

RENDEMENT VAN DEFENSIE VASTGOED



Inzicht in de prestatie van vastgoed

ir. H.M. Koster
Studentnummer: s245295
Graduation Thesis
Executive Master of Real Estate
Eerste begeleider: ir. M.H. Arkesteijn MBA
Tweede begeleider: E. Haak bc. RVGME MSRE
Tias Nimbas Business School
1 november 2013

Samenvatting Master Thesis “Rendement van Defensie Vastgoed”

Bij de uitvoering van haar taken heeft Defensie behoefte aan vastgoed. Als invulling van rijksbeleid wil Defensie meer gaan sturen op het rendement van haar vastgoed. De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een model om het rendement van het vastgoed van Defensie inzichtelijk te maken, gekoppeld aan de gewenste toegevoegde waarde van vastgoed bij de prestatie van een organisatie. Dit onderzoek richt zich in eerste instantie op het rendement van kantoorgebouwen binnen Defensie.

De totale prestatie van een organisatie wordt gevormd door de aspecten productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen, vanuit het perspectief van de belanghebbenden. Traditionele indicatoren voor organisatieprestatie geven een beeld van de winstgevendheid, in termen van efficiency, maar slagen er niet in een systematisch beeld te geven van de effectiviteit, in termen van het bereiken van strategische doelen. Tegenwoordig ontstaat meer het besef dat de prestatiemeting een weerspiegeling moet zijn van de specifieke context van de organisatie, constateren Harrison, Rouse en De Villiers (2012). De strategische doelen van het topmanagement moeten geïncorporeerd zijn in de prestatiemeting. *‘There must be a meaning before the measurement’*, bevestigen Pitt & Tucker (2008).

Methodologisch wordt organisatieprestatie voornamelijk gezien als een verzameling van aparte, afgebakende constructen (Miller, Washburn, & Glick, 2013). Deze constructen zijn zowel tastbare als niet tastbare begrippen. De focus bij prestatiemeting moet meer komen te liggen op niet tastbare assets (Sainaghi, Phillips, & Corti, 2013). Investerings in niet tastbare assets lijken één van de meest fundamentele aandachtspunten voor organisaties bij het ontwikkelen of behouden van een competitief voordeel (Cañibano, Garcia-Ayuso, & Sánchez, 2000).

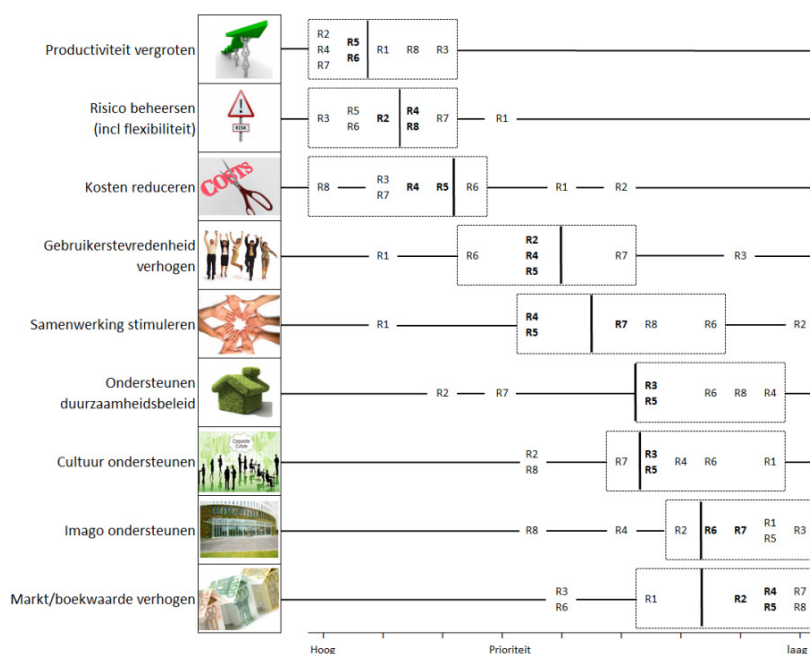
In de literatuur worden verschillende toegevoegde waarden van vastgoed beschreven (o.a. Nourse & Roulac (1993), De Jonge (1996), Lindholm (2006), Scheffer et al (2006), De Vries (2007) en Den Heijer (2011)), welke te categoriseren zijn in een aantal generieke toegevoegde waarden. Aangevuld met gegevens over toegevoegde waarden vanuit beleidsdocumenten intern Defensie, zijn negen toegevoegde waarden geselecteerd. Deze negen toegevoegde waarden vormden de input voor interviews met belanghebbenden binnen Defensie.

De toegevoegde waarden van vastgoed vormen een verbindende factor in de afstemming tussen vastgoed strategie en operationele vastgoedbeslissingen. Een model om de prestatie van vastgoed inzichtelijk te maken ondersteunt deze afstemming. De vastgoedstrategie wordt vertaald naar te bereiken doelen in het model. De verschillende vastgoedbeslissingen kunnen vervolgens beoordeeld en gemonitord worden door de scores in het model.

Om een zelfde taal tussen de besluitvormers van de organisatie en de vastgoedmanagers te bereiken is het noodzakelijk aansprekende Kritische Prestatie Indicatoren (KPI'n) voor de prestatie van vastgoed te gebruiken. Aan de toegevoegde waarden van vastgoed zijn diverse tastbare en minder tastbare KPI'n te koppelen.

Uit onderzoeken blijkt dat de focus op toegevoegde waarden van vastgoed verschilt per organisatie (Gibler & Lindholm (2012), Stadlhofer (2010) en van der Zwart (2011)). Een voorzichtige, snelle conclusie is dat private organisaties meer waarde hechten aan kosten reduceren dan publieke organisaties, zoals een ziekenhuis, waar de focus ligt op een doeltreffende zorg. Defensie bevestigt

deze voorzichtige conclusie. De respondenten vinden het ondersteunen van de productiviteit en het beheersen van risico's een belangrijkere toegevoegde waarde van vastgoed dan het reduceren van kosten, zoals figuur 1 laat zien. Doordat onduidelijk is op welke manier deze toegevoegde waarden optimaal benut kunnen worden, gaat de aandacht snel uit naar kosten reduceren.



Figuur 1: Prioritering toegevoegde waarden vastgoed Defensie

In het ontworpen model wordt de prestatie van het vastgoed inzichtelijk gemaakt op basis van de toegevoegde waarden van vastgoed, vertaald naar KPI's en daaraan gekoppelde doelen of normen. De mate waarin het doel bereikt wordt, vormt de prestatie. De KPI's zijn geclusterd naar de drie elementen van organisatieprestatie: productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen. Op het gebied van winstgevendheid zijn veel KPI's bekend, in tegenstelling tot KPI's voor productiviteit en onderscheidend vermogen. Als indicator voor productiviteit bevat het model de concept NEN 8021 en het Werkplekomgevingsdiagnose instrument (WODI). Voor onderscheidend vermogen bevat het model de piramide van Maslow vertaald naar vastgoedfuncties. Het model kent twee niveaus. Niveau 1 geeft samengevat de belangrijkste prestaties weer. Niveau 2 gaat hier iets dieper op in en geeft aan hoe de prestaties zijn opgebouwd, die op niveau 1 zijn weergegeven.

Het ontworpen model maakt het rendement van kantoorgebouwen voor Defensie inzichtelijk. Voor de toepassing van het model binnen Defensie worden drie hoofddoelen genoemd: het monitoren van doelstellingen, het zijn van een communicatiemiddel tussen partijen binnen en buiten Defensie en het geven van een integraal overzicht.

Een succesvolle implementatie van het model vraagt om het bewust inzetten van de krachten urgentie, planning, interactie, leiderschap en ambitie. Een duidelijke aanwezigheid van urgentie moet de implementatie starten, waarna een gedegen planning, interactie met alle belanghebbenden en leiderschap op verschillende niveaus de implementatie moet voortzetten, op basis van een gezamenlijk ambitie. De planning van de implementatie gaat uit van het direct implementeren in de besluitvorming door een koppeling te maken met de vastgoedportefeuillestrategie. Hierdoor ontstaat direct dynamiek. De dataverzameling en toepassing moeten als een olievlek uitbreiden,

ondersteund door het tegelijkertijd ontwikkelen van een informatiesysteem voor de dataverzameling en –presentatie.

De toepassing van het model moet passen binnen de ontwikkeling van vastgoedmanagement binnen een organisatie. De ontwikkelstadia voor CREM binnen een organisatie vormen de leidraad voor de stappen van de implementatie. Een visie is noodzakelijk om richting te geven aan de ontwikkeling van CREM binnen Defensie.