagement en governance. Deze governance probeer ik ook te bereiken door de organisatorische maatregelen en ook voor de informatiehuishouding zijn er aanbevelingen opgenomen.

Ten tweede wordt aanbevolen om balans aan te brengen tussen de budgetten en de omvang van de vastgoedportefeuille, onder andere door concentratie van werkzaamheden, verduurzaming en vernieuwing. Op zich is dit een goede keus, als het budget structureel te laag blijft zal de achterstand alleen maar oplopen. Maar de maatregel om te komen tot een reductie van het bebouwde oppervlak van 35 tot 40% is enorm. Ook al is de Defensievisie 2035 (2020) zo veel als mogelijk geïntegreerd, ook de huidige bedrijfsvoering zal bij deze reductie betrokken moeten worden, net als bijvoorbeeld personeelszaken voor de onderwerpen werving en behoud personeel.

Ten derde wordt geadviseerd om het vastgoedstelsel van Defensie onder te brengen bij het RVB om een stabiel en toekomst vast stelsel te realiseren. Dit is een politieke keuze, echter door het nog verder van Defensie af te zetten zal communicatie nog belangrijker worden. Wanneer wordt overgegaan naar een ander stelsel bij het RVB moet heroverwogen worden of Defensie zelf wel eigenaar en eindverantwoordelijk wil blijven voor het vastgoed. Wel wordt op deze wijze het vastgoed losgekoppeld van allerlei investeringsprojecten zoals nieuw materieel en munitie.

Al met al wordt in dit IBO (2021) redelijk vergelijkbare conclusies getrokken. Wel zijn de voorgestelde maatregelen veel verdergaand dan de aanbevelingen in dit rapport. Het is een keuze die deels door de politiek zal moeten worden gemaakt.

Ook andere onderzoeken op het gebied van governance, uitgevoerd in 2020 door de BS, maar tijdens het opstellen van dit rapport nog niet volledig openbaar geven het beeld dat er meer capaciteit nodig is

om de governance van het vastgoed op een beter niveau te krijgen. Deze onderzoeken concluderen, behalve een tekort aan capaciteit, dat de aansturing meer bij de CDS moet liggen, aangezien deze ook verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering. Om de aanbevelingen uit dit onderzoek te laten aansluiten bij die onderzoeken zou er voor gekozen kunnen worden om het hoofdgebruikerschap in zijn geheel bij de CDS te leggen, eventueel gemandateerd voor de uitvoering bij DOSCO. Op die wijze is afstemming op de bedrijfsvoering beter geborgd.

7.2.4 Conclusies

Uit bovenstaande blijkt dat de resultaten van het onderzoek niet zo ver afwijken van onderzoeken die bijna gelijktijdig zijn uitgevoerd en nu nog steeds bezig zijn. Tijdens mijn onderzoek blijkt dat eenieder zich wel realiseert wat de risico's zijn en ook geven de uitgevoerde onderzoeken aan dat Defensie wel met dit probleem bezig is. Het wordt tijd om rigoureuze keuzes te maken, zowel op het gebied van de eigen organisatie en het weer terugbrengen van kennis en kunde in de organisatie als waar de prioriteiten van Defensie liggen.

Eigenlijk is het vastgoebeheer niet zo veel anders dan de normale werkzaamheden van Defensie. Men moet het meer benaderen als een missie. Wanneer duidelijk is waar je naartoe gaat en wat het doel is wordt alle mogelijk relevante informatie verzameld. Op basis van die informatie worden scenario's bedacht, risico's overwogen en een uiteindelijk plan gemaakt. Dit plan of onderdelen daarvan worden duidelijk gecommuniceerd aan de manschappen die het moeten uitvoeren en wordt opdracht gegeven voor de randvoorwaarden die nodig zijn om het doel te behalen. Eenieder is duidelijk wat er van hem wordt verwacht. Regelmatig geeft men een terugkoppeling in de lijn, zodat de eindverantwoordelijke (de commandant) zijn plannen en de risico's kan afwegen en eventueel kan bijsturen. Dit hele proces kan alleen goed worden uitgevoerd met goed opgeleid personeel, goede informatie en een commandant die keuzes kan en durft te maken.

Persoonlijk ben ik gegroeid tijdens deze Master. Het besef om, voordat ik conclusies trek, er meer inzicht nodig is waarom bepaalde beslissingen worden genomen of wat de motivatie is geweest. Ook het integraal benaderen van projecten, het totale plaatje in beeld proberen te krijgen zodat alle risico's en niet alleen die in mijn eigen werkveld kunnen worden gemitigeerd is in mijn wijze van werken een verbetering.

7.2.5 Leerpunten

Een van mijn leerpunten is wel het beter in beeld krijgen van hoe de beleidslijnen werken bij Defensie. Het is gebleken dat de Haagse manier van werken nu toch wel ver van me afstaat. Welke krachten spelen er en welke beperkingen zijn er. Zaken die ik nu nog niet goed inzichtelijk heb. Er bestaat een opleiding van Defensie intern in het kader van dit beleid. Ik ben zeker voornemens om deze op korte

termijn te gaan volgen. Want ook voor mijzelf geldt dat ik om mijn eigen stakeholders goed te kunnen informeren en begrijpen op vergelijkbaar kennisniveau moet proberen te komen en blijven.

Daarnaast moet ik mijn blik binnen mijn huidige functie bij DVM breed houden, dus niet alleen meenemen wat mijn verantwoordelijkheid raakt, maar ook wellicht andere punten. Me meer realiseren dat mijn werk juist het werk van anderen kan raken en de betrokkenen beter informeren.

Literatuur en bronnen

- ≡ Aken, J. en Berends, H. (2018), *Problem solving in Organizations*, a methodological handbook for business and management students, third edition, Cambridge university press: Cambridge
- ≡ Algemene rekenkamer (2020) Resultaten verantwoordingsonderzoek 2019 Ministerie van Defensie
- ≡ Berg, E., Knudsen, D., Norrman, A.. (2008), "Assessing performance of supply chain risk management programmes: a tentative approach", *International Journal of Risk Assessment and Management*, Vol. 9, pp. 288-310
- ≡ Bestuursstaf Defensie (2019) Strategische Vastgoed Plan, referentienummer BS2019000383, intern document Defensie.
- ≡ Bestuursstaf Defensie (2019), Aanwijzing SG-007, Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie, intern document Defensie
- ≡ Bestuursstaf Defensie (2019), Kamerbrief brandveilige legering, stand van zaken vastgoed defensie, referentie BS2019008066, kamerstuk 33 763 nr 151.
- ≡ Bestuursstaf Defensie (2021) Interdepartementaal Beleidsonderzoek Vastgoed, referentienummer BS202021007227
- ≡ Bestuursstaf Defensie (2021), Aanwijzing SG- XXX, Integraal Risicomanagement CONCEPT, intern document Defensie
- ≡ Brainscheidel, M.J. en Suresh, N.C. (2009), "The organizational antecedents of a firm's antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response", *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 119-140
- ≡ Cantor, D.E. en Blackhurst, J. (2012) "Examining the role of stakeholder pressure and knowledge management on supply chain risk and demand responsiveness", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 202-223
- ≡ Cantor, D.E., Blackhurst, J.B, Pan,M., Crum, M. (2013). "Examining the role of stakeholder pressure and knowledge management on supply risk and demand responsiveness", *The international Journal of Logistics Management*, Vol. 25, No.1, pp.202-223.
- ≡ Caputo, A. (2013) "Systemic Stakeholders' Management for Real Estate Development Projects", *Global Business and Management Research: An international Journal*, Vol. 5 No.1, pp. 66-82
- ≡ Cheng, J. (2011), "Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains – moderating by relational benefits and guanxi", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 47 No. 6, pp. 837-849
- ≡ Clarkson, M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, pp. 92-117.
- ≡ Coase, R.H. (1937) The nature of the firm. *Economica* 4, pp. 386-405.
- ≡ Craighead, C., Hult, G.T.M. en Ketchen, D.(2009), "The effects of innovation-cost strategy, knowledge and action in the supply chain on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 405-421
- ≡ Defensie Ondersteuningscommando (2020) "Risico en Compliance Jaarplan DOSCO 2021" Intern document Defensie

- ≡ Defensie Vastgoedmanagement (2018), "Gebrekenzeef, Onderhoudssystematiek- en normering kwaliteit Vastgoed", intern document Defensie
- ≡ Demski, J.S. en Feltham, G.A., (1978), " Economic incentives in Budgetary Control Systems", *The Accounting Review*, Vol. 53, No.2, pp. 336-359.
- ≡ Donaldson, T. en Preston, L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp.65-91.
- ≡ Eisenhardt K.M. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No 1, pp. 57-74
- ≡ Ent, T en Van Osch, T. (2019) "Samenwerking Defensie – RVB Evaluatie opdrachtgeversconvenant",. Intern document Defensie
- ≡ Freeman, R.E. (1994), "The politics of stakeholder theory", *Business Ethics Quarter*, Vol. 4, No. 4, pp. 409-421.
- ≡ Frijters, G. (2015), De tafel van NE9EN, praktische en duurzame integratie van beleid, kernwaarden en organisatiecultuur, D&F consulting BV:Breda
- ≡ Hoffmann, P., Schiele, H. en Krabbedam, K.(2013), "Uncertainty, supply riskmanagement and their impact on performance",*Journal of Purchasing & Supply Management*, No. 19, pp. 199-211;
- ≡ Hofmann, H., Busse, B., Bode, C. en Henke, M. (2013). "Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management",. *Business Strategy and the Enviroment*, Vol 23, pp. 160-172.
- ≡ Hopkin, P. (2018) Fundamentals of Risk Management, 5^e druk. Institute of Risk Management, Kogan Page: London;
- ≡ <https://nos.nl/artikel/2237657-tien-kazernes-onder-toezicht-vanwege-vieze-keukens.html> geraadpleegd 25 november 2020
- ≡ <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/4754556/barakken-militairen-niet-brandveilig-onacceptabel-ministerie> geraadpleegd 25 november 2020
- ≡ Hult, G.T.M. (2003), "An integration of thoughts on knowledge management", *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 2, pp. 189-195
- ≡ International Standards Organisation (2018) 31000 Risicomanagement
- ≡ Johnson, G. enScholes, K. (1999) "*Exploring Corporate Strategy*", Europe, prentice Hall
- ≡ Kaufmann, L. en Carter, C.R. (2006), "International supply relationships and non-financial performance: a comparison of US and German practices",*Journal of Operations Management*, Vol 24, pp. 60-82
- ≡ Kolk, A. en Pinske, J. (2006), "Stakeholder mismangament and corporate social responsibility crises", *European Management Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 59-72
- ≡ Lavassani, K.M. en Movahedi, B. (2010), "Critical analyses of supply chain management theories: Towards the Stakeholder Theory", POMS 21st annual conference,Vancouver Canada, 7 – 10 mei 2010

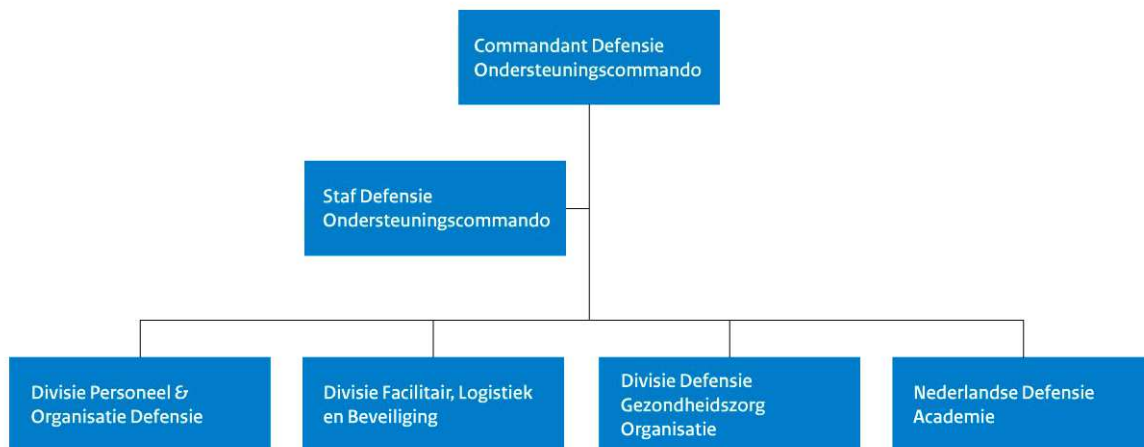
- ≡ Luo, L., Qiping Shen, G., Xu, G., Liu, Y. en Wang, Y. (2018), “ Stakeholder-Associated Supply Chain Risks and Their Interactions in a Prefabricated Building Project in Hong Kong”, *Journal of Management in Engineering*, published online 20 December 2018, DOI:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000675
- ≡ Meyer, T. en Genserik, R. (2016), *Engineering Risk Management*, 2nd edition, Walter de Gruyter GmbH: Berlijn
- ≡ Ministerie van Defensie (2017) “Vastgoedregister HDBV 007”, intern document Defensie
- ≡ Ministerie van Defensie (2019) “Defensiebegroting 2020”
- ≡ Ministerie van Defensie (2020) “Defensievisie 2035”, Kamerstuk 34 919 nr. 71
- ≡ Mitchell, R.K., Agle, B.R. en Wood, D.J. (1997), “Towards a theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886;
- ≡ Nederlands Normalisatie Instituut (2019) NEN 2767 Conditiemeting bebouwde omgeving
- ≡ Pfohl, H.C., Kohler, H. en Thomas, D. (2010), “State of the art in supply chain risk management research: empirical and conceptual findings and a roadmap for the implementation in practice”, *Logistics Research*, Vol. 2, pp. 33-44
- ≡ Phillips, R., Freeman, R.E. en Wicks, A.C. (2003), “What stakeholder theory is not”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No.4, pp. 479-502.
- ≡ Prahinski, C. en Fan, Y. (2007), “Supplier evaluation: the role of communication quality”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 43 No. 3, pp. 16-28
- ≡ Primo, M.A.M. (2010), “Supply chain integration mechanism for alleviating supply problems in manufacturing firms”, *Operations Management Research*, Vol. 3 No. 3, pp. 43-59
- ≡ Richey, R.G. Jr (2009), “The supply chain crisis and disaster pyramid”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 No. 7, pp. 619-628
- ≡ Rijksvastgoedbedrijf (2018), “Handboek BOEI inspecties”, www.rijksvastgoedbedrijf.nl
- ≡ Rindfleisch, A. en Heide, J.B. (1997), “Transaction cost analysis: past, present and future applications”, *Journal of Marketing*, No. 61, pp. 30-54.
- ≡ Rowlingson, S. en Cheung, Y.K.C. (2008) “Stakeholder management through empowerment: modelling project succes”, *Construction Management and Economics*, Vol. 26, pp. 611-623
- ≡ Schiele, H, Hoffmann, P. en Korber, T. (2021) “Synchronicity management: Mitigating supply chain risks by systematically taking demand changes as starting point- a lesson from the Covid 19 crisis”, *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 49 No. 1, pp.55-62
- ≡ Schiele, H. (2019), Presentatie Supplier Risk Management, Masterclass d.d. 18 januari 2019, Universiteit Twente
- ≡ Schindler, P.S. (2019), *Business Research Methods*, 13th edition, Macgraw-Hill companies: New York
- ≡ Schlegel, G.L. en Trent, R.J. (2015), *Supply Chain Risk Management, An Emerging Discipline*, CRC Press: Boca Raton

- ≡ Schoenherr, T., Rao Tummala, V.M., Harrison, T.P.(2008), "Assesing supply chain risks with the analytic hierarchy process: providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14, pp. 100-111
- ≡ Ten Have, S., Ten Have, W., Stevens, F., Van der Elst, M.(2003), *Key Management Models*, Pearson Education Limited:Edinburgh Gate.
- ≡ Van Staveren, M. (2017), *Risicogestuurd werken in de praktijk*, Vakmedianet: Deventer
- ≡ Verschuuren, P en Doorewaard, H (2016), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Boom uitgevers: Amsterdam
- ≡ Wagner, S.M en Boode, C. (2008). " An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk", *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 1, pp.307-325
- ≡ Walker, D.H.T., Bourne, L., Rowlinson, S. (2007), *Procurement Systems: A cross-industry project management perspective*. Taylor and Francis Group: Londen en New York.
- ≡ Williamson, O.E. (1987), "Transaction cost economics, the comparative contracting perspective", *Journal of Economics Behaviour and Organization*, No. 8, pp. 617-625.
- ≡ Wolf, J. (2014) "The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance", *Ethics*, published online 2 februari 2013, DOI: 10.1007/s10551-012-1603-0

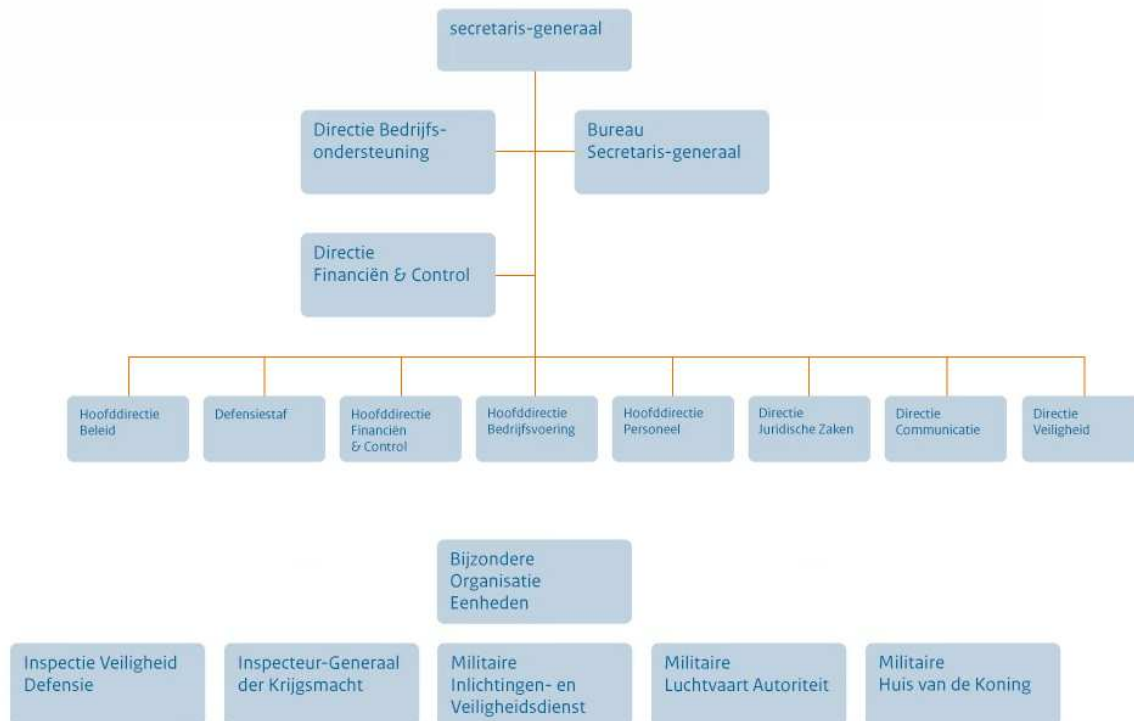
Bijlagen

Bijlage 1 Organogrammen

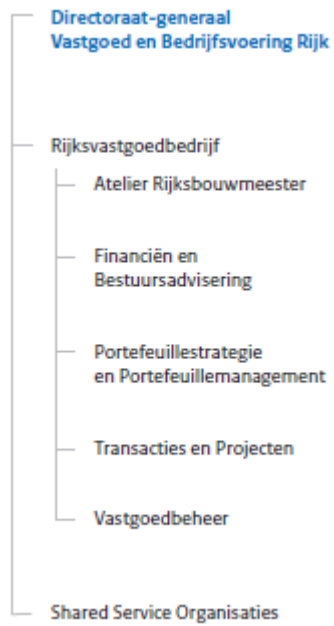
Organogram DOSCO



Organogram Bestuursstaf



Organogram Rijksvastgoedbedrijf



Bijlage 2 Normering en risicoscores Risico en Compliance Jaarplan DOSCO 2021

Effect						Waarschijnlijkheid				
	Financieel/ materieel	Imago	Compliance	Personeel	Algemeen/ bedrijfsvoering	Zeergroot/ nog nooit opgetreden	Klein/ 1 maal per 10 jaar	Gemiddeld/ 1 maal per jaar	Groot/ 1 maal per kwartaal	Zeergroot/ maandelijks of meer
Vervaar- loosbaar	0 - € 50.000	Geen	Civiele Procedure of strafrechtelijke vervolgving, resulterend in een schadevergoeding van K€1,5 of minder	Licht letsel of tijdelijk effect op gezondheid. Richtlijn: Geen verzuim	Meerdere medewerkers DOSCO niet inzetbaar	A1	B1	C1	D1	E1
Gering	€50.000 - €100.000	Verlies aan publiek respect / media aandacht	Civiele Procedure of strafrechtelijke vervolgving, resulterend in een schadevergoeding tot K€15	Licht letsel of tijdelijk effect op gezondheid. Richtlijn: Kort verzuim	Verstoorte bedrijfsvoering 1 of meerdere afdelingen	A2	B2	C2	D2	E2
Aanzienlijk	€100.000 - €250.000	Publieke verontwaardiging / Kamenvragen	Civiele Procedure of strafrechtelijke vervolgving, resulterend in een schadevergoeding van K€15 tot K€150 of een gevangenisstraf van maximaal 2 jaar	Lichamelijk of geestelijk letsel	Functioneren 1 of meerdere dienstcentra / bedrijven in geding	A3	B3	C3	D3	E3
Groot	€250.000 - €1.000.000	Verlies aan vertrouwen / Parlementaire enquête	Civiele Procedure of strafrechtelijke vervolgving, resulterend in een schadevergoeding van K€150 tot K€500 of een gevangenisstraf tussen 2 en 10 jaar	Eerstig/blijvend lichamelijk of geestelijk letsel	Inzetbaarheid 1 of meerdere divisies DOSCO in geding	A4	B4	C4	D4	E4
Zeergroot	> € 1.000.000	Structureel verlies aan vertrouwen / beschadigd beveiligingspersoon	Civiele Procedure of strafrechtelijke vervolgving, resulterend in een onbeperkte schadevergoeding/boet of een gevangenisstraf langer dan 10 jaar	Een of meer dodelijke slachtoffers of slachtoffers met blijvende invaliditeit	Operationele inzetbaarheid krijgsmacht in geding	A5	B5	C5	D5	E5

Bijlage 3 Samenvatting Interview met plaatsvervangend Commandant Defensie Ondersteunings Commando (plv-C DOSCO)

Datum 18-01-2021

Over de rol in het proces van de instandhouding van het vastgoed van Defensie:

De rol van de plv-C DOSCO is vervanging van de commandant Dosco bij zijn afwezigheid en tevens de functie van Chef-Staf. De Chef-Staf coördineert, stelt prioriteiten en neemt beslissingen over de werkzaamheden van Staf DOSCO, waar de afdeling Defensie Vastgoedmanagement (DVM) onderdeel van is. Als lijnmanager is er dus een rol bij de instandhouding van het vastgoed, een van de taken van DVM, vooral op financieel gebied en als escalatie niveau. Financiën & Control (F&C) is niet een van de afdelingen van Staf DOSCO, maar de plv-C DOSCO is wel nauw betrokken. Op het moment dat risico's zich openbaren en er gedoe van kan komen, komt het bij mij o.a. voor prioritering.

Over de staat van het vastgoed van Defensie en de invloed op de dagelijkse gang van zaken:

Op dit moment is het niet goed op orde, dat is geen geheim. Ook is de staat van het onderhoud niet goed door vele bezuinigingen en een verkeerde balans tussen beschikbare middelen en de omvang van de vastgoedportefeuille. Hierdoor is er veel correctief onderhoud in plaats van gepland onderhoud. En correctief onderhoud kost altijd meer. De staat van het vastgoed is zeer belangrijk, maar we lopen tegen een achterstand aan al langere tijd, die moeilijk in te halen is. De vastgoedportefeuille is groot en erg verspreid.

Over de stakeholders in het vastgoedproces en de wijze waarop zij worden betrokken:

Als ik kijk naar het vastgoed zelf, is het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) een belangrijke stakeholder omdat deze alles voor ons uitvoert. DVM is de manager van het hele proces en bij de Bestuursstaf zit nog een club voor beleid maar die ook wel uitvoeringszaken doet. De belangrijkste stakeholders zijn naar mijn idee de mensen die in de gebouwen leven en de gebouwen gebruiken. Zij moeten een goede werkomgeving hebben.

Op dit moment hebben we sterk de neiging om als we iets willen oplossen of veranderen binnen het vastgoed, we dit aan de vastgoedspecialisten vragen, terwijl je hierbij ook de gebruikers moet betrekken en de mensen die de bedrijfsvoering aansturen. Besluiten over legering bijvoorbeeld kunnen grote gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering en andersom. Dus de mensen die de beleidsuitgangspunten vaststellen voor de bedrijfsvoering zijn ook een belangrijke stakeholder en daar zijn we ons niet vaak genoeg bewust van. Maar ook deze beleidsmakers beseffen zich soms onvoldoende wat de gevolgen zijn van de door hen voorgestelde veranderingen op bijvoorbeeld de druk op het vastgoed.

Over het functioneren van het RVB

Vanuit mijn positie, waarbij ik onvoldoende zicht heb op de dagelijkse praktijk van het RVB en mijn ervaringen als commandant in het verleden, moet ik aangeven dat je dan al snel uit emotie over het RVB praat. Het oogt alsof er best veel overhead zit bij het RVB. Als je dan als commandant meemaakt dat voor een simpele gevel verbouwing er heel veel mensen langs moeten komen voordat er ook maar iets gebeurt, geeft dat frustratie. Aan de andere kant is het beoogde functioneren van het RVB, het verzamelen van werk om het zo efficiënt mogelijk weg te zetten, natuurlijk wel een goed uitgangspunt. Maar het kan wel frustrerend zijn, dat is niet zozeer de fout van het RVB maar een consequentie van de constructie die we hebben gekozen.

Op het gebied van financiën en beheersbaarheid en transparantie is er echt nog wel wat te winnen. En dat zit vooral in de IT-systemen. Het is nu niet direct voor ons inzichtelijk, en ik denk bij het RVB ook niet, wat de staat van het vastgoed is en de meeste winst valt te behalen. Hetzelfde geldt voor de financiën. We hebben gewoon moeite om inzichtelijk te krijgen waar het geld precies aan is uitgegeven. En dat maakt het weer heel moeilijk om te zien waar nu mijn grootste kosten liggen en waar ik als eerste iets zou moeten doen om grotere kosten te voorkomen.

Als we het risico voor vastgoed willen verminderen dan begint dat toch met een inzicht in de staat van de gebouwen en installaties en hoe de toekomstige ontwikkelingen eruitzien.

Over de vier gebieden van risico in de supplychain benadering:

Omgevingsrisico is er altijd en is voor vastgoed zeker substantieel, vooral als je kijkt naar de ontwikkelingen vanuit milieuwetgeving. We zijn niet goed in het voldoende vooruit kijken en zien soms zaken wel aankomen maar reageren niet of te laat. We kijken ook te weinig naar buiten, ontwikkelingen in de maatschappij, trends die ontstaan.

Operationeel risico is op het moment wel een groot risico. De bedreiging van onze bedrijfsvoering. We hebben echt locaties waar het vastgoed zo slecht is dat het zo maar dicht zou kunnen gaan.

Strategisch risico is van nature van de langere termijn. We zitten met een vastgoedportefeuille die we gewoon niet kunnen onderhouden, daar hebben we te weinig geld voor. Dat is wel het grootste risico. We zijn niet in balans op dat gebied. Er is een mooi strategisch vastgoedplan gemaakt maar hier is helemaal geen geld voor. Er wordt nu maar een heel klein deel uitgevoerd. Aan de andere kant we hebben zoveel gebouwen, we vinden altijd wel een oplossing. Dat is eigenlijk heel slecht.

Financieel risico, als het gaat om de beheersbaarheid dan is dat wel redelijk. Het kan natuurlijk allemaal wel wat beter maar over het algemeen gaat het goed. We betalen per maand en we krijgen naheffingen. Soms is dat meer dan we eigenlijk dachten maar over het algemeen is dat redelijk onder

controle. We weten dat we te weinig geld hebben. Maar het gebrek aan financiën is eerder een strategisch risico dan een financieel risico naar mijn inschatting.

Over het financieringsbeleid en meewegen van vastgoedcomponent bij Defensie:

Vastgoed is een onderwerp waar niemand bij Defensie op zit te wachten. Wij willen geld uitgeven aan wapensystemen, daar kan je wat van vinden maar dat is wat we willen doen. Als er veel geld naar gebouwen moet, krijg je veel weerstand. Vaak krijg je maar een deel van wat er nodig is en dan moet inzichtelijk worden gemaakt wat de gevolgen hiervan zijn. Dat is zeer moeilijk. Hierbij zou transparantie over de staat veel helpen. Het lastige van vastgoed is, het is heel veel, heel verspreid en heel veel geld. Moeilijk om dat tastbaar te maken.

Bij projecten moet er rekening gehouden worden met 20% afdracht aan DOSCO voor de ondersteuning (catering, beveiliging, vastgoed etc.) Die 20% wordt niet altijd gehaald en dit geeft al problemen. Als je kijkt naar grote materieelprojecten is dit over het algemeen wel meegenomen. Waar het vaak niet goed gaat zijn de kleinere projecten. Bijvoorbeeld bij de aanschaf van een nieuw schip denk je wel na over de lig plek in de haven. Bij de aanschaf van 5 speciale ribs kan zoiets wel makkelijk buiten beschouwing worden gelaten met de houding van dat lost zich vanzelf op, we vinden wel iets.

In onze afspraken met het RVB zijn we ook koploper in zuinigheid. We zijn de slechtst betalende klant. We zijn ook de grootste, dat moet ik er wel bij zeggen. We zijn ook de enige die het vastgoed zelf nog in eigendom hebben. Als onderhoudsnorm hebben we voor het Defensie vastgoed gekozen voor de laagst mogelijk norm. Normaal worden er 5 categorieën gehanteerd en wij zitten in de laagste. Daar bovenop hanteren we ook nog de gebrekenzeef om te bepalen of gebreken die worden gemeld daadwerkelijk direct moeten worden opgepakt of nog wel even kunnen wachten tot het moment waarop toch onderhoud wordt uitgevoerd.

Bijlage 4 Samenvatting Interview met projectleider Omgevingswet en voormalig Hoofd Afdeling Vastgoed

Datum: 19 januari 2021

Over de rol in het proces van de instandhouding van het vastgoed van Defensie:

Ik hou me bezig met de Omgevingswet en stikstof. Dus ik raak bij alles wat ik doe de lopende processen in de vastgoedwereld en heb ik contact met het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), Defensie Vastgoedmanagement (DVM) en word ik omdat ik weleens een paar functies heb gedaan in de vastgoedwereld zo nu en dan weleens ergens bij betrokken.

Over de staat van het vastgoed van Defensie en de invloed op de dagelijkse gang van zaken:

Ik ben erg kritisch op de staat van het vastgoed, omdat ik denk dat er geen overheidsorganisatie is of semioverheid die zo weinig uitgeeft aan zijn vastgoed als Defensie. Er wordt al dertig jaar te weinig uitgeven. Het is de sluitpost waar makkelijk op gekort wordt. Dus we hebben een behoorlijke achterstand en we zijn geneigd om het heel sober te doen. Sober kan goed zijn, maar we zijn dat punt voorbij.

Het risico is dat we zo'n grote achterstand hebben dat we het niet meer kunnen inlopen op een normale manier. Dat is misschien wel het grootste risico overkoepelend. En er zijn natuurlijk allerlei kleinere risico's die daaronder liggen, maar we letten wel op als het echt gevaarlijk wordt. Dat geldt ook voor keuringen van bijvoorbeeld overhead deuren. Op het moment dat het niet meer voldoet doen we er een lint voor en gebruiken we het niet meer. Dus in die zin denk ik niet dat het tot onaanvaardbare veiligheidsrisico's leidt, er is een groot verantwoordelijkheidsbesef bij Defensie.

Over de stakeholders in het vastgoedproces en de wijze waarop zij worden betrokken:

Het RVB heeft geen idee wie ze bij Defensie zouden moeten benaderen als het gaat om visie over een regio. Ze gaan naar een kazernecommandant maar die heeft geen idee wat de plannen zijn buiten zijn hek of wat de plannen zijn van een ander Defensieonderdeel (DO). We hebben het zelf niet duidelijk dus heeft het RVB het ook niet duidelijk. Mijn pleidooi is dat er een toekomstvisie moet worden opgesteld en betere afspraken moeten worden gemaakt over wie praat er met wie. Ook de inhoudelijke sturing van het RVB op het gebied van belangenbehartiging, participatie en omgeving moet veel beter.

Mensen op beleidsniveau moeten we vanuit verschillende aspecten laten meepraten over zaken zoals de omgevingsvisie. Maar beleid moet je ook afstemmen met de uitvoeringsverantwoordelijke, in dit geval de Commandant der Strijdkrachten (CDS). Dan krijg je voldoende input en heb je meteen een soort van uitvoerbaarheidstoets. Een beleidsmedewerker die alleen maar vastgoed doet denkt

misschien helemaal niet na over werving of over reisafstanden of dat de gezinnen daar moeten wonen. Terwijl de CDS zich zorgen maakt om de werving en arbeidsvoorwaarden en dus eerder geneigd is om te zeggen niet allemaal in oost Drenthe maar ook nog een beetje in de randstad. Ik praat er weer een beetje omheen maar die omgevingsvisie zou je dus eigenlijk moeten maken in het samenspel tussen de CDS en de beleidsmakers. De CDS moet veel meer betrokken zijn dan nu bij vergunningen en leefomgeving. Daar heeft hij nu geen mensen voor. Dat is dan ook zo bijzonder dat als jij praat over een keten, je veronderstelt dat het stapjes zijn waarin je duidelijke verantwoordelijkheden kan afbakenen. En dat laatste mist in mijn ogen bij vastgoed. Waar het redelijk is, is als het gaat om investeringsbeslissingen. Dat hebben we best aardig voor elkaar, de een neemt een besluit, de volgende gaat over geld en dan wordt het in uitvoering gegeven. Maar bij een heleboel andere zaken zoals beleggingen en objectvergunninghouder (OVH) is het niet echt duidelijk. Praat een OVH nu met DVM of met het RVB of met zijn baas, het DO of met de CDS of met de Directoraat-Generaal Beleid (DGB). Ik constateer dat het allemaal gebeurt, de een belt met het RVB de ander met het DGB. Dat is ook een leuk netwerk maar het is rommelig. We weten van elkaar niet meer hoe het zit.

Over het functioneren van het RVB

Het RVB heeft veel informatie, ze geven ons rapportages maar het heeft te weinig aandacht gehad om goede statusinformatie van ons vastgoed te hebben. Dat vereist een goed systeem en heel veel inspecties en uitbestedingen aan partijen die dat voor ons doen. Daar hebben we het geld nooit voor over gehad. We zijn van 2000 personen teruggegaan naar een paar honderd man bij het RVB en we hebben dat niet opgevolgd of ingevuld met een goed informatiesysteem. Dus ik denk dat we niet zo heel erg goed weten hoe het staat met ons vastgoed. En ik denk dat het RVB dat ook niet zo goed weet en dat komt door een deel doordat we daar te weinig tijd, geld en energie in gestopt hebben. Een informatiesysteem is natuurlijk lastig als je gescheiden bent als beheerder van het vastgoed en gebruiker. Want het zou natuurlijk veel mooier zijn met een koppeling als je weet hoe het gebruikt wordt, en wie het gebruikt en waarvoor. Maar dan moet je weten wat de functie is van een locatie en een aantal m2 en de status van het onderhoud en het onderhoudscontract en het schoonmaakcontract etc. Dat doen we nu in twee gescheiden systemen.

Aan de andere kant moet je dat allemaal wel willen weten. Gaan we ons er dan niet te veel mee bemoeien op detail niveau. Zij moeten ons vastgoed onderhouden en wij moeten het geld beschikbaar stellen wat daar voor nodig is. Het zou mooi zijn dat met een klik op een kaart je kan zien wat de staat van het onderhoud is met een kleurenschema of zoiets. Dat zou goed zijn, maar aan de andere kant als we dat doen dan zit er ook een gevaar aan. Namelijk dat wij ons, te zeer in detail, gaan bemoeien met het beheer van het vastgoed en dat hebben we nu juist uitbesteed. Het risico is, dat denk ik tenminste, dat we hebben afgesproken hoeveel euro per m2 het onderhoud mag kosten en dat is een belachelijk laag bedrag. Dus dan kun je ook niet verwachten dat ze het op niveau houden. Dus als je

het dan hebt over transparantie dan gaan wij proberen te micro managen waar dat te kleine budget aan besteed gaat worden. De situatie bekijken met een meer technocratische beheerdersbril en een beoordeling waar heb ik het meeste effect van die euro is wellicht ook goed.

De communicatie tussen het RVB en Defensie is onvoldoende en dat komt vooral terug in de inhoudelijke sturing maar dat is ook te wijten aan het gebrek aan visie bij Defensie op het gebied van ruimtegebruik. De contracten zijn ook betrekkelijk globaal en hoog over en wat we precies van elkaar verwachten is ook niet zo heel duidelijk. Ik ervaar dat als een knelpunt. Als ik een vraag heb dan denk ik dat het past in dat regeltje van de jaaropdracht en dan hoor ik dat er geen capaciteit is. Als ik dit dan bespreek met een van de verantwoordelijken binnen DVM qua contract blijkt dat ze nog uren genoeg hebben want ze putten deze niet uit. Hoe kan dat. Dus het inzicht in hoe ze dingen doen is ook niet super goed.

Over de verschillende risico's in de supplychain benadering:

Omgevingsrisico: Als je zegt dat zijn dingen die op ons af komen waardoor we onze taken niet meer kunnen uitvoeren, dan is het omgevingsrisico enorm groot. En dan bedoel ik ook de Omgevingswet, verkrijgen van vergunningen, luchthavenbesluiten, omgevingsplannen en zo. Wat er in mijn ogen ontbreekt is een duidelijk beeld bij Defensie zelf over onze footprint, de huidige situatie en hoe wij dat op termijn graag zouden willen hebben. Dat vindt te veel plaats op lokaal niveau, vliegbasis, haven, kazernecommandant. We hebben nu een defensievisie 2035, een heel mooi document, is politiek vastgesteld. Het geeft een beetje de ambitie weer hoe defensie naar het 2% BNP wil en verder. Maar voor mij zit er een groot gat in de hoog over defensievisie 2035 en datgene wat op de grond gebeurt. Er is geen beleid op omgeving en de footprint en er is geen beleid op omgevingsmanagement. Daarmee sturen we het RVB slecht aan. Ze doen het gros van het omgevingsmanagement maar ze weten niet wat wij willen, en daarmee lopen we een heel groot risico in mijn ogen. De omgevingsplannen worden door de gemeente gemaakt en we moeten rennen want we willen net op het laatste moment nog even mee praten omdat we het niet eerder wisten. We besteden daar te weinig aandacht aan. Dus dat is voor mij een groot risico. Zorg dat je een duidelijk eigen ruimtelijke visie hebt. Wat wil je en waar en kun je dat ook onderbouwen. En ten tweede dat je een goede afspraak hebt over de belangenbehartiging of participatie, welk woord je ook wil gebruiken. Want anders gaan we daar last van hebben en dat zijn grote risico's denk ik.

Operationeel risico: Het grootste risico is dat we straks niet meer mogen wat we willen. Omdat we niet op tijd geweest zijn of niet hebben opgelet. Dat we niet voldoen aan wet en regelgeving en dat het bevoegde gezag een ketting voor Den Helder legt en zegt je mag je haven niet meer in. Of we mogen niet meer schieten op het Infanterie Schietkamp of op het oefenterrein. Dan hebben we een probleem. Dus ik denk eigenlijk dat als je het over vastgoed hebt, vergunningen is ook een onderdeel van vastgoed, dat dat het grootste risico is. En misschien is het zelfs wel een strategisch risico omdat we

niet serieus genomen worden door strategische partners interdepartementaal gezien. Wij moeten meepraten over de nationale omgevingsvisie maar dan moeten we wel weten wat we willen dus het speelt op meerdere niveaus in het model van de supply chain.

Strategisch risico: We hebben een strategisch integraal ruimtelijk inzicht nodig van defensie. Waar zit ik en waar zou ik op termijn willen zitten. Want dan pas kan je op een fatsoenlijke manier omgevingsmanagement doen. Dan kan je namelijk met een boekje onder je arm gaan overleggen. Wat ook een risico is, zijn de medegebruikers op de defensierterreinen. Ze gebruiken een deel van onze stikstofruimte die we zelf wellicht hard nodig hebben. Dat kan ons zeker belemmeren in onze strategische plannen. Het beste zou zijn als er keuzes worden gemaakt voor de toekomst of op zijn minst een paar scenario's ontwikkelen, je zal dingen met elkaar moeten wegen. Maar dat kan pas als je die scenario's hebt laten opschrijven en afwegingkaders hebt vastgesteld. Dan heb je het echt over de toekomst. Laat dit over aan de CDS, hij bepaalt waar wil ik naartoe met de uitvoering. Deze plannen moeten dan aansluitend worden getoetst op het politiek parlementaire bestuurlijke niveau. Op dit moment gebeurt het een beetje andersom. De beleidsmakers zitten te veel op de uitvoering. Dit is de laatste jaren zo gegroeid omdat het politieke aandacht had of omdat het nergens anders gebeurde. Resultaat is dat de beleidsstaf met zaken bezig is waar de CDS niet voldoende van op de hoogte is en dat lijkt me een strategisch risico. Die scheiding moet terug maar daar moet wel de capaciteit voor zijn.

Over het huidige beheer van het vastgoed bij Defensie:

Het is nu allemaal versnipperd en onduidelijk. De CDS wijst de objecten toe aan een hoofdgebruiker. Deze is verantwoordelijk voor wat er op die objecten gebeurt. Ik zou het graag zwart witter zien. De eigenaar is de hoofdgebruiker en iedereen die de gebouwen gebruikt is een deelgebruiker en moet gewoon een contractje afsluiten met dit is het oppervlak wat ik kan gebruiken en deze activiteiten mag ik daar uitvoeren. Als je iets anders wil gaan doen vraag je daar toestemming voor. Dan wordt het veel overzichtelijker. Eigenlijk zou ik nog verder willen gaan, waarom leggen we het hoofdgebruik neer bij de DO en niet gewoon bij de CDS. Die kan het dan eventueel beleggen bij DOSCO namens hem en dan wordt het single servicemanagement. Je kan daar dan ook alle OVH-taken neerleggen. Het moet dan wel goed omschreven worden maar de C-DOSCO kan dan tegen iedereen zeggen stop met varen, vliegen of schieten. Doordat het nu zo verweven is heb je soms gebruikers met een hogere rang dan de OVH. Dat kan discussies opleveren en met dit model is er gewoon veel meer duidelijkheid. Ik zou het in elk geval een interessant model vinden of je daarmee de duidelijkheid kan vergroten en de risico's kan verkleinen. De risico's die ontstaan door die onduidelijkheid.

Bijlage 5 Samenvatting interview Directeur Portefeuillestrategie & Portefeuillemanagement Rijksvastgoed Bedrijf (RVB)

Datum 27 januari 2021

Over de werkwijze van het RVB

Mijn directie is eigenlijk het koppelvlak met de klanten. Wij gaan het gesprek aan over de behoeftes en zetten dat om naar een vastgoedplan. Ook hebben we een steeds steviger beleidsafdeling die met beleidsdepartementen praat, hierdoor zijn we ook meer voorbereid op wat er vanuit die hoek komen gaat, zoals duurzaamheidseisen. We zijn dus eigenlijk de planners van het RVB.

Defensie heeft een uitzonderingspositie ten opzichte van de andere rijkspartijen omdat ze zelf nog eigenaar zijn van het vastgoed. De dienst vastgoed defensie is opgegaan in het RVB nu zo'n vijf jaar geleden. Door deze samenvoeging zie je wel dat er nog steeds op iets andere wijze met Defensie wordt omgegaan. Dat is zo gegroeid.

Maar het is wel onze bedoeling dat we toe groeien naar een situatie die vergelijkbaar is met de andere rijksdiensten. Bijvoorbeeld dat het assetmanagement bij het RVB ligt en niet zoals nu bij Defensie. Dan kunnen wij over de portefeuilles heen kijken en beter beleid maken en implementeren bij grote ontwikkelingen. Daar is nu nog niet voor gekozen.

Over de communicatie tussen het RVB en Defensie

Communicatie gaat nooit helemaal goed. Er zijn altijd verbeterpunten. In een grote organisatie zoals het onze is het altijd lastig te zeggen bij wie je moet zijn om een specifieke zaak te regelen. Maar dat geldt ook bij Defensie. Er zijn wel vastgestelde grenzen waar een afdeling of sectie zich mee bezig houdt maar die grenzen zijn niet altijd scherp en soms moet je ook escaleren. Soms heb je ook shop gedrag. Maar in feite is de structuur van het RVB simpel, alleen de scheidslijnen zijn soms diffuus.

Als het gaat over inhoudelijke informatie zijn er twee aspecten die een rol spelen. Ten eerste we hebben geen goed onderhoudsmanagementsysteem. Dat is in wording maar er moet ook een plaatje zijn van wat er moet gebeuren. Daar is geen scherp beeld van omdat iedereen zo druk is geweest met het hoofd boven water houden dat er alleen een overall beeld is. Maar het is wel duidelijk dat de staat van het vastgoed gewoon bedroevend is. Bij veel panden zijn we alleen maar bezig met brandjes blussen en correctief onderhoud in plaats van planmatig. Er is gewoon een forse investering nodig.

Over Defensie als organisatie en opdrachtgever

Wat betreft Defensie zelf, daar kun je ook veel over zeggen. Ten eerste verwijs ik je naar het onderzoek van Van Endt en van Oss, daar zitten al veel conclusies in waar het niet goed gaat. Maar behalve dat heeft Defensie de laatste jaren meer een poldermodel omarmt. Soms lijkt het alsof iedereen ergens over gaat of dat niemand ergens over gaat. Er zit niets tussen. Er is momenteel geen echte enkelvoudige leiding meer. Daar zitten goede kanten aan, eenhoofdige leiding is ook niet altijd goed, maar nu gaat het veel stroperiger. Dit geldt op alle vlakken.

Als je dit op het vastgoed plaatst zie je dat een grote organisatie als DOSCO met een grote afdeling DVM die het op het operationele niveau het vastgoed probeert te managen binnen de mogelijkheden die ze krijgen. De middelen die ze hiervoor krijgen zijn echt minimaal.

Daarbij komt ook nog dat er iets op het gebied van governance speelt, we zijn aan beide kanten nog niet genoeg op elkaar ingericht. Bijvoorbeeld het assetmanagement en het objectmanagement hangt een beetje tussen onze organisaties in. Qua governance hebben we een probleem op het tactisch operationele niveau maar daarnaast hebben we een groter probleem op het hogere strategische niveau. Momenteel is Defensie weer aan het nadenken hoe ze in balans kunnen komen tussen het vastgoed en de financiën.

Over de wijze van financieren van Defensie

Er is nu een kasverplichtingenstelsel maar vastgoed zal altijd een sluitpost blijven. Je gaat nooit voldoende financiën krijgen voor de huidige vastgoedportefeuille. Als je een robuuste en daarmee minder risicovolle optie wilt dan moet je naar een leenstelsel toe. Net als een hypotheek van een huis. Het gaat je uiteindelijk niet minder geld kosten maar je krijgt veel stabielere uitgaven.

Het is net de piramide van Maslow, eerst komt de basisbehoefte als eten en drinken, daarna komt er nog kleding en daarna pas het vastgoed. Dat begrijp ik wel maar op deze wijze komt Defensie nooit in een stabiele situatie terecht. Je moet naar een situatie waarin je zegt ik heb een moderne kazerne, wel een sobere maar modern waaraan je weinig onderhoud hebt.

Je kan wel blijven proberen om je hoofd boven water te houden maar als je niet iets hebt met een stabiel drijfvermogen blijf je maar doormodderen.

In de huidige begrotingssystematiek van defensie zal nooit het bedrag vrijkomen wat nodig is om het vastgoed op norm te krijgen. Op dit moment schatten we het benodigde budget op 6 miljard voor de komende 15 jaar. Er hoeft maar iets te gebeuren en het geld is weer ergens anders voor nodig en moet je via elders vrij maken van financiën het geld weer bij elkaar sprokkelen. Rentes zijn op dit moment dramatisch laag, rentekosten zijn er bijna niet dus eigenlijk ga je bijna hetzelfde bedrag betalen alleen doe je het door een hypotheek te nemen en de kosten over 30 tot 40 jaar uit te smeren. Dan komt het als stabiele uitgave in je begroting, veel makkelijker als dat je het bedrag ineens moet ophoesten. Daarmee is het financieel veel minder risico dragend. Maar om de een of andere reden wil Defensie niet lenen. Men wil niet afhankelijk zijn van het Ministerie van Financiën en men wil flexibiliteit in de begroting houden zodat er makkelijk geschoven kan worden. Niemand vindt het vreemd dat je vaste lasten hebt voor je huis, maar Defensie blijkbaar wel.

En dan heb je ook nog een beetje dat men bij Defensie vindt dat vastgoed extreem veel geld kost. Men lijkt het zonde te vinden van het geld. Dat geld moet natuurlijk naar munitie en kanonnen etc. en dat snap ik ook wel maar de basis kost ook geld. Net als dat je personeel geld kost en je ICT. Dan geef ik altijd maar aan dat het rijk gemiddeld twee keer zoveel geld uitgeeft voor zijn vastgoed en jullie klagen nu al. De bedragen van de andere ministeries kunnen we prima benchmarken met andere organisaties, we zijn echt niet plotseling een heel paleis aan het bouwen.

Bij het rijkskantorenstelsel is het RVB eigenaar van de kantoren, wij geven dan een prijs per m² en doen het verdere beheer en onderhoud. De klant heeft verder geen omkijken meer naar het vastgoed wat hij gebruikt. Defensie is bang dat het via dat stelsel de controle volledig kwijt is en zich overlevert aan het RVB en natuurlijk dat het veel te duur is. Dat is deels denk ik waar. Er zitten allerlei kosten in zo'n tarief maar je bent ook volledig ontzorgd. Het is een beetje te vergelijken met een leaseauto. Maar er is ook een tussenweg, het specialty-stelsel waarbij investeringen wel als het rijks stelsel worden gedaan met een bepaald tarief en onderhoud wordt gewoon uitgevoerd en apart afgerekend. Je hebt dan wel meer zeggenschap.

Je zou ook kunnen kiezen voor een combinatie, een opsplitsing van een militair deel en een kantoor en lesgebouwen deel. Alleen Defensie werkt object (kazerne) gericht en daar heb je vaak combinaties van militair, kantoor, legering dus daar zou dan over nagedacht moeten worden. Je zou ook kunnen kiezen voor een splitsing op basis van gevoeligheid zoals een vliegveld versus een vestigingsplaats van mensen.

Defensie moet een omslag maken in zijn denken. Ze moeten er niet meer standaard van uit gaan dat ze anders zijn dan anderen. Dat zit namelijk in het hele denken, door de hele organisatie. Waarom zou een burger van Defensie een andere CAO moeten hebben dan de overige rijksambtenaren? Er zijn ook nog veel andere zaken die voor alle ministeries gelden behalve voor Defensie. Men heeft zich een uitzonderingspositie toegekend. Vandaar ook de huidige situatie met het vastgoed, deelname aan het RVB was verplicht maar op de een of andere manier is het ze toch gelukt om het eigendom zelf te houden in tegenstelling tot bijvoorbeeld justitie. Maar dat betekent wel dat de risico's van bijvoorbeeld veiligheid deels niet meer in eigen hand is. Het zit deels bij defensie en deels bij het RVB en uiteindelijk als eigenaar is Defensie altijd eindverantwoordelijk. Het idee van het RVB was een grote professionele organisatie maar Defensie doet nog van alles half zelf, daar geloof ik niet meer in. Via het kantorenstelsel heb je alles in één hand, van onderhoud tot het juridisch beheer, er is één aanspreekpunt. Dat werkt gewoon veel beter. En als je toch nog enige druk wil uitoefenen kan je werken met boeteclausules. De risico's van het vastgoed komen op die wijze volledig bij het RVB te liggen.

Over risicomanagement bij het RVB

Periodiek wordt er een grote schouw uitgevoerd. Die van Defensie was bij de overdracht in 2015. Tijdens die schouw inspecteren we de volledige staat van het vastgoed. We hebben natuurlijk ook ons keuringen systeem waarmee we de kwaliteit van het vastgoed meten.

Als directie van het RVB maken we natuurlijk ook een jaarplan, daar zit ook een onderdeel risicomanagement in. Deze is natuurlijk voor het volledige RVB. Het is een begin maar nog niet voldoende.

De schouw uit 2015 is met Defensie gedeeld, maar gek genoeg is er niets mee gedaan. Pas bij de uitwerking van het strategisch vastgoedplan is hij erbij betrokken, maar actueel was hij natuurlijk niet meer. Je zou verwachten dat zo'n schouw de basis is voor je onderhoudsprogramma en jaarplannen, maar dat is nooit gebeurt.

In principe zou een schouw eens per 5 jaar moeten worden uitgevoerd, voor Defensie is dat in 2020. Dat is overigens niet gebeurt.

Over de toekomst van het Rijks- en Defensie vastgoed

Naar aanleiding van onder andere de lessen van COVID-19 pandemie en de ervaringen die zijn opgedaan met het vele thuiswerken en online vergaderen en lesgeven wordt er op dit moment over het huisvestingsbeleid nagedacht.

Er wordt bijvoorbeeld nagedacht of er niet meer hubs in de regio moeten komen. Waarom moet je elke dag vanuit bv Drenthe naar Den Haag om te werken? Als je ergens een plek in de buurt hebt met goede beveiligde ICT waardoor men ook niet verplicht is thuis te werken maar ook niet zover hoeft te reizen is een mooie tussenoplossing. Vanuit huis is het natuurlijk ook altijd een optie, maar niet iedereen heeft thuis de juiste omgeving en voorzieningen. Dit soort hubs kunnen een rijks locatie zijn maar bijvoorbeeld ook een defensielocatie, maar net hoe hoog de beveiliging moet zijn.

Er wordt in ieder geval op rijksniveau nagedacht over 50% werk thuis of dicht bij huis en 50% op kantoor. Het gevolg is dan wel dat de kantoren meer een ontmoetingsplek of vergaderplek worden. Concentratieplekken zijn dan bv niet meer nodig. Maar voor defensie zal dat niet voor iedereen kunnen, je zit ook met bv oefenen, maar voor het deel waar het wel mogelijk is zal dat zeker de toekomst zijn.

Over omgevingsrisico's

Het RVB moet de belangen behartigen van Defensie als het gaat over omgevingsmanagement bv bij ontwikkelingen van bestemmingsplannen door gemeenten. De uitvoering daarvan is voor ons wel een aandachtspunt. We zijn bezig om dit te intensiveren want de huidige capaciteit is te beperkt. We proberen het ook breder te trekken, dus niet alleen voor Defensie maar ook voor al onze andere klanten zoals justitie. Dossiers zoals stikstof maken het op het moment erg moeilijk. Maar als RVB zien wij de omgeving vaak als risico, hoe gaat het ons belemmeren. Maar je kan die omgeving ook zien als kans, zie dat je dingen samen gaat doen, vooral op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid in de vorm van een warmtenet. Maar daar heb je wel de capaciteit voor nodig om die relaties te onderhouden en mogelijkheden te onderzoeken.

Bijlage 6 Samenvatting interview met Sectiehoofd Defensie, DJI en Gronden van de Afdeling Portefeuillemanagement Rijksvastgoed Bedrijf (RVB)

Datum 20 januari 2021

Over de rol in het proces van de instandhouding van het vastgoed van Defensie:

Ik ben Sectiehoofd. Deze sectie bestaat uit de portefeuilles Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Defensie en Gronden. Deze worden elk door een teamleider functioneel aangestuurd, maar ik ben eindverantwoordelijk. Daarnaast ben ik ook teamleider van de portefeuille Gronden. Defensie is zelf eigenaar van zijn vastgoed en terreinen dus wij hebben alleen een advies en ondersteunende functie. Belangrijke werkzaamheden die we verrichten voor Defensie voeren we uit op basis van een producten/diensten catalogus van het RVB die is overeengekomen met Defensie en natuurlijk de jaaropdracht. Onze sectie houdt zich voornamelijk bezig met de dienstverleningsactiviteit expertise en advies. Dat is onder andere het assisteren, bijdragen of opstellen van bijvoorbeeld het strategisch vastgoedplan, het revitaliseringsprogramma, het helpen zoeken naar locaties voor nieuwe activiteiten etc. Wij zijn dus vooral betrokken aan de voorkant van het vastgoedproces.

Daarnaast heb ik ook de rol van systeemeigenaar. Ik ben systeemeigenaar van het domein Portalen, dat betekent dat het rijksvastgoedportaal, het portaal waarin het vastgoed digitaal is te raadplegen, onder mijn verantwoordelijkheid valt. Wij zijn bezig met de ontwikkeling van het rijksvastgoedportaal als nieuw systeem waarin VIPS (het huidige systeem met vastgoedinformatie voor Defensie locaties) onderdeel wordt. De hele rijks portefeuille wordt dan inzichtelijk gemaakt. Dat doe ik samen met een projectteam. Ik heb ook de rol van gegevensverantwoordelijke voor de defensieportefeuille en ben verantwoordelijk voor alle mutaties in de stamgegevens van het defensievastgoed.

Over het functioneren van het RVB en de communicatie met Defensie

Overleg vindt op verschillende niveaus plaats, op strategisch, operationeel en tactisch. Op sommige onderdelen wordt er heel goed gecommuniceerd, maar er zijn ook onderdelen waar het beter kan of anders. Dit is onder meer aan de orde gekomen in het onderzoek "Van Ent en Osch", een onderzoek uitgevoerd door het RVB en Defensie. Wellicht interessant om ook bij je onderzoek te betrekken.

Ik maak nu deel uit van een veel grotere vastgoedorganisatie. Collegae die afkomstig zijn van Defensie en over zijn gekomen naar het RVB zijn veelal in een "defensiecultuur" werkzaam geweest. Er wordt van ons verwacht een zakelijkere houding aan te nemen. Ik ben het daarmee eens, maar dat moet niet ten koste gaan van de communicatie op alle niveaus. Wij hebben veel werkgroepjes, vergaderingen, bijeenkomsten. We creëren (on)bewust te veel schijven. Dat werkt n.m.m. niet. Ik ben voorstander van een plattere structuur als het onder meer over overleg gaat.

Sommige materiele projecten met infrastructurele consequenties zijn confidentieel. Dat maakt het natuurlijk lastiger, ook in de communicatie. Aan de voorkant van het vastgoedproces vragen wij vaak

genoeg wat staat er aan materiele verwerving op stapel om daar vastgoed technisch in de planvorming rekening mee te gaan houden. Vaak kan en mag er dan nog niets gezegd worden want dan geef je mogelijk vertrouwelijke specificaties vrij, prijs. Dat is lastig. Het enige wat wij willen weten is wat komt eraan aan waar moeten we globaal rekening mee houden bijv. afmetingen. Als je dat weet dan kun je al bekijken of het gaat passen. Dus iets meer communicatie over specificaties, grove lijnen, dat is al voldoende. Dit kan zeker nog verbeterd worden.

Over risicomanagement bij het RVB

Een paar jaar geleden zijn er naar aanleiding van de veranderingen binnen de krijgsmacht een paar werkgroepen opgericht die zich onder meer over financiële duurzaamheid en strategie hebben gebogen. Wij zijn in 2019 begonnen met het strategisch vastgoedplan (SVP) en onze bijdrage daaraan. Daar hebben we risicomanagement echt een plaats in gegeven. Dit plan kent een lange duur, een aanzienlijke omvang van meerdere honderden miljoenen en het is de bedoeling n.m.m. voorwaarde dat er goed risicomanagement op toegepast wordt. In het projectplan/programmaplan wat de programmamanager heeft opgesteld zit ook een duidelijke verwijzing naar hoe ze in de stuurgroep omgaan met risico's. Ik heb daar destijds erg op gehamerd, het is gewoon onderdeel van het programmamanagement, je moet daar niet aan voorbijgaan want het gaat echt om veel budget. In 2014 was de kritiek van de algemene rekenkamer, dat er bij defensie meer aan risicomanagement gedaan moest worden. Dus vanaf 2014 is er aandacht voor geweest, er zijn werkgroepen opgezet, maar feitelijk geïmplementeerd als zichtbaar resultaat, is dit het beste zichtbaar in het SVP en het revitaliseringsprogramma. Daar is risicomanagement in ieder geval zo weggezet dat elk besluit weloverwogen kan worden genomen door bv een risicomatrix of een risicoscan

Je moet natuurlijk altijd voor ogen houden, niet functioneel vastgoed is gewoon een risico. Als je vastgoed hebt wat niet veilig is in gebruik moet je het of stilzetten of je moet het gaan aanpassen. En als je moet aanpassen kost dat geld en als je het buiten gebruik stelt kan het betekenen dat je bepaalt operationeel proces in gevaar komt, dat moet je eigenlijk willen voorkomen door aan de voorkant bepaalde risico's af te wegen.

Die inventarisaties zijn wel gemaakt en de prioritering is wel gemaakt maar het zou wat mij betreft een veel structureler karakter moeten krijgen bij Defensie. Dat je daar echt een aparte risicomanager voor moet hebben. Dit geldt trouwens ook voor het RVB. Een aparte persoon /entiteit binnen je vastgoedketen die uiteindelijk de afwegingen zichtbaar maakt. De Commandant der Strijdkrachten informeert en aangeeft wat de ingeschatte risico's zijn bv qua veiligheid. Dat is organisatorisch naar mijn mening niet ingebed binnen Defensie. En ik moet eerlijk toegeven, ik heb het geprobeerd via dat revitaliseringsprogramma in te bedden, ook bij het RVB. Onze organisatie is groot maar we hebben niet een aparte afdeling risicomanagement. We hebben wel een afdeling veiligheid die alles op het gebied van veiligheid nauwlettend in de gaten houdt.

Op het moment dat wij een nieuwe kazerne gaan bouwen, dan kan ik je nu al op een briefje meegeven, dan kijkt de algemene rekenkamer direct mee. Die kijkt nu al of Defensie de risico's wel goed in kaart heeft. En als je een kazerne bouwt en de algemene rekenkamer gaat vragen stellen, dan

ben je in ieder geval voorbereidt. Dat je direct kan aangeven wat de risico's zijn. Niet alles zal tot in de puntjes goed zijn maar overall is het dan wel meegenomen en kan een goed overwogen besluit worden genomen.

Over de rol van Stakeholders:

Mijn credo is altijd geweest, zowel toen ik bij Defensie werkte als dat ik nu voor Defensie werk, de gebruiker staat centraal. Het gaat mij om die man of vrouw, soldaat, burger of generaal. Ik wil er gewoon voor zorgen dat hij veilig en gebruik gereed vastgoed tot zijn beschikking heeft. Alle projecten die je opstart, daar moet je de gebruiker bij betrekken dat kan je op verschillende manieren organiseren want de gebruiker heeft vaak een (te) groot wensenpakket en er is gewoon een beperkt budget. Wat je dus moet doen is o.a. structuur aanbrengen, de gebruiker betrekken en verwachtingen managen. Mijn uiteindelijke opdrachtgever is Defensie Vastgoedmanagement (DVM) en niet de gebruiker. DVM geeft een strak omliggende opdracht. Natuurlijk luister ik ook weleens mee wat die gebruiker ervan vindt maar ik zit niet altijd met het defensieonderdeel (DO) of de gebruiker aan tafel. Dat kan gewoon niet. Wij gaan ervan uit dat DVM het DO de belangen van de gebruiker vertegenwoordigd.

Over het meewegen van de vastgoedcomponent bij projecten van Defensie:

Nieuw materieel worden door de Defensie Materieelorganisatie (DMO) aangeschaft. DMO heeft n.m.m. vaak maar 1 opdracht, bijv. een simulator aanschaffen tenminste zo heb ik het altijd in het verleden ervaren. Ze kijken (nog) niet integraal naar de opdracht. Een DMO-projectleider heeft veelal niet een vastgoedrandvoorwaarde, behoefte in zijn opdracht staan. Dat is echt een risico omdat dan een project niet integraal wordt uitgevoerd. Het is niet zo dat de gebruiker die het gebouw of de simulator benodigd het fout doet, maar wie heeft de opdracht gegeven en wie heeft de opdracht ontvangen en voert deze integraal uit? Als je integraal naar een opdracht kijkt kun je heel veel risico's beperken. Als men bij DMO i.s.m. AVG/DVM meer aan integraliteit doet kan je heel veel risico's beperken. Het gevolg is als dit niet wordt gedaan dan schiet DMO na verloop van tijd een aanvullende vastgoedbehoefte in bijv. via de commandanten voorziening (COVO). Het COVO-budget is daarvoor echter niet op toegerust en bedoeld.

Bijlage 7 Samenvatting interview met militair werkzaam bij Rijksvastgoed Bedrijf (RVB)

Datum 28 januari 2021

Over de rol in het proces van de instandhouding van het vastgoed van Defensie:

Mijn positie zit tussen het koppelvlak Defensie en het RVB. Bij het RVB zitten asset managers voor de rijkspartijen maar bij Defensie zitten die bij Defensie Vastgoedmanagement (DVM). Intern RVB word ik ook weleens de asset manager Defensie genoemd omdat ze dan zoekende zijn. Er is iets bij Defensie, bij wie moet ik dan zijn. Ik ga dan in gesprek met de klant, dus DVM. Maar soms communiceer ik ook met een niveau hoger en lager, dat gaat soms sneller. Dat weet men ook bij DVM en men gebruikt mij daar soms zelfs voor. Het is complex en ik kom tijd te kort. Met overige niveaus communiceer ik niet daar heb ik gewoon geen tijd voor.

Over het functioneren van het RVB en de communicatie met Defensie

De communicatie is niet altijd even goed. Dit komt ook door de besluitvorming bij Defensie, het gaat allemaal heel traag. Maar sommige zaken gaan weer te snel of worden niet de juiste procedures gevolgd. Een voorbeeld is het plaatsen van een tent in opdracht van de commandant op een sportveld. Het RVB weet van niets, maar wil het wel graag weten. Het onderhoud aan het sportveld hoeft dan niet te worden uitgevoerd. Maar een ander gevolg is dat je sportveld na het gebruik van de tent helemaal hersteld moet worden. Wie gaat dat dan betalen? Dat zit niet in het budget van het RVB. Ook de juiste vergunningen worden niet aangevraagd omdat niet de juiste procedure wordt gevolgd. Daar moet dan achteraf weer heel veel energie in gestoken worden. Het RVB geeft dan dus tegengas en wordt als lastig ervaren, maar misschien beschermt het RVB je wel??

Wat wel beter kan is dat de inspecteurs van het RVB die komen voor een inspectie zich vaak niet melden bij een gebouwencommandant of een kazernecommandant. Die weten heel veel en misschien hebben ze ook wel info die van belang is voor het RVB. En ga ook even langs bij de objectmanager van het RVB. Die weet alle storingen van een gebouw. Dat is dus een verbetering, maar die opvoeding begint nu te komen. Niet direct escaleren maar elkaar opzoeken. Sommige hebben maandelijks contact maar andere hebben echt een probleem om elkaar te vinden.

Over risicomanagement bij het RVB

Er is een meerjarige planning voor onderhoud. Deze is voor drie jaar en alles wat niet wordt uitgevoerd wordt in het laatste jaar gezet. Een soort van parkeerjaar. Deze planning hebben we nu uitgebreid naar 5 jaar. De totale omvang van het planbaar onderhoud is 250 miljoen voor alleen de gebouwen. Per jaar krijg ik een budget voor 43 miljoen, maar ik krijg er ook ongeveer 40 miljoen aan nieuwe maatregelen bij. Dus die 250 loopt langzaam op naar 300 miljoen. Dus onder aan de streep schuift ruim 80 tot 85% van het planbare onderhoud gewoon door. Ik doe alleen nog wettelijk, veiligheid en operationeel voorlopig. Dus ik schilder geen kozijn tenzij het raam eruit valt want dan is het veiligheidsissue. Dat is dus een soort van risicobenadering, maar meer gericht op achteraf handelen in plaats van preventief.

Dan is er ook nog de gebrekenzeef. Het is een beslisinstrument van Defensie. Wij inspecteren een issue, dat gaat door de gebrekenzeef (software) en komt het bij een adviseur die het begroot en wegzet in de tijd. Die zeeg hanteert bijvoorbeeld voor een opslagloods niveau laag, een legering basis en een operationeel gebouw is operationeel plus. In plus accepteren we bijvoorbeeld niet dat de airco uitvalt. Zoals in een luchtverkeerstoren, maar het schilderwerk is niet zo belangrijk. Dan hebben we ook nog representatief plus. Dat is bijvoorbeeld de zwaluwenberg een monument. Dat daar de airco het niet doet is jammer, maar dan zet u maar een paar dagen de ramen open. Maar het schilderwerk is wel belangrijk. Bij legering accepteren we geen lekkende kraan of kapotte ruit maar wel slechte vloerbedekking en verfwerk. Zolang het maar geen veiligheidsissue wordt. Dat is een beetje de werking van de gebrekenzeef. Dus er komt al heel veel niet meer voor op de lijsten. Dus die 250 miljoen is misschien wel 500 miljoen, dat wordt niet meegenomen omdat het er niet doorheen komt. Dus het probleem is misschien nog wel groter.

In de ideale wereld van vastgoed ga je iedere 6 jaar schilderen. Na 12 jaar neem je de cv-ketel mee. En dat doe je nog een keer, maar na 24 jaar doe je ook een bitumen dak en na 48 jaar het pannendak. Dat is de zaagtandmethode. Deze zijn we bij Defensie helemaal kwijt en dus weet je niet qua risico wat er morgen op je bordje ligt. In de commerciële wereld is het normaal dat 80% van het budget planbaar onderhoud betreft en 20% correctief. Bij Defensie is dat anders om. Op een gegeven moment loop je het risico dat het echte operationele problemen geeft.

Over de rol van Stakeholders:

De gebruikers zijn de belangrijkste stakeholders. Als een locatie op de afstotingslijst komt, wordt direct alle geldstromen stopgezet. Ook al zit men er nog jaren. Het hoognodige onderhoud moet je dan van andere zaken betalen. Maar ook de catering en de beveiliging moet gewoon door, terwijl de bezuiniging als in ingeboekt. Maar men komt ook weleens terug op een besluit. Bijvoorbeeld de locatie op Texel. Daar is jaren niets gedaan en nu moet het toch weer op norm gebracht worden. Dat kan niet van het reguliere budget.

Ook de inframedewerkers van de Defensieonderdelen (DO) zijn een belangrijke speler. Verzoeken om nieuwbouw duren soms 5 tot 6 jaar voordat deze bij het RVB binnen komen. Dan ligt het puur op de verschillende stapels in de lijn van Defensie zelf, terwijl de aanvrager denkt dat het aan het RVB. Maar die infralijn is volledig overbelast. Daar zijn veel problemen en grote stapels met aanvragen. In de hele keten is een capaciteitsgebrek, ook bij DVM, de Bestuursstaf en de nieuwe staf van de Commandant der Strijdkrachten (CDS).

Defensie moet ook wennen aan dat men moet voldoen aan wet en regelgeving. Vroeger riep men dat geld niet voor ons. Maar nu, onder andere op het gebied van duurzaamheid, krijg je de opmerking hoezo geld dat niet voor Defensie? Je gaat je eraan houden. Vroeger haalden we met keuringen een percentage van 60 a 65%. Daar was de organisatie tevreden mee. Nu hebben we keihard gewerkt om het op 90% te krijgen. Dat heeft veel energie en tijd gekost. En dan krijg je de reactie moet dat zoveel kosten? Ja, en het is een verplichting.

Over de werkwijze en houding van Defensie met betrekking tot vastgoed:

De achterstand in onderhoud is zo groot dat het meer geld kost om het op orde te krijgen dan dat nieuw vastgoed zou kosten. Maar je kan niet beide tegelijk, dat is een molensteen om de nek van Defensie. Het is ook een beetje de cultuur dat men maar tevreden moet zijn met een gebouw wat wind en waterdicht is. Daar was men vroeger ook tevreden mee. Ook de vakbonden hebben dit jaren geaccepteerd. Maar nu is vaak ook die grens bereikt. Dat hebben we gezien met legering en met een aantal keukens op kazernes.

De huidige leiding is vaak niet eens op de hoogte van de staat van het vastgoed. Dat blijkt op het moment dat ze er rechtstreeks op worden aangesproken. Kennelijk zijn er zoveel filters, dat is ook deels cultuur, je wil je baas niet in verlegenheid brengen maar je wil hem ook goed informeren. Dus dan komt het tot halfzachte meldingen en meldingen met de opmerking we gaan het oplossen. Waar dat door komt weet ik niet. Wellicht is men angstig om dit soort zaken te melden, wil niet de boodschapper van slecht nieuws zijn of als negatief worden weggezet. Want misschien is er wel kans dat dat dan gevolgen heeft voor je verdere carrière. Dat is toch ook een cultuur op zich. Ieder nieuw bewindspersoon trekt een kast open en vind tientallen lijken.

Ook de politiek stapt makkelijk over dit soort problemen heen. Ik zat een keer bij het vastgoedoverleg in de tweede kamer, de ambtenaren kamer en de staatssecretaris zegt gewoon tegen de kamer, ik heb er het geld niet voor, zet het maar in uw verkiezingsprogramma. En we gaan over naar de orde van de dag.

Als je het bijvoorbeeld hebt over de duurzaamheidsverplichting. Eerst kwam Defensie weg met de eis van de terugverdientijd van 5 jaar. Defensie koopt zo goedkoop energie in dat bij veel maatregelen de terugverdientijd wel 100 jaar werd. Nu die eis wordt losgelaten wordt dit ook wel weer een risico dat men toch moet gaan investeren in gebouwen die heel erg achter lopen. Maar je hebt ook te maken met voorbeeldgedrag. Het is wel rijksoverheid. Dus als risico komt daar toch ook wel het imago uit voort.

Op het gebied van financiën blijft het schuiven. Het revitaliseringsplan was achter het bureau becijferd op 3,5 miljard. 700 miljoen was hiervoor vrijgemaakt. Daarvan is 280 miljoen naar instandhouding gegaan omdat er te weinig budget was voor keuringen, correctief onderhoud maaien van start en rolbanen, baggeren van de haven in Den Helder etc. Dat is geleend uit het budget investeringen, maar dat komt natuurlijk nooit terug. Gevolg is dat we nu in het revitaliseringsprogramma een kleine kazerne als Amersfoort gaan aanpakken en het budget is daarna alweer op. Hoe nu verder? Ik weet het niet.

De financiering zou anders moeten. Het moet niet meer als schuifbaar budget op de balans van Defensie, dan blijft men het geld wegschuiven naar andere zaken. Gebruik maken van het rijkshuisvestingstelsel zoals alle andere ministeries of gebruik maken van het leenstelsel zijn goede alternatieven. Op dit moment leen je bij het ministerie van Financiën voor 0% rente. Dan heb je een

veel stabielere balans over een langere periode. Alleen Defensie is heel bang om de zeggenschap kwijt te raken. Die angst is de basis voor de besluiten. Maar je moet gewoon goede afspraken maken, zo in de bagger blijven zitten is toch ook geen optie.

Defensie staat echt met de rug tegen de muur, of het nu gaat om vastgoed of bijvoorbeeld om de CAO. Er is altijd een component financiën. Men heeft niet eens het geld om de inflatie op te nemen in de CAO. Men kan geen kant op. Het moet op een radicale manier worden omgegooid, anders kom je er niet uit.

Over de invloed van de COVID-19 pandemie

Door de coronacrisis zie je dat een aantal branches gedwongen wordt om anders te gaan werken. Anders zou dat een lange weg zijn die via cultuurverandering plaats zou vinden. Dat is nu versneld. Men moet beseffen dat een kantoor een ontmoetingsplek gaat worden om te communiceren. Het administratieve doe je maar lekker thuis. Een heleboel neveneffecten zijn minder reizen, minder files, minder CO2-uitstoot en wellicht ook ander en minder vastgoed. Je ziet dat nu door de coronacrisis heel geforceerd zaken worden doorgevoerd die anders veel langer zouden duren. De groepscommandant met zijn pantservoertuig moet gewoon trainen met zijn mannen en ze moeten ook gewoon fysiek bij elkaar zitten. Maar de echte kantoorfuncties, daar is dat niet nodig. Het is nu te druk op de kromhoutkazerne, en dat komt omdat er veel managers zijn die hun personeel per se om zich heen willen hebben. Maar over wie zegt dat dan wat? Dat is een tekortkoming van de manager, die geeft dan niet voldoende richting en sturing en denkt dat door aanwezigheid de controle beter is. Heel oud denken. Maar dat gaat echt allemaal veranderen.

Bijlage 8 Vragenlijsten

Vragenlijst Collega's DVM

1. Wat is uw visie op de huidige vastgoedketen, wat gaat goed en wat niet?
2. Wat zou u graag anders zien in het huidige proces?
3. Wie zijn er volgens u stakeholders in de keten van het vastgoedbeheer, zowel in als extern?
4. Hoe groot is de invloed van deze stakeholders?
5. Worden deze stakeholders volgens u voldoende betrokken?
6. Wat zijn volgens u de grootste risico's in het vastgoedbeheer op dit moment en in de toekomst
 - a. Omgevingsrisico's (Risico's waar we geen invloed op hebben zoals wetgeving, klimaatverandering, COVID-19):
 - b. Operationele risico's (Risico's die onze bedrijfsvoering/ processen bedreigen):
 - c. Strategische risico's (Risico's die onze strategische doelen zoals het strategisch vastgoedplan, bedreigen):
 - d. Financiële risico's (Risico's op het financiële vlak):
7. Wat wordt er volgens u gedaan om deze risico's te verminderen of te beheersen?
 - a. Omgevingsrisico's:
 - b. Operationele risico's:
 - c. Strategische risico's:
 - d. Financiële risico's:
8. Heeft u daar nog aanvullende ideeën over?
9. Heeft u het idee dat bij projecten en ontwikkelingen voldoende naar het vastgoed aspect wordt gekeken? Waarom wel/niet?
10. Heeft u nog aanvullende opmerkingen met betrekking tot risico's in het vastgoedbeheer?

Vragenlijst Benchmark

1. Hoeveel vastgoed heeft uw bedrijf in eigendom of in gebruik?
2. Wordt er verschil gemaakt tussen essentieel en niet essentieel vastgoed?
3. Wordt er risicomanagement toegepast op uw vastgoedportefeuille?
4. Welke risico's heeft uw bedrijf geanalyseerd voor uw vastgoedportefeuille?
5. Wat is momenteel het grootste risico als het gaat om uw vastgoed?
6. Welke maatregelen heeft u genomen om de risico's te verminderen?
7. Heeft u in beeld wat de status van de panden is qua onderhoud?
8. Zo ja, hoe heeft u inzicht in deze status?
9. Werkt u voor onderhoud en keuringen met meerdere bedrijven en op welke wijze is dit ingericht? Bv afroepbasis?
10. Is er inzicht in de compliance verplichtingen per gebouw of locatie?
11. Voert u zelf interne controles uit?
12. Houd u ook rekening met de (toekomstige) behoeften van de gebruiker? Eventueel ook naar aanleiding van de huidige covid-19 ontwikkelingen.
13. Zo ja, hoe?

Bijlage 9 Resultaten vragenlijsten DVM

Samenvatting resultaten vragenlijsten DVM			
Vraag 1: Wat is uw visie op de huidige vastgoedketen. Wat gaat goed en wat niet			Aantal keren genoemd
	Goed:	Men is zich bewust van de problemen	1
		Mensen tonen grote inzet en blijven gemotiveerd (Can Do mentaliteit)	1
		Goed contact met vele stakeholders	1
	Niet goed:	Personele capaciteit en kennis	5
		Financiële middelen	5
		Kwalitatieve achterstand van het vastgoed	1
		Snelheid/efficiëntie/ te veel rollen en mandaten	7
		Afstand RVB, verkeerde rollen	5
	Geen centrale aansturing	1	
Vraag 2: Wat zou u graag anders zien in het proces			
		Minder bureaucratie	6
		Betere koppeling vastgoed en operationele consequenties	1
		Betere communicatie staat van het vastgoed en projecten	6
		Meer financiën	4
		Besef binnen de organisatie belang van het vastgoed	2
		Prioriteitskeuzes uitgevoerd door BS, DOSCO is ondersteuner	1
		Integratie van ruimte, milieu en vastgoed	1
Vraag 3: Wie zijn er volgens u stakeholders in de keten van het vastgoedbeheer, zowel in als extern			
	Intern	DGB/AVG (beleid)	4
		CDS/AVG	3
		DOSCO/DVM	6
		DO	6
		Lokale gebruiker	1
	Extern	RVB	7
		Rijkspartijen	4
		Provincies	3
		Gemeenten	3
		Omwonenden	3
		Medegebruikers	1
		NGO	1
	Marktpartijen (aannemers)	1	
Vraag 4: Hoe groot is de invloed van deze stakeholders			
		Groot	8
		Beperkt tot financiële begrenzing	1
		RVB grootst	2
		Invloed wisselend, afhankelijk per project	3
Vraag 5: Worden deze stakeholders volgens u voldoende betrokken			
		Ja	7
		Wisselend	1

Vraag 6: Wat zijn volgens u de grootste risico's in het vastgoedbeheer op dit moment en in de toekomst			
	Omgevingsrisico's	Steeds strengere wetgeving o.a. stikstof	5
		Omwonenden	1
		COVID-19, kans op ontwikkelingen	2
		Druk van buiten/ambitie vd staat	1
		Bijna grootst, minste invloed	1
	Operationele risico's	Beperkt door wetgeving	2
		Stilleggen bedrijfsvoering door geen adequaat VG beheer, sluiten vastgoed door manco's	4
		Het moeten aanpassen van processen (bv keukens en legering)	1
		Geen keuzes daardoor geen beleid dus achterstand bij realisatie (zie radar herwijnen)	1
		Onvoldoende bruikbaar vastgoed als gevolg van onvoldoende aandacht bij nieuwe ontwikkelingen	1
		Strategische risico's	Niet kunnen uitvoeren strategisch vastgoedplan
	Gereedstelling DO door niet kunnen beschikken over goede middelen waaronder vastgoed		1
	Capaciteit in de keten		1
	Politieke ontwikkelingen		2
	Te hoge ambitie voor het budget		1
	Ingehaald worden door de tijd, te langzaam		1
	Alle risico's komen samen in een strategisch risico		1
	Financiële risico's		Te weinig budget om alle behoeftes te kunnen uitvoeren
		Economische crisis/bezuinigingen	3
		Politieke ontwikkelingen	2
		Focus op andere investeringen	2
		Ambitie te hoog in gvl met de omvang van beschikbare middelen en de tekortkomingen / kwaliteit van het vastgoed	3
		Financieel systeem van jaarbudgetten	2
		Marktontwikkeling (vraag/aanbod)	1
Vraag 7: Wat wordt er volgens u gedaan om deze risico's te beheersen dan wel verminderen			
	Omgevingsrisico's	Zie doorlichting john	2
		Doen veel te weinig, willen wel maar geen capaciteit en middelen	2
		Uitbesteed aan RVB, maar geen eigen organisatie die monitort dus laat staan initiatieven neemt.	1
		Werkgroepen zoals stikstof projectgroep, en werkgroep omgevingswet	2
		Klimaatgevolgen in strategisch vastgoedplan	1
	Operationele risico's	Beter kijken naar handelingsperspectieven	1
		Beheersen van operationele risico's ligt vooral bij Opco's	1
		Beheersing door beperkingen uit de leefomgeving mee te nemen in de planning . Maar te weinig dialoog met stakeholders	1
		Is aan de BS/politiek	1
	Strategisch risico's	Beheersingsplan door strategisch vastgoedplan	1
		Er wordt te weinig gedaan	1
		Het heeft wel aandacht maar leid niet tot beslissingen	1
		Wel doelen en plannen maar geen uitvoering (PDCA)	1
		Niets aan gedaan, te weinig financiële middelen	1
	Financiële risico's	Aanpassen begrotingssystematiek is een optie waardoor afkomen van posten moeilijker wordt	1
		Continue vragen /lobby meer budget	1

Vraag 8: Heeft u daar nog aanvullende ideeën over			
		Gebruik gaan maken van de leenfaciliteit van het Rijk en de jaarlijkske kosten ten laste van het exploitatie budget	1
Vraag 9: Heeft u het idee dat bij projecten en ontwikkelingen voldoende naar de vastgoedcomponent wordt ge			
		Wel meer aandacht dan voorheen maar niet altijd	1
		Te optimistische gedacht, niet gedacht aan vastgoed	1
		Vastgoed zou eigenlijk randvoorwaardelijk moeten zijn bij een project	1
		Projecten lijken zonder vastgoedcomponent vaak goedkoper	1

Bijlage 10: Benchmark

Vragenlijst Benchmark risicomangement Vastgoed. Respondent 1

1. Hoeveel vastgoed heeft uw bedrijf in eigendom of in gebruik?

De afdeling Human Facility Management (HFM) van [REDACTED] is eigenaar van de bemenste locaties van [REDACTED]; de afdeling Asset Management is de eigenaar van de [REDACTED] locaties. De portefeuille van HFM bestaat uit 19 eigendomspanden en 18 huurpanden. Ons vastgoedbestand is erg divers; van kantoren tot verkeersleidingsposten (24-uurslocatie met veel techniek) en van monumentale panden tot moderne panden. In totaliteit beheren we ongeveer 78.000 m2 BVO, waarvan 60% in eigendom is en 40% wordt gehuurd. Binnen deze 37 panden bieden we 4.500 werkplekken¹. Dit komt neer op ongeveer een werkplek per medewerker. We willen benadrukken dat het hier gaat om de huidige situatie (medio 2020). De toekomst van kantoorwerkplekken is door COVID-19 aan verandering onderhevig en beweegt steeds meer richting hybride werken en meer thuiswerken. Dit zal een flink effect hebben op onze werkomgeving.

2. Wordt er verschil gemaakt tussen essentieel en niet essentieel vastgoed?

Alle vastgoed van [REDACTED] is essentieel/belangrijk; heeft een functie bij de doelmatige uitvoering van onze taken. Binnen HFM hebben wij een onderscheid gemaakt in bedrijf kritische en niet-bedrijf kritische ruimtes van onze panden. In bedrijf kritische ruimtes zijn bijvoorbeeld [REDACTED] installaties geplaatst, waar geen uitval op mag ontstaan, omdat het gevolg uitval van [REDACTED] kan hebben; ons primair proces wordt daardoor direct geraakt. Voor deze ruimtes geldt dat zij zeer goed onderhouden en gemonitord moeten worden.

3. Wordt er risicomangement toegepast op uw vastgoedportefeuille?

[REDACTED] is nog niet heel lang eigenaar van de bemenste locaties; deze zijn recent aangekocht of andere commerciële partijen. Het onderhoud en beheer is in de eerste periode vooral op reactieve wijze uitgevoerd. In 2018 is het onderhoud van de panden echter bij twee onderhoudspartijen gelegd en vindt er overkoepelende sturing plaats door een beheermaatschappij. De partijen zijn in gezamenlijkheid verantwoordelijk voor de waarborg op de instandhouding. De risico's op het gebied van onderhoud en beheer zijn dus contractueel vastgelegd en als te leveren prestaties bij de onderhoudspartijen en beheermaatschappij neergelegd.

4. Welke risico's heeft uw bedrijf geanalyseerd voor uw vastgoedportefeuille?

Als aangegeven staat het portfolio- en assetmanagement van de bemenste locaties nog in de kinderschoenen. Er is nog geen overall portefeuille-risicoanalyse gemaakt. Op het gebied van property management is er al wel een onderscheid gemaakt in risico's die betrekking hebben

¹ Aantallen werkplekken afgerond naar 4.500 i.v.m. wisselende aantallen projectlocaties.

op het primair proces, veiligheid personen of het niet voldoen aan wet- en regelgeving. Hierin komen vooral op locatieniveau directe of indirecte risico's tevoorschijn.

5. Wat is momenteel het grootste risico als het gaat om uw vastgoed?

De instandhouding moet worden gegarandeerd aan de business. De grootste risico's zien wij op het gebied van elektra en het IV-schap. Daarnaast zijn wij druk bezig om de processen en systemen te optimaliseren. Die zorgen nu ook voor indirecte risico's als bijvoorbeeld het niet juist doormelden van storingen of calamiteiten.

6. Welke maatregelen heeft u genomen om de risico's te verminderen?

Als gezegd de instandhouding bij de onderhoudspartijen en beheermaatschappij neergelegd. Daarnaast zijn wij een tender gestart om bijvoorbeeld het GBS-systeem te optimaliseren (beter aan te laten sluiten bij de regierol en gevraagde prestaties).

7. Heeft u in beeld wat de status van de panden is qua onderhoud?

Ja, dat hebben wij. Wij ontvangen per kwartaal een rapportage van de status van de instandhouding. Daarnaast vindt er op reguliere basis sturing en monitoring plaats.

8. Zo ja, hoe heeft u inzicht in deze status?

Door Managementrapportages, KPI-dashboard en het gebruik van een gezamenlijke portal waarin de gebouwdossiers, rapporten en certificaten zijn opgeborgen.

9. Werkt u voor onderhoud en keuringen met meerdere bedrijven en op welke wijze is dit ingericht? Bv afroepbasis?

De eigendomspanden zijn verdeeld over drie regio's, die weer zijn ingedeeld in percelen. Perceel 2 en 4 worden onderhouden door één onderhoudspartij, perceel 3 door een andere onderhoudspartij. De beheermaatschappij gaat over alle percelen en is samen met de onderhoudspartijen verantwoordelijk voor het complete en tijdige beheer en onderhoud. Het betreft een prestatiecontract, waardoor HFM niet langer hoeft te weten hoe de partijen hun prestaties halen, maar vooral dat de prestatie is gehaald. Het is dan ook aan de partijen om te bepalen welke onderaannemers zijn inschakelen, zolang zij maar zorgen dat deze deugdelijk onderhoud verricht en zich houdt aan de Gedragscode van [REDACTED]

10. Is er inzicht in de compliance verplichtingen per gebouw/locatie?

Ja, dat is aanwezig. De beheermaatschappij dient erop toe te zien dat de onderhoudspartijen ook tijdig zorgdragen voor de verplichtingen die uit wet- en regelgeving worden opgelegd. Zij rapporteren ook hierover aan HFM.

11. Voert u zelf interne controles uit?

Ja, maar nog niet voldoende. Daarnaast zijn ook de systemen nog niet goed genoeg ingericht om op basis daarvan voor actuele sturing/controle te kunnen zorgen. Daarnaast is er vanuit de prestatieovereenkomst ook afgesproken dat een derde partij als auditor op reguliere basis alle partijen toetst op de werking van de overeenkomst. Doordat de implementatie van de overeenkomst langer heeft geduurd, zijn wij pas recent gestart met de tender van deze zogeheten auditor.

12. Houd u ook rekening met de (toekomstige) behoeften van de gebruiker? Eventueel ook naar aanleiding van de huidige covid-19 ontwikkelingen.

Jazeker. Recent is een Masterplan ontwikkeld voor het werken binnen [REDACTED]. Wij zullen op korte termijn pilots gaan draaien, waarbij het anders werken op locaties, maar ook thuis wordt uitgerold. Daarnaast vindt er binnen [REDACTED] op het gebied van de businessunits ook een herijking plaats, waarbij onder meer ook gekeken wordt naar clustering van locaties om de samenwerking te bevorderen.

13. Zo ja, hoe?

Zie ook hierboven.

Vragenlijst Benchmark risicomanagement Vastgoed. Respondent 2

1. Hoeveel vastgoed heeft uw bedrijf in eigendom of in gebruik?

[REDACTED] is een ZBO (zelfstandig bestuursorgaan) en heeft een zelfstandige vastgoedportefeuille. Totaal gaat het om ca. 750.000 m2 BVO, 60% eigendom en 40% huur

2. Wordt er verschil gemaakt tussen essentieel en niet essentieel vastgoed?

De portefeuille is opgebouwd vanuit 4 labels, kernvoorraad (meerjarig voorraad >15 jr.), flex lang (5 tot 15 jr.), flex kort (2 tot 5 jr.) en noodvoorraad (<2 jr.)

3. Wordt er risicomanagement toegepast op uw vastgoedportefeuille?

Voor het beheer en onderhoud hanteren wij de BOEI-methodiek, hierin opgenomen zit een prioritering matrix, welke acceptabele risico inzicht heeft. Deze prioritering matrix is opgebouwd vanuit de VGBEM (Veiligheid, Gezondheid, bruikbaarheid, energetica en maatschappij)

4. Welke risico's heeft uw bedrijf geanalyseerd voor uw vastgoedportefeuille?

Naast de risico benadering (VGBEM) voor het beheer en onderhoud, werken we op portefeuilleniveau met scenario's wat/als

5. Wat is momenteel het grootste risico als het gaat om uw vastgoed?

Onvoorspelbaarheid van de behoefte, instroom asielzoekers is lastig te plannen, waarbij het statische vastgoed niet altijd meeweert met de dynamiek van in- en uitstroom van bewoners.

6. Welke maatregelen heeft u genomen om de risico's te verminderen?

De labeling binnen de portefeuille is een beheersmaatregel om deze dynamiek op te kunnen vangen.

7. Heeft u in beeld wat de status van de panden is qua onderhoud?

Panden worden 4-jaarlijks geïnspecteerd vanuit de BOEI, inspectie resultaten worden verwerkt in vastgoedmanagementsysteem. Daarnaast stuurt het vastgoedmanagementsysteem ook de overige vastgoedprocessen aan (correctieve meldingen en (wettelijke) verplichtingen)

8. Zo ja, hoe heeft u inzicht in deze status?

D.m.v. stoplicht variant hebben we realtime inzicht in de status van meldingen en verplichtingen en het conditieniveau van het vastgoed.

9. Werkt u voor onderhoud en keuringen met meerdere bedrijven en op welke wijze is dit ingericht? Bv afroepbasis?

We werken als organisatie vanuit een regie-model, waarbij alle operationele zaken zijn uitbesteed. Voor het correctieve- en preventieve (wettelijk verplichtingen) werken we met een landelijke onderhoudspartij op basis van een prestatiecontract. Voor het planbare onderhoud werken we met 5 partijen die d.m.v. mini-competitie inschrijven op het werk.

10. Is er inzicht in de compliance verplichtingen per gebouw of locatie?

Vanuit de BOEI-methodiek is elk object platgeslagen in elementen vanuit de standaard elementenlijst. Per element zijn de wettelijke en soms bovenwettelijke verplichtingen gekoppeld. Dus wanneer een element aanwezig is, pop ook direct de verplichting op. Door een stoplicht-model hebben we realtime zicht op de status van deze verplichtingen.

11. Voert u zelf interne controles uit?

Dit doen we niet zelf, maar door de methodiek om 4-jaarlijks een boei-inspectie uit te voeren worden de onderhoudspartijen gemonitord of de informatie in het vastgoedmanagementsysteem klopt met de werkelijkheid. Door de stoplichtmodule op meldingen (storingen/klachten) en verplichtingen heeft de objectbeheerder hier inzicht in.

12. Houd u ook rekening met de (toekomstige) behoeften van de gebruiker?

Ja en nee

13. Zo ja, hoe?

Bij de ontwikkeling van een locatie kijken we altijd naar een mogelijk toekomstig gebruik, dit is niet zozeer voor de eigen organisatie. Dit is vooral om de investering te kunnen renderen. Binnen de eigen organisatie is het lastig om in te spelen op de toekomstige ontwikkelingen m.b.t. ruimte behoefte. Het werk van [REDACTED] is politiek gedreven en kan elk moment anders zijn. Wel zijn we zeer actief op technologische ontwikkelingen die kunnen helpen bij het optimaliseren van het locatie beheer

Vragenlijst Benchmark risicomanagement Vastgoed respondent 3.

1. Hoeveel vastgoed heeft uw bedrijf in eigendom of in gebruik?

Woningstichting [REDACTED] heeft ongeveer 7400 woningen en ongeveer 1000 overige verhuureenheden

2. Wordt er verschil gemaakt tussen essentieel en niet essentieel vastgoed?

Het essentiële vastgoed betreft het woningbezit, het niet essentiële vastgoed bestaat vooral uit garages, parkeerplaatsen en bedrijfsruimten

3. Wordt er risicomanagement toegepast op uw vastgoedportefeuille?

Ja, er wordt risicomanagement toegepast op onze vastgoedportefeuille.

4. Welke risico's heeft uw bedrijf geanalyseerd voor uw vastgoedportefeuille?

Door [REDACTED] zijn als de vijf belangrijkste risico's aangemerkt:

Bouwkosten

Bouwlocaties

Duurzaamheid investeringen

Leefbaarheid

Betaalbaarheid

5. Wat is momenteel het grootste risico als het gaat om uw vastgoed?

Gebrek aan betaalbare bouwlocaties

6. Welke maatregelen heeft u genomen om de risico's te verminderen?

Acquisitie projectontwikkelaars/bouwers gericht op middellange termijn

Positie claimen bij gemeente (30% sociaal, 20% sociale huur) d.m.v. prestatieafspraken om bij nieuwe ontwikkelingen aandeel af te dwingen
Afspraken met collega-corporaties over onderlinge verdeling (40-40-20)
Ontwikkelingen in de stad nauwlettend volgen
Mogelijkheden voor inzet eigen bezit voor toevoegen nieuwbouwlocaties (sloop-nieuwbouw of splitsen) onderzoeken
Flexibel omgaan met de realisatie van plannen in de tijd (ene jaar wat meer, andere jaar wat minder) maakt het gemakkelijker de gewenste aantallen aan het eind te realiseren

7. Heeft u in beeld wat de status van de panden is qua onderhoud?

Ja

8. Zo ja, hoe heeft u inzicht in deze status?

Eenmaal in de drie jaar wordt de conditiescore van ons woningbezit gemeten.

9. Werkt u voor onderhoud en keuringen met meerdere bedrijven en op welke wijze is dit ingericht? Bv afroepbasis?

Naast onze eigen onderhoudsdienst voor het reparatieonderhoud worden voor planmatig onderhoud, keuring en onderhoud aan diverse installaties meerdere bedrijven ingehuurd. Dit gebeurt soms op contractbasis (cv- en mechanische ventilaties, liften, elektrische deuropeners, brandblusapparatuur) en soms op afroep.

10. Is er inzicht in de compliance verplichtingen per gebouw of locatie?

Door de diverse verplichtingen aan toezichthoudende instanties Woningstichting [REDACTED] is er voldoende inzicht in de compliance verplichtingen die gelden in [REDACTED].

11. Voert u zelf interne controles uit?

Ja, in de bedrijfsprocessen zelf en daarnaast worden nog afzonderlijke audits uitgevoerd.

12. Houd u ook rekening met de (toekomstige) behoeften van de gebruiker? Eventueel ook naar aanleiding van de huidige covid-19 ontwikkelingen. Ja

13. Zo ja, hoe?

Dit gebeurt met name op het gebied van duurzaamheid. Met betrekking tot Corona worden op dit moment nog geen specifieke maatregelen getroffen. Mocht dit aan de orde zijn dan zal hier door [REDACTED] op ingespeeld word