



BOUWEN AAN RESULTATEN

Interdepartementaal beleidsonderzoek
naar de bedrijfsvoering bij de Dienst
Gebouwen Buitenland van het ministerie
van Buitenlandse Zaken

BOUWEN AAN RESULTATEN

***INTERDEPARTEMENTAAL BELEIDSONDERZOEK
NAAR DE BEDRIJFSVOERING BIJ DE DIENST GEBOUWEN BUITENLAND
VAN HET MINISTERIE VAN BUITENLANDSE ZAKEN***

IBO-ronde 1997, rapport nr.8
mei 1998

INHOUDSOPGAVE

0.	Samenvatting	1
1.	Doel en probleemstelling	1
	1.1 Inleiding	1
	1.2 Onderzoeksopzet	1
	1.3 Onderzoeksfasen	1
	1.4 Opbouw van het eindrapport	3
2.	Inleiding: Dienst Gebouwen Buitenland nader beschouwd	4
	2.1 Inleiding	4
	2.2 Ontwikkelingen in het huisvestingsproces	4
	2.3 Interne organisatie DGB	6
	2.4 Budgettaire beslag huisvestingsproces	7
3.	Meetbaarheid van prestaties	9
	3.1 Inleiding	9
	3.2 Kerntaken en producten/diensten binnen het huisvestingsproces	9
4.	Wijze van besturing door departement	12
	4.1 Inleiding	12
	4.2 Beschrijving huidig besturingsmodel	12
	4.3 Voorgestelde verbeteringen in de externe en interne besturing, gericht op resultaatgericht werken	16
5.	Toegevoegde waarde baten-lastenstelsel	21
	5.1 Inleiding	21
	5.2 Toegevoegde waarde van het baten-lastenstelsel voor resultaatgericht werken	21
	5.3 Toegevoegde waarde van het baten-lastenstelsel vanuit bedrijfseconomisch perspectief	22
	5.4 Invoeringstraject	23
6.	Conclusies en aanbevelingen	26
Bijlagen:		
-	Lijst van gebruikte afkortingen	28
-	Samenstelling Werkgroep Interdepartementaal Beleidsonderzoek naar de Bedrijfsvoering bij de Dienst Gebouwen Buitenland	29

0. Samenvatting

De Dienst Gebouwen Buitenland van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

De Dienst Gebouwen Buitenland (DGB) van het ministerie van Buitenlandse Zaken is verantwoordelijk voor het huisvesten van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland. In de nota 'Huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland' (1991) is de beleidsdoelstelling van DGB omschreven als: het voorzien van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland van functionele en representatieve huisvesting voor een langere termijn (15-20 jaar), tegen financieel zo gunstig mogelijke voorwaarden. De dienst is gevestigd op het departement te Den Haag en verricht taken ten behoeve van alle (ongeveer) 140 posten in het buitenland en ressorteert onder de plaatsvervangend Secretaris-Generaal vanuit diens functie als eindverantwoordelijke voor de bedrijfsvoering van het ministerie van Buitenlandse Zaken. DGB bestaat uit 4 bureaus: het bureau Huisvesting en Financieel Beheer (DGB/HF), het bureau Bouwzaken (DGB/BZ), het bureau Telematica en Beveiliging (DGB/TB) en het bureau Inkoop en Logistiek (DGB/IL) gecombineerd met een secretariaat, archief en systeembeheer.

Het budgettaire beslag huisvestingsproces is in de begroting van het ministerie van Buitenlandse Zaken weergegeven onder artikel 07.02 Gebouwen Buitenland. Het meerjarig beeld van de uitgavenbegroting is als volgt:

	1996	1997	1998	1999	2000
stand begroting					
1998 in mln.	75,9	68,6	91,8	96,9	65,7

De toekenning van additionele middelen ter grootte van circa 153 mln. bij Voorjaarsnota 1997 is in dit meerjarig beeld verwerkt.

Interdepartementaal Beleidsonderzoek Bedrijfsvoering.

In dit rapport doet de werkgroep Interdepartementaal Beleidsonderzoek Bedrijfsvoering bij de Dienst Gebouwen Buitenland (werkgroep IBO DGB) verslag van haar onderzoeks-bevindingen¹ naar de wenselijkheid en mogelijkheid tot invoering van een resultaat-gericht besturingsmodel en de toegevoegde waarde hierbij van een baten-lastenstelsel.

In navolging van het in de nota 'Aansturen op resultaat' beschreven conceptuele kader is het Interdepartementaal Beleidsonderzoek naar de Bedrijfsvoering bij de Dienst Gebouwen Buitenland opgedeeld in drie onderzoeksfasen:

- het in kaart brengen van de mate waarin elementen van resultaatgericht management in de huidige bedrijfsvoering van DGB zijn opgenomen;
- het inventariseren van mogelijke verbeteringen inzake de meetbaarheid van prestaties, de externe en interne besturing en de bedrijfsvoering; en
- het afwegen van de toegevoegde waarde van een mogelijke invoering van het baten-lastenstelsel.

Door de werkgroep IBO DGB is in de onderzoeksopzet geabstraheerd van de vraag naar de toegevoegde waarde van omvorming van DGB tot een agentschap, in afwachting van de conclusies uit de rijksbrede evaluatie van het agentschapsmodel en de mogelijke beschikbaarstelling van het baten-lastenstelsel voor departementale dienstonderdelen. Inmiddels heeft standpuntbepaling hieromtrent plaatsgevonden in de ministerraad (april 1998).

Meetbaarheid van prestaties.

Binnen het huisvestingsproces van het ministerie van Buitenlandse Zaken kan een drietal kerntaken worden onderscheiden:

- Economisch vastgoedmanagement (de eigenaarsfunctie van DGB);
- Huisvesting (de gebruikersfunctie van de Post); en
- Concernadvisering (de concernfunctie).

Naar oordeel van de werkgroep IBO DGB biedt de door DGB gehanteerde identificatie van produkten binnen de kerntaak Economisch vastgoedmanagement, de mogelijkheden tot ontwikkeling van prestatie-indicatoren en ramingskengetallen alsmede de gehanteerde projectadministratie voor directe projectkosten als instrumentarium voldoende aangrijpingspunten om in 1999 over te gaan tot sturing en budgettering op basis van (afspraken over) te leveren prestaties. Een randvoorwaarde hiertoe is de verdere ontwikkeling van het instrumentarium voor doorberekening van de apparaats-kosten, zodat integrale kostprijsberekening tot de mogelijkheden behoort.

In het kader van het uit de herijking voortkomende proces van delegatie van taken en bijbehorende budgetten naar het postennet valt de realisatie van een aantal prestaties binnen de kerntaak Huisvesting met ingang van 1998 onder de verantwoordelijkheid van de Chef de Poste. Binnen DGB is derhalve sprake van een verschuiving in het takenpakket naar het uitsluitend verrichten van onderzoek naar knelpunten op het gebied van huisvesting en het leveren van ondersteunende adviseursdiensten. Identificatie van de binnen de kerntaak Huisvesting te onderscheiden prestaties die behoren tot de (resultaat) verantwoordelijkheid van DGB alsmede de ontwikkeling van de bijbehorende prestatie-indicatoren en ramingskengetallen en van het instrumentarium voor integrale kostprijsberekening behoort - na afronding van het delegatieproces in de tweede helft van 1998 - naar mening van de werkgroep IBO DGB tot de mogelijkheden. Dit betekent dat op middellange termijn (in 2000) ook

¹ Voor een overzicht van de samenstelling van de werkgroep IBO DGB wordt verwezen naar bijlage 1.

binnen deze kerntaak kan worden overgegaan tot sturing en budgettering op basis van te leveren prestaties.

De producten en diensten die door DGB worden geleverd in het kader van de ontwikkeling van het huisvestingsbeleid op concernniveau zijn in principe meetbaar, maar lenen zich naar mening van de werkgroep IBO DGB niet voor resultaatgericht werken zoals verwoord in de nota 'Aansturen op resultaat'.

Interne besturing binnen DGB en externe besturing van DGB door het departement.

Binnen de kerntaken Economisch vastgoedmanagement en Huisvesting wordt door DGB een interne planning- en controlcyclus op projectniveau gehanteerd. In 1997 is deze planning- en controlcyclus in overleg met VB-Rijksoverheid geaktualiseerd. Ter optimalisering van het besluitvormingsproces binnen deze cyclus is per 1998 een Projectencommissie opgericht onder voorzitterschap van PLVS waaraan naast Chef DGB, controller DGB (thans tevens hoofd bureau Huisvesting) en hoofd bureau Bouwzaken tevens wordt deelgenomen door hoofd FEZ/Begrotingszaken. Ter facilitering van dit besluitvormingsproces wordt door DGB (zodanig voor elke bijeenkomst) een geaktualiseerde projectenlijst samengesteld, waarin de geraamde kosten inclusief een meerjarig investeringsritme in een voortschrijdend overzicht staan opgenomen. De werkgroep IBO DGB constateert dat binnen de Projectencommissie sprake is van een toenemende behoefte aan integraal inzicht in de huisvestingsbehoefte van de Nederlandse vertegenwoordiging, de hardheid van projektramingen en het bijbehorende investeringsritme alsmede projectplanningen.

Naar mening van de werkgroep dient in deze behoefte van de Projectencommissie worden voorzien door verdere optimalisering en ontwikkeling van het management-informatie-systeem door binnen de planning- en controlcyclus een driedeling te maken naar deelprogramma's, te weten een probleem(v)erkenningfase, een planstudiefase en een realisatiefase. Hierbij heeft de werkgroep IBO DGB de onderstaande systematiek voor ogen:

- In de verkenningsfase worden de noodzaak tot probleemoplossing middels een project en mogelijke oplossingsrichtingen nader verkend. Toelating (probleem-herkenning) tot de verkenningsfase en doorstroom naar de planstudiefase (probleemerkenning) dient te geschieden op basis van expliciete besluitvorming door PLVS als opdrachtgever.
- In de planstudiefase dienen projektramingen (minimum en maximum) en (meerjaren) planning te worden weergegeven, waarbij geldt dat sprake is van een toenemende hardheid van projektramingen en projectplanning naarmate de projectcyclus verder wordt doorlopen. In de planstudiefase dient op basis van het zgn. Definitieve Ontwerp een expliciete 'go - no go' projectbeslissing te worden genomen.
- Besluitvorming omtrent de overgang van een goedgekeurd project van de planstudiefase naar de realisatiefase dient te geschieden onder de rand-voorwaarde van financiering (via de leen- of spaarfaciliteit) en budgettaire inpasbaarheid van de jaarlijkse lasten van afschrijving (en rente). In het geval dat geen sprake is van een financieringsprobleem kan deze besluitvorming gelijktijdig

met de goed-keuring van het projectvoorstel plaatsvinden. In het geval van een financieringsprobleem dient het project te worden 'aangehouden' in de plan-studiefase als 'reserveproject', in afwachting van een financieringsmogelijkheid.

- Bij opname van een project in de realisatiefase dient, in aanvulling op de in de offerte gebaseerde projektraming, een meerjarig investeringsritme te worden opgenomen. Dit in verband met de, voor het bepalen van de hoogte van het mogelijke beroep op de leen- of spaarfaciliteit, op te stellen liquiditeitsprognose.

Het frequent aktualiseren van dit informatie-systeem is naar mening van de werkgroep IBO DGB een vereiste om (zowel intern als extern) heldere afspraken te kunnen maken over de door DGB te behalen resultaten.

Binnen de externe besturing van DGB door het departement kan een onderscheid worden gemaakt tussen de aan de jaarlijkse begrotingscyclus gekoppelde instrumenten en de niet jaarlijkse sturingsinstrumenten.

Na de herijking in 1996 bestaat de departementale beleids- en begrotingscyclus binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken uit de reguliere begrotingscyclus en de jaarplan-cyclus voor het postennet en de departementale directies.

De externe sturing en budgettering van DGB door PLVS en de centrale directies FEZ en HDBZ middels de reguliere begrotingscyclus en de jaarplancyclus, wordt door de werkgroep IBO DGB gekarakteriseerd als sturing op *input*. Door PLVS worden, op basis van de vastgestelde begroting en het ingediende jaarplan (dat thans derhalve het karakter heeft van een bestedingsplan), aan DGB middelen ter beschikking gesteld. Het globale karakter van de inhoud van het jaarplan DGB en de sterk op financieel beheer georiënteerde uitvoeringsrapportages en begrotingsverantwoording dragen ertoe bij dat slechts in geringe mate sprake is van een relatie met het productieproces en de te leveren prestaties.

De huisvestingsnota van DGB is het belangrijkste niet-jaarlijkse sturingsinstrumenten. In dit document wordt het meerjarige beleid van DGB uiteengezet. In de nota 'Vastgoed in beweging', gericht op de periode 1997-2001, worden o.a. de criteria aangegeven waaraan de huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordiging dient te voldoen. Tevens wordt in deze nota een eerste aanzet gegeven tot de ontwikkeling van een prioriteringssystematiek voor knelpunten op het gebied van huisvesting. Vanuit oogpunt van resultaatgericht werken acht de werkgroep IBO DGB de huidige prioriterings-systematiek nog onvoldoende uitgewerkt om de besluitvorming rond oplossing van knelpunten op het gebied van huisvesting te kunnen faciliteren. Aanbevolen wordt om deze systematiek in 1999 nader uit te werken. Op basis van analyse van het door Rgd gehanteerde huurder-verhuurdermodel en het door DGW&T en RWS gehanteerde opdrachtgever-opdrachtnemer-model kunnen naar mening van de werkgroep voor de kerntaak Economisch Vastgoedmanagement elementen uit het opdrachtgever-opdrachtnemermodel worden geïntroduceerd in zowel de interne- als de externe sturing van DGB. Hiertoe wordt optimalisering van de interne planning- en controlcyclus rond deze kerntaak (op de

eerder omschreven wijze) noodzakelijk geacht. Ten aanzien van de kerntaak Huisvesting kunnen naar mening van de werkgroep IBO DGB elementen uit het huurder-verhuurdermodel worden geïntroduceerd.

Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie op deelprogramma-niveau tussen PLVS en C/DGB voor productgroep Economisch vastgoedmanagement.

Tijdens de beleids- en begrotingsvoorbereiding worden op deelprogramma-niveau (verkenningfase, planstudiefase, realisatiefase) afspraken gemaakt tussen PLVS als opdrachtgever en C/DGB als opdrachtnemer over de te behalen resultaten en de daarvoor beschikbare middelen. Per project dient expliciete besluitvorming plaats te vinden omtrent de overgang naar een volgende fase. De manager van het dienst-onderdeel (C/DGB) legt tijdens de uitvoering periodiek verantwoording af en tevens door het uitbrengen van de rekening en het jaarverslag achteraf.

Interne opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie op produktniveau tussen C/DGB en hoofd Huisvesting voor de verkenningfase van de productgroep Economisch vastgoed-management.

Op grond van de (cf. afspraak tussen PLVS en C/DGB) in de verkenningfase opgenomen mogelijke knelpunten op het gebied van huisvesting dienen tussen C/DGB en hoofd DGB/HF afspraken te worden gemaakt omtrent de in het uitvoeringsjaar uit te voeren probleemverkenningen en de daartoe beschikbaar te stellen middelen.

Interne opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie op produktniveau tussen C/DGB en hoofd Bouwzaken/hoofd Telematica en Beveiliging voor de planstudiefase en realisatiefase van de productgroep Economisch vastgoedmanagement.

Het bureau Bouwzaken neemt na probleemmerkenning in de Projectencommissie het initiatief tot uitwerking van oplossingsrichtingen op het terrein van (ver)bouw(ing).

Op grond van de (cf. afspraak tussen PLVS en C/DGB) in de planstudiefase en realisatiefase opgenomen oplossingsrichtingen cq. te realiseren projecten dient op projectniveau een protocol tussen hfd. DGB/BZ cq. hfd. DGB/TB en C/DGB te worden gesloten waarin afspraken worden gemaakt (produktspecificaties, meerjarige kostenraming alsmede projectplanning) omtrent de te leveren prestaties .

Accentverschuiving van uitvoering naar beleids- en begrotingsvoorbereiding en verantwoording bij de centrale directies FEZ en HDBZ.

In een model van resultaatgericht management blijft een belangrijke rol weggelegd voor de centrale directies (m.n. FEZ, HDBZ). Het zwaartepunt in de werkzaamheden door deze directies dient in dit model echter te verschuiven van de uitvoering naar de beleids- en begrotingsvoorbereiding en de verantwoording. Tijdens de voorbereiding dienen de randvoorwaarden/kaders te worden vastgesteld waarbinnen delegatie en mandatering van verantwoordelijkheden in de uitvoeringsfasen mogelijk worden gemaakt.

De accentverschuiving naar de beleids- en begrotingsvoorbereiding en verantwoording impliceert voor de directie FEZ naar mening van de werkgroep IBO DGB dat de huidige invulling van het voorafgaand

toezicht door de directie FEZ, na optimalisering van de interne planning- en controlcyclus, aan een nadere beschouwing dient te worden onderworpen.

Ten aanzien van de beslissingsbevoegdheid van de centrale directie HDBZ omtrent personele kosten en formatie-omvang impliceert deze accentverschuiving dat in overleg met DGB dient te worden bezien op welke wijze de voor een resultaatgerichte werk-wijze vereiste formatieve flexibiliteit kan worden gerealiseerd.

Integraal management bij DGB

De sturing van de uitvoering dient bij introductie van een resultaatgerichte werkwijze zoveel als mogelijk te worden overgelaten aan het dienstonderdeel. De manager van een dienstonderdeel (in casu C/DGB) is verantwoordelijk voor de inzet van middelen om het overeengekomen beleid uit te voeren (bedrijfsvoering), en zal daarop door PLVS ook moeten worden aangesproken. Majeure beslissingen dienen aan de departementsleiding (PLVS) te worden voorgelegd.

Huurder-verhuurderrelatie tussen CdP en C/DGB bij panden in eigendom

Bij panden in eigendom dienen de wederzijdse verplichtingen (basistaakverdeling) tussen DGB en Chef de Poste ten aanzien van het planmatig onderhoud formeel te worden vastgelegd, bijvoorbeeld in het Handboek Bedrijfsvoering Posten. De werkgroep IBO DGB ondersteunt het voornemen tot onderzoek naar invoering van een normbudget voor door de post uit te voeren onderhoudswerkzaamheden (hierdoor hoeven alleen claims in het jaarplan van de post te worden opgenomen en door DGB te worden beoordeeld). Als randvoorwaarde voor het introduceren van de huurder-verhuurderrelatie dienen door C/DGB en CdP afspraken te worden gemaakt omtrent het opheffen van eventueel achterstallig onderhoud. Tevens dienen het OGB en het GIS te worden geactualiseerd en gedisciplineerd te worden bijgehouden. De Chef de Poste dient periodiek tijdens de uitvoering en door het uitbrengen van de rekening/jaarverslag achteraf verantwoording af te leggen omtrent het door de Post gevoerde beheer.

Toegevoegde waarde van het baten-lastenstelsel.

Ter aanvulling op de gedane aanbevelingen is door de werkgroep IBO DGB bezien of de invoering van een baten-lastenstelsel als instrument een bijdrage kan leveren aan een meer resultaatgerichte besturingswijze binnen DGB.

Bezien vanuit het perspectief van resultaatgericht werken concludeert de werkgroep dat introductie van een baten-lastenstelsel met name voor de prestaties behorend tot de kerntaken Economisch vastgoedmanagement en Huisvesting een belangrijke bijdrage kan leveren aan enerzijds het creëren van inzicht in de relatie tussen de apparaatskosten van DGB en de geleverde output en anderzijds aan het denken in termen van output en daarvoor te maken kosten door DGB, de departementsleiding en de centrale directie HDBZ (toekenning personeelsbudget):

Bezien vanuit het bedrijfseconomisch perspectief is de werkgroep van mening dat de invoering van het baten/lasten-stelsel, inclusief de in het rapport 'evaluatie agent-schappen' genoemde leen- en

spaarfaciliteit bij het Ministerie van Financiën, een wezenlijke toegevoegde waarde kan leveren aan realisatie van de beleidsdoelstelling 'verwerving in eigendom bij positieve rentabiliteit' en het denken in termen van output en daarvoor te maken kosten door DGB, de departementsleiding en de centrale directie FEZ (toekenning materieel budget).

Ter voorbereiding van de volledige overgang naar het baten-lastenstelsel door DGB heeft de werkgroep IBO DGB in de tussenrapportage voorgesteld om met ingang van het begrotingsjaar 1999 te gaan schaduwdraaien met een extracomptabele baten-lastenadministratie voor de kerntaak Economisch vastgoedmanagement, inclusief een leen- en spaarfaciliteit die binnen de HGIS-begroting zal worden opgevangen. In het begrotingsjaar 1999 dienen de kerntaken Huisvesting en *Concernadvisering* gereed te worden gemaakt voor de (intracomptabele) overgang naar het baten-lastenstelsel per 1 januari 2000 door DGB.

Klankbordgroep IBO Bedrijfsvoering DGB.

Ter monitoring van de implementatie van de aanbevelingen in het eindrapport van de werkgroep IBO DGB - en tevens ter advisering van DGB - wordt aanbevolen een Monitorgroep IBO Bedrijfsvoering DGB in te stellen, bestaande uit deelnemers van het ministerie van Buitenlandse Zaken, het ministerie van Financiën en het ministerie van VROM. De Monitorgroep dient halfjaarlijks, aan de minister van Financiën en Buitenlandse zaken, te rapporteren omtrent de voortgang in de introductie van de resultaatgerichte werk-wijze en het baten-lastenstelsel bij DGB. Een expliciete evaluatie van de resultaat-gerichte werkwijze binnen DGB zal plaatsvinden in 2003.

1. Doel en probleemstelling

1.1 Inleiding

In de nota 'Van uitgaven naar kosten' stelt het kabinet dat het voor een optimale bedrijfsvoering in de collectieve sector wenselijk is om meer overheidsorganisaties te besturen op basis van een resultaatgericht besturingsmodel en daartoe gebruik te gaan maken van het baten-lastenstelsel. In een dergelijk besturingsmodel, dat reeds wordt toegepast bij agentschappen, wordt gestuurd op basis van afspraken over prestaties en daarvoor te maken kosten. In de nota wordt aangegeven dat in de periode van september 1997 tot mei 1998 een globaal bedrijfsvoeringsonderzoek zal worden uitgevoerd bij een achttal uitvoerende rijksdiensten. Dit met als doel om vast te stellen of de invoering van een resultaatgericht besturingsmodel, gekoppeld aan het baten-lastenstelsel, voor de bedrijfsvoering van deze uitvoerende diensten van toegevoegde waarde zou kunnen zijn. Het bedrijfsvoeringsonderzoek vindt plaats in het kader van de interdepartementale beleidsonderzoeken (IBO's).

Het kabinet heeft de Tweede Kamer op 2 september 1997 schriftelijk geïnformeerd over de deelname van de Dienst Gebouwen Buitenland (DGB) aan het 'Interdepartementaal Beleidsonderzoek 1997' naar de bedrijfsvoering van uitvoerende diensten. In dit rapport doet de werkgroep Interdepartementaal Beleidsonderzoek Bedrijfsvoering bij de Dienst Gebouwen Buitenland (werkgroep IBO DGB) verslag van haar onderzoeksbevindingen².

1.2 Onderzoeksopzet

Ten behoeve van de bedrijfsvoeringsonderzoeken is een conceptueel kader ontwikkeld dat is beschreven in de nota 'Aansturen op resultaat'. Dit kader beoogt ten eerste het in kaart brengen van de mate waarin elementen van resultaatgericht management in de huidige bedrijfsvoering van de uitvoerende dienst zijn opgenomen. Ten tweede wordt getracht om verbetermogelijkheden in deze te identificeren en te expliciteren. Tot slot dient te worden aangegeven op welke termijn een dergelijke resultaatgericht model zou kunnen worden ingevoerd. In lijn met de nota 'Van uitgaven naar kosten' is het conceptueel kader zodanig opgesteld dat gemotiveerd dient te worden waarom de invoering van een resultaatgericht besturingsmodel niet mogelijk zou zijn en waarom introductie van een baten-lastenstelsel geen toegevoegde waarde zou hebben.

² Voor een overzicht van de samenstelling van de werkgroep IBO DGB wordt verwezen naar bijlage 1.

1.3 Onderzoeksfasen³

In navolging van het in de nota 'Aansturen op resultaat' beschreven conceptuele kader is het IBO Bedrijfsvoering DGB opgedeeld in drie onderzoeksfasen:

- het in kaart brengen van de mate waarin elementen van resultaatgericht management in de huidige bedrijfsvoering van DGB zijn opgenomen;
- het inventariseren van mogelijke verbeteringen inzake de meetbaarheid van prestaties, de externe en interne besturing en de bedrijfsvoering; en
- het afwegen van de toegevoegde waarde van een mogelijke invoering van het baten-lastenstelsel.

A. Het in kaart brengen van de mate waarin elementen van resultaatgericht management in de huidige bedrijfsvoering van DGB zijn opgenomen.

Ten aanzien van de situatie per 1 januari 1998 zijn de missie, doelstelling, taken, interne organisatie, interne en externe sturings- en verantwoordingsrelaties, bedrijfsvoeringsprocessen alsmede de (meetbaarheid van) producten en resultaten van DGB beschreven en nader geanalyseerd.

Een complicerende factor bij de analyse van de 'ist'-situatie is geweest dat ultimo 1997 nog een aantal onduidelijkheden bestond ten aanzien van de met ingang van 1998 in de besturing en bedrijfsvoering te incorporeren consequenties van het uit de herijking van het buitenlands beleid voortkomende delegatieproces. Voorzover deze onduidelijkheden per 1 januari 1998 niet waren opgeheven zijn deze meegenomen in onderzoeksfase B.

B. Het inventariseren van mogelijke verbeteringen inzake de meetbaarheid van prestaties, de externe en interne besturing en de bedrijfsvoering.

Uitgaande van de situatie per 1 januari 1998 zijn in fase B de verbetermogelijkheden in kaart gebracht. Vanwege de in deze fase nog gebleken onduidelijkheden omtrent een aantal per 1 januari 1998 in de besturings- en bedrijfsvoeringsprocessen te incorporeren consequenties van de delegatie, is deels meer sprake geweest van een 'nadere invulling van' dan van 'verbetering van' ten aanzien van de genoemde processen.

C. Het afwegen van de toegevoegde waarde van een mogelijke invoering van het baten-lastenstelsel.

³ Zie tevens de door ACH vastgestelde onderzoeksopzet van de werkgroep IBO Bedrijfsvoering DGB d.d.

Op basis van de onderkende mogelijkheden tot optimalisering van de bedrijfsvoering is in de laatste onderzoeksfase de wenselijkheid en haalbaarheid van invoering van het baten-lastenstelsel voor DGB bezien.

Voor de uitvoering van fase B van het onderzoek is onder meer gebruik gemaakt van bestaand schriftelijk materiaal inzake de evaluatie van het agentschap DGW&T die is opgesteld in het kader van de rijksbrede evaluatie van het agentschapsmodel, de Stelselwijziging Rijkshuisvesting (agentschapstatus Rijksgebouwendienst) alsmede het Interdepartementaal Beleidsonderzoek bij het Directoraat Generaal Rijkswaterstaat van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Naast de eerdergenoemde onderzoeksvragen is in het conceptueel kader uit de nota 'Aansturen op resultaat' tevens de onderzoeksvraag opgenomen naar de toegevoegde waarde van omvorming van DGB tot een agentschap. Door de werkgroep IBO DGB is in de onderzoeksopzet geabstraheerd van deze vraag, in afwachting van de conclusies uit de rijksbrede evaluatie van het agentschapsmodel en de hieruit mogelijk voortkomende beschikbaarstelling van het baten-lastenstelsel voor departementale dienstonderdelen. Inmiddels heeft standpuntbepaling hieromtrent plaatsgevonden in de ministerraad (april 1998).

Streven is om - via de 7e wijziging van de Comptabiliteitswet - het baten-lastenstelsel per 2000, onder dezelfde voorwaarden als voor agentschappen, tevens beschikbaar te stellen voor departementale dienstonderdelen.

1.4 Opbouw van het eindrapport

De opbouw van het rapport volgt grotendeels het in de nota 'Aansturen op resultaat' aangegeven stamien. In § 2 wordt een algemene beschrijving gegeven van DGB. Vervolgens wordt in § 3 een analytische beschrijving gegeven van de mate waarin de door DGB geleverde prestaties zich naar kwantiteit en kwaliteit laten meten en wordt beargumenteerd welke verbeteringen hierin mogelijk worden geacht. In § 4 worden als eerste de interne besturing binnen DGB en de externe besturing van DGB door de plaatsvervangend Secretaris Generaal (PLVS) en de centrale directie Financieel Economische Zaken (FEZ), de Hoofddirectie Dienst Buitenlandse Zaken (HDBZ) beschreven. Vervolgens is een aantal aanbevelingen opgenomen, gericht op een dusdanige verbetering van de besturing en bedrijfsvoering dat resultaatgericht werken tot de mogelijkheden kan gaan behoren (deze paragraaf omvat zowel het onderdeel besturing als het onderdeel bedrijfsvoering uit het aangegeven stamien). In § 5 wordt een analyse gegeven van de toegevoegde waarde van het baten-lastenstelsel voor DGB en wordt een overzicht gegeven van de voor invoering van dit stelsel vereiste voorbereidingen en beleidsmatige gevolgen. De conclusies en aanbevelingen van de werkgroep IBO Bedrijfsvoering DGB staan weergegeven in § 6. Samenhangend met de voorgestelde aanbevelingen is

in deze paragraaf tevens een voorstel opgenomen omtrent de instelling, gewenste samenstelling en werkwijze van een klankbordgroep IBO Bedrijfsvoering DGB ten behoeve van de monitoring van de implementatie van de gedane aanbevelingen.

2. Inleiding: Dienst Gebouwen Buitenland nader beschouwd⁴

2.1 Inleiding

Binnen het rijkshuisvestingsstelsel is de Dienst Gebouwen Buitenland van het ministerie van Buitenlandse Zaken verantwoordelijk voor de huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland. De dienst is in de jaren vijftig afgesplitst van de Rijksgebouwendienst in verband met de specifieke eisen die aan deze huisvestingszorg zijn verbonden.

2.2 Ontwikkelingen in het huisvestingsproces

Aan het eind van de jaren tachtig is door het ministerie van Buitenlandse Zaken geconstateerd dat de huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland in veel gevallen zowel functioneel als representatief niet geschikt, slechts tijdelijk beschikbaar en/of te duur was. Als belangrijkste oorzaken van de discrepantie tussen de gewenste en de bestaande huisvestingssituatie werden aangegeven:

- het ontbreken van een consistent beleid inzake de kwaliteit en de functionaliteit van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland;
- een tekort aan beschikbare middelen ten behoeve van investeringen gericht op de verbetering van de huisvestingsituatie;
- het hanteren van een ondoelmatige rentabiliteitsnorm met betrekking tot de keuze tussen het in eigendom verwerven en het huren van panden; en
- beperkingen in de financiële regelgeving.

Deze constatering werden door de Algemene Rekenkamer bevestigd in haar onderzoek van 1990.

Nota 'Huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland' (1991)

Naar aanleiding van de geconstateerde tekortkomingen in de huisvestingssituatie is door DGB de beleidsnota 'Huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland' (1991) opgesteld. In deze nota werd de beleidsdoelstelling van DGB omschreven als:

Het voorzien van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland van functionele en representatieve huisvesting voor een langere termijn (15-20 jaar), tegen financieel zo gunstig mogelijke voorwaarden

Tevens werd gedefinieerd wat onder het begrip 'huisvesting' wordt verstaan:

Huisvesting is het geheel aan panden dat in gebruik is bij de Nederlandse ambassades, permanente vertegenwoordigingen, consulaten-generaal en consulaten in het buitenland. De panden zijn te onderscheiden in kantelarijen (kantoren),

⁴ De tekst in deze paragraaf is grotendeels ontleend aan het huisvestings-beleidsplan 1997-2001 van de

residenties (ambtswoningen), personeelwoningen (ook van andere ministeries) en enkele 'overige' panden (visumkantoren, culturele instituten, bediendenwoningen).

Uitgaande van deze definitie en de beleidsdoelstelling werden in 1991 forse achterstanden geconstateerd op het gebied van bouwkundige- en inrichtingswerkzaamheden.

Tevens werd geconcludeerd dat de door het Ministerie van Financiën gehanteerde rentabiliteitsnorm van 1:7 bij de afweging tussen bouw of verwerving in eigendom van panden versus huur⁵ op termijn niet resulteerde in de meest voordelige huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland. Ten aanzien van het in eigendom verwerven van onroerend goed werd overeengekomen dat door DGB als rentabiliteits-norm een min of meer vaste verhouding tussen stichtingskosten en jaarhuur kan worden gehanteerd van circa 1:10 à 12 en dat daar waar de risico's als acceptabel worden beoordeeld een verhouding van circa 1:16 verdedigbaar wordt geacht.

Voorjaarsnota 1992.

Overleg tussen de ministeries van Financiën en Buitenlandse Zaken over de in de nota 'Huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland' aangegeven knelpunten resulteerde bij Voorjaarsnota 1992 in toekenning van additionele middelen ad f 104,3 mln. voor de periode 1992-1996 voor investeringen op het gebied van bouwkundige- en inrichtingswerkzaamheden.

Rapport Algemene Rekenkamer 'Huisvesting buitenlandse dienst' (1996).

Op basis van een vervolgonderzoek naar de huisvesting van de buitenlandse dienst concludeerde de Algemene Rekenkamer in 1996⁶ dat de huisvesting van een groot aantal vertegenwoordigingen in het buitenland sinds 1990 aanmerkelijk was verbeterd. De Rekenkamer constateerde dat DGB in 1996 uiteindelijk 70% van de in 1991 aangegeven projecten had gerealiseerd. Een belangrijke oorzaak van het niet volledig realiseren van de projecten was gelegen in het feit dat de Nederlandse regering op het veranderende wereldbeeld, via de herijking van het buitenlands beleid, geresulteerd in een met voorrang te realiseren uitbreiding en versterking van het postennet ten laste van deze middelen.

Voorjaarsnota 1997.

Op grond van de resterende achterstanden op het gebied van onderhoud en inrichting alsmede de gewenste uitbreiding en versterking van het postennet is begin 1997 een projectenlijst opgesteld op basis waarvan bij Voorjaarsnota 1997 additionele middelen ad f 153 mln. zijn toegekend voor de periode 1997 - 2001.

Dienst Gebouwen Buitenland (Tweede Kamer, vergaderjaar 1997) .

⁵ Dit betekende dat bouw of verwerving in eigendom slechts als acceptabel werd aangemerkt indien de investering niet meer bedroeg dan het equivalent van 7 jaarhuren.

⁶ Tweede Kamer, vergaderjaar 1995-1996, 24790, nrs.1-2.

Nota 'Vastgoed in beweging' (1997).

De nota 'Vastgoed in beweging' is gericht op een explicitering van de door DGB gehanteerde criteria waaraan de huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland dient te voldoen.

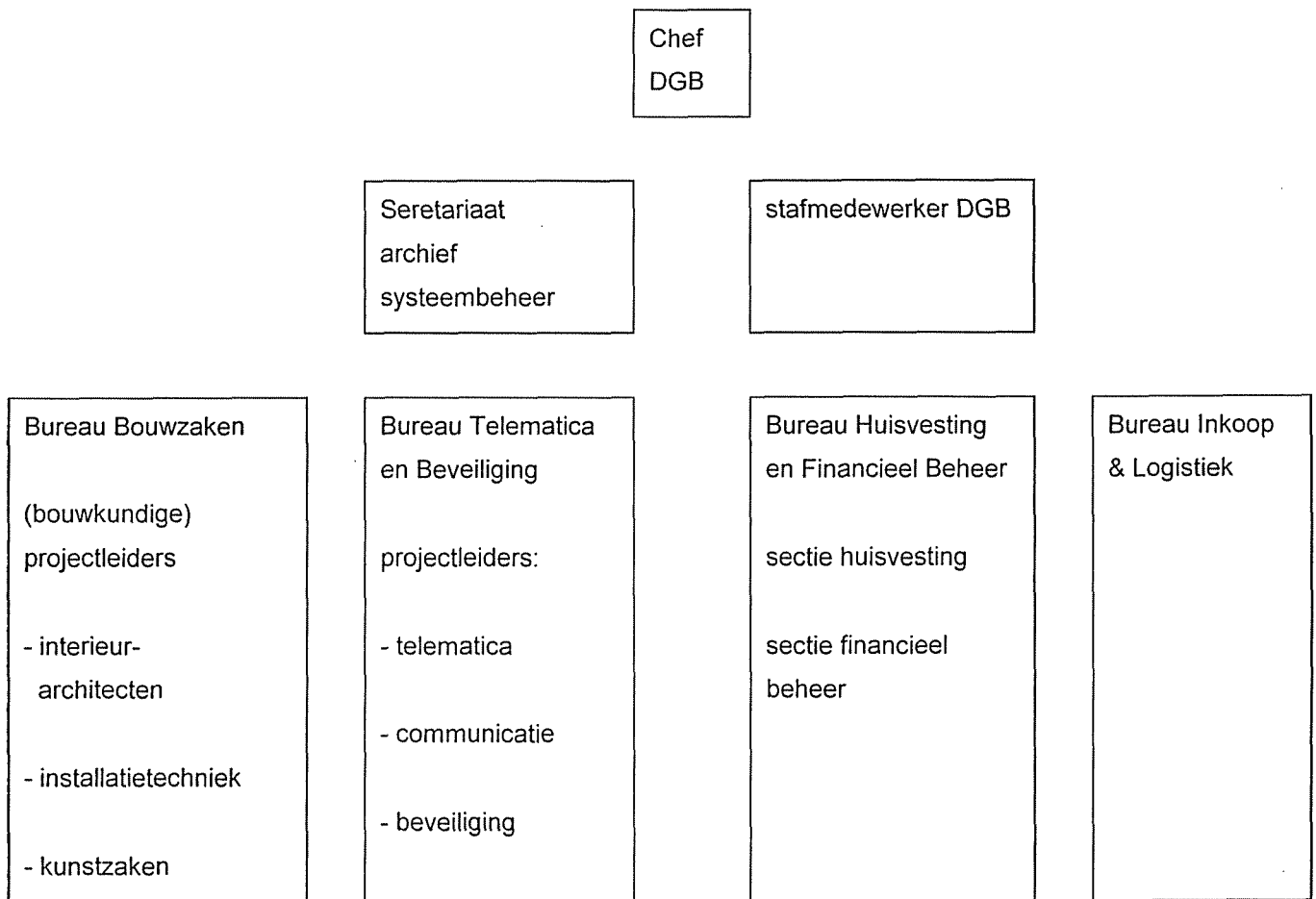
Deze criteria zijn in hoofdlijnen onder te verdelen in kwantitatieve- en kwalitatieve eisen, wettelijke verplichtingen en eisen met betrekking tot de ligging en representativiteit van de vertegenwoordiging.

Op basis van deze criteria is de huisvestingsbehoefte voor de planperiode 1997-2001 geïnventariseerd en afgezet tegen het huisvestingsaanbod en de voor de planperiode beschikbare middelen⁷. Het huisvestingsproces dient echter faciliterend te zijn aan de ontwikkelingen binnen het primaire proces, met als gevolg dat de projectenlijst binnen de onderhavige planperiode aan wijzigingen onderhevig is. In de nota is daarom een eerste aanzet gegeven tot de ontwikkeling van een prioriteringssysteem waarin, naast autonome ontwikkelingen op het gebied van eisen die worden gesteld aan huisvesting, eveneens rekening wordt gehouden met beleidsmatige ontwikkelingen en prioriteiten binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken die van invloed zijn op de huisvesting.

2.3 Interne organisatie DGB

De dienst Gebouwen Buitenland is gevestigd op het departement te Den Haag en verricht taken ten behoeve van alle (ongeveer) 140 posten in het buitenland. De dienst ressorteert onder de plaatsvervangend Secretaris-Generaal (PLVS) vanuit diens functie als eindverantwoordelijke voor de bedrijfsvoering van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en omvat circa 50 formatieplaatsen.

Op basis van de projectenlijst per 1 juni 1997 en de bij Voorjaarsnota 1997 toegekende extra middelen ad f 153 miljoen is inzichtelijk gemaakt dat op basis van de huidige inzichten binnen de komende planperiode 1997-2001 sprake is van een evenwichtige verhouding tussen huisvestingsbehoefte en -aanbod.



DGB bestaat uit 4 afdelingen ('bureaus'), die worden gecompleteerd met een secretariaat, archief en systeembeheer:

Bureau Huisvesting en Financieel Beheer (DGB/HF):

De sectie Huisvesting heeft een signaleringsfunctie met betrekking tot problemen op het gebied van huisvesting en neemt, na probleemherkenning, het initiatief tot oplossing van het beschreven huisvestingsprobleem. Het vanuit de concernfunctie door de sectie ontwikkelde huisvestingsbeleid fungeert hierbij als uitgangspunt.

De sectie Financieel Beheer is als decentrale controller verantwoordelijk voor de bewaking en het beheer van de verplichtingen- en kasstromen van DGB. Naast deze taak is de sectie verantwoordelijk voor het opstellen van de (meerjaren)DGB-begroting en financiële rapportages alsmede de coördinatie van de beoordeling van de jaarplannen van posten. Tot slot is de sectie Financieel Beheer verantwoordelijk voor de beheers-adviesing inzake de administratieve organisatie van de diverse bouwkundige projecten. Hiertoe beheert het bureau de projectadministraties.

Bureau Bouwzaken (DGB/BZ):

Het bureau Bouwzaken begeleidt, op basis van de door de sectie Huisvesting geïnitieerde projecten en in overleg met het bureau Telematica en Beveiliging, de diverse bij bouwkundige projecten behorende plan- en uitvoeringsprocessen en is tevens verantwoordelijk voor het bouwkundig beheer

van de panden in eigendom. Tot de integrale taken van DGB/BZ behoren de bouw, renovatie en inrichting inclusief kunstvoorzieningen van kantelarijen en residenties en de advisering naar de posten op voornoemde gebieden.

Bureau Telematica en Beveiliging (DGB/TB):

Het bureau Telematica en Beveiliging is verantwoordelijk voor de installatie van spraak-communicatievoorzieningen, bekabelingsinfrastructuren en beveiligingsinstallaties in kantelarijen en overige kantoorgebouwen. Het bureau coördineert tevens de veiligheids-onderzoeken op de vertegenwoordigingen en draagt zorg voor de uitvoering van speciale beveiligingsopdrachten in Nederland.

Bureau Inkoop en Logistiek (DGB/IL):

Het bureau Inkoop en Logistiek verzorgt de logistieke aspecten van het huisvestings-proces in overleg met DGB/BZ en DGB/TB. Daarnaast verzorgt het bureau de inkoop en bewaakt in overleg met het Expertise Centrum Inkoop de diverse hiermee gepaard gaande aanbestedingsprocedures.

2.4 Budgettair beslag huisvestingsproces.

Het budgettaire beslag huisvestingsproces is in de begroting van het ministerie van Buitenlandse Zaken weergegeven onder artikel 07.02 Gebouwen Buitenland. Het meerjarig beeld van de uitgavenbegroting is als volgt:

	1996	1997	1998	1999	2000
stand begroting					
1998 in mln.	75,9	68,6	91,8	96,9	65,7

De toekenning van additionele middelen ter grootte van circa 153 mln. bij Voorjaars-nota 1997 is in dit meerjarig beeld verwerkt.

Als resultante van het departementsbrede, uit de herijking voortkomende, delegatie-proces is besloten tot delegatie van een belangrijk deel van de door DGB beheerde budgetten met ingang van 1998. Het gaat hierbij om de budgetten met betrekking tot planmatig onderhoud, inventarisaanschaffingen buiten projektverband (deels) en huur van kantelarijen, residenties en dienstwoningen.

3. Meetbaarheid van prestaties.

3.1 Inleiding.

In deze paragraaf wordt als eerste een beschrijving gegeven van de kerntaken van DGB binnen het huisvestingsproces. Vervolgens wordt per kerntaak een analytische beschrijving gegeven van de mate waarin de door DGB te leveren prestaties zich laten meten naar kwaliteit en kwantiteit. Per kerntaak worden daarbij, gericht op introductie van een resultaatgerichte werkwijze binnen DGB, de naar mening van de werkgroep IBO DGB door te voeren verbeteringen aangegeven.

3.2 Kerntaken en producten/diensten binnen het huisvestingsproces.

Binnen het huisvestingsproces kan een drietal kerntaken worden onderscheiden:

- Economisch vastgoedmanagement (de eigenaarsfunctie van DGB):
Deze kerntaak omvat het management van de portefeuille van kantoren en residenties, d.w.z. het selecteren, organiseren, (doen) uitvoeren en coördineren van alle taken die nodig zijn voor het vervaardigen en opwaarderen van onroerend goed van Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland, inclusief het aankopen van de daarvoor benodigde opstallen en/of grond en het eventueel inrichten hiervan.
- Huisvesting (de gebruikersfunctie van de Post):
Deze kerntaak omvat het verzorgen en instandhouden van functionele en representatieve huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland ter ondersteuning van de primaire functie van de vertegenwoordiging.
- Concernadviesing (de concernfunctie):
Deze kerntaak betreft de ontwikkeling van het huisvestingsbeleid op concernniveau alsmede het bijdragen aan het overheidsbeleid op het terrein van huisvesting.

Kerntaak Economisch vastgoedmanagement.

In de huisvestingsnota 'Vastgoed in beweging' is een limitatieve opsomming opgenomen van de prestaties behorend tot de kerntaak Economisch vastgoed-management (deze prestaties worden geleverd door DGB/BZ en DGB/TB):

Groot onderhoud	Grootschalig onderhoud zonder dat de structuur van het pand wordt aangetast.
Renovatie	Grootschalig onderhoud waarbij tevens de structuur van het pand wordt gewijzigd.
Restauratie	Herstelwerkzaamheden aan historische panden of panden met een hoge culturele waarde.
Verbouw	Verbouwing van een pand, zonder dat hierbij grootschalig onderhoud wordt verricht.

Nieuwbouw	Een nieuwbouwactiviteit op eigendomsgrond dan wel op grond in erfpacht.
Onroerendgoed transactie	Aankoop van onroerend goed cq. afsluiting van een huurcontract mbt onroerend goed.
Vernieuwen inrichting	Het vervangen dan wel aanvullen van een inrichting incl. aankoop en beheer van kunstzaken.
Telematica- en beveiliging	Het installeren van bekabelingsinfrastructuur, communicatiesystemen en beveiligingsinstallaties, al dan niet in combinatie met andere projectsoorten.
Werktuigbouwkundige installaties	Het installeren, renoveren of vervangen van lift/elektra of klimaatinstallaties

Door DGB kunnen naar mening van de werkgroep IBO DGB binnen de kerntaak Economisch vastgoedmanagement op basis van reeds beschikbare gegevens in het kader van de interne planning- en controlcyclus en de bouwcyclus (zie § 4) een aantal prestatie-indicatoren en ramingskengetallen per fase van de planning- en controlcyclus worden ontwikkeld die inzicht bieden in de kwaliteit en doelmatigheid van de geleverde producten en diensten.

Ten aanzien van deze kerntaak bestaat volledig inzicht in de relatie tussen de geleverde prestaties en de directe projectkosten (van derden), via de extracomptabele project-administratie waarin zowel voorcalculatorische als nacalculatorische kosten worden vastgelegd. Onder meer door ontwikkeling van een systeem van tijdschrijven voor projectleiders wordt thans gestreefd naar het creëren van inzicht in de door DGB (m.n. DGB/BZ en DGB/TB) gemaakte apparaatskosten in relatie tot de geleverde prestaties, zodat integrale kostprijsberekening binnen deze kerntaak tot de mogelijkheden kan gaan behoren. Van een expliciete meting van de ontwikkeling in de tijd van deze kosten alsmede van benchmarking met soortgelijke diensten is op dit moment geen sprake.

Naar oordeel van de werkgroep IBO DGB biedt de door DGB gehanteerde identificatie van producten binnen de kerntaak Economisch vastgoedmanagement, de bijbehorende (te ontwikkelen) prestatie-indicatoren en ramingskengetallen alsmede de projectadministratie voor directe projectkosten als instrumentarium voldoende aangrijpingspunten om op korte termijn over te gaan tot sturing en budgettering op basis van (afspraken over) te leveren prestaties. Een randvoorwaarde hiertoe is de verdere ontwikkeling van het instrumentarium voor doorberekening van de apparaatskosten, zodat integrale kostprijsberekening tot de mogelijkheden behoort. Tevens verdient het aanbeveling om de thans reeds ontwikkelde kwantitatieve prestatie-indicatoren expliciet te evalueren op hanteerbaarheid vanuit deze invalshoek.

Kerntaak Huisvesting.

Ook van de producten en diensten behorend tot de kerntaak Huisvesting (die worden geleverd door het bureau Huisvesting) is een limitatieve opsomming beschikbaar. In het kader van het uit de herijking voortkomende proces van delegatie van taken en bijbehorende budgetten naar het postennet

valt de realisatie van een aantal prestaties binnen deze produktgroep met ingang van 1998 echter onder de verantwoordelijkheid van de Chef de Poste. Binnen DGB is in 1998 derhalve sprake van een verschuiving in het takenpakket naar het uitsluitend verrichten van onderzoek naar gesignaleerde knelpunten op het gebied van huisvesting en het (op aanvraag van de Chef de Poste) leveren van ondersteunende adviseursdiensten. Voor de kerntaak Huisvesting (centrale taken advisering en onderzoek) worden door DGB thans geen prestatie-indicatoren en ramingskengetallen gehanteerd. Inzicht in de door DGB (met name door Chef DGB, stafmedewerker en bureau Huisvesting) gemaakte apparaatskosten in relatie tot de binnen deze kerntaken geleverde prestaties ontbreekt.

Identificatie van de binnen de kerntaak Huisvesting te onderscheiden prestaties die behoren tot de (resultaat)verantwoordelijkheid van DGB alsmede de ontwikkeling van de bijbehorende prestatie-indicatoren en ramingskengetallen en van het instrumentarium voor integrale kostprijsberekening behoort - na afronding van het delegatieproces in de tweede helft van 1998 - naar mening van de werkgroep IBO DGB tot de mogelijkheden. Dit betekent dat op middellange termijn (in 2000) ook binnen deze kerntaak kan worden overgegaan op sturing en budgettering op basis van te leveren prestaties.

Kerntaak Concernadvisering.

Deze kerntaak behoort tot de verantwoordelijkheid van het management en de stafmedewerkers van DGB en omvat de verdere ontwikkeling en aktualisering van het huisvestingsbeleid op departementaal niveau. De taak vindt zijn weerslag onder andere in de periodiek door DGB opgestelde beleidsnota's. Middels het departementale huisvestingsbeleid wordt, waar mogelijk, getracht om een bijdrage te leveren aan het regeringsbeleid op beleidsterreinen als mobiliteit, stedenbouw en architectuur, milieu (bijvoorbeeld duurzaam bouwen en energiebesparing), werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden, toegankelijkheid en monumentenzorg.

De produkten en diensten die door DGB worden geleverd in het kader van de ontwikkeling van het huisvestingsbeleid op concernniveau zijn in principe meetbaar, maar leveren naar mening van de werkgroep IBO DGB geen bijdrage aan het concept resultaatgericht werken zoals verwoord in de nota 'Aansturen op resultaat'.

4. Wijze van besturing door departement.

4.1 Inleiding.

In deze paragraaf is als eerste voor de kerntaken Economisch vastgoedmanagement en Huisvesting een analyse opgenomen van de 'ist'-situatie ten aanzien van de interne en externe sturing. Vervolgens is een aantal door de werkgroep IBO DGB voorgestelde verbeteringen in de externe en interne besturing, gericht op resultaatgericht werken, opgenomen.

4.2 Beschrijving huidig besturingsmodel

Interne besturing DGB:

Binnen de kerntaken Economisch vastgoedmanagement en Huisvesting wordt door DGB een interne planning- en controlcyclus op projektniveau gehanteerd. Deze zgn. projekt-cyclus omvat de volgende fasen:

Onderzoek en selectie:

In deze fase kunnen door de post of eigen medewerkers gesignaleerde knelpunten op het gebied van huisvesting worden aangegeven bij DGB/HF, waarna middels een identificatie-memorandum (IDMO) een eerste beoordeling en prioritering plaatsvindt. Op basis van de prioriteitstelling wordt vervolgens gestart met de analyse van knelpunten en het formuleren van oplossingsrichtingen.

Beoordeling:

Nadat de oplossingsrichtingen zover zijn gedefinieerd dat reële kostenramingen kunnen worden gemaakt vindt, middels het beoordelingsmemorandum (BEMO) waarin een oordeel door DGB wordt gegeven over de technische en financiële haalbaarheid van de onderzochte oplossingsrichtingen, besluitvorming plaats (door DGB namens PLVS) omtrent de voorgestelde (voorkeurs)oplossingsrichting.

Ter optimalisering van het besluitvormingsproces rondom knelpunten op het gebied van huisvesting is per maart 1998 een Projektcommissie opgericht onder voorzitterschap van PLVS waaraan naast Chef DGB, controller DGB (thans tevens hoofd bureau Huisvesting) en hoofd bureau Bouwzaken tevens wordt deelgenomen door hoofd FEZ/Begrotingszaken⁸. Deze Projektcommissie is sindsdien enkele malen bijeengekomen. Ter facilitering van de besluitvorming in de Projektcommissie wordt door DGB (zonodig voor iedere bijeenkomst) een geaktualiseerde projectenlijst opgesteld, waarin de geraamde kosten incl. meerjarig investeringsritme in een voortschrijdend overzicht staan opgenomen.

De werkgroep IBO DGB constateert dat binnen de Projektcommissie sprake is van een toenemende behoefte aan integraal inzicht in de huisvestingsbehoefte van de Nederlandse

⁸ Naast de Projektcommissie vindt twee-wekelijks overleg plaats tussen PLVS en C/DGB omtrent beleid en bedrijfsvoering.

vertegenwoordiging, de hardheid van projektramingen en het bijbehorende investeringsritme alsmede projektplanningen.

De werkgroep constateert tevens dat de centrale directie FEZ - door uitoefening van het voorafgaand toezicht (namens het ministerie van Financiën) en de vanuit oogpunt van funktiescheiding formeel onwenselijk geachte tijdelijke combinatie van de funkties hoofd bureau Huisvesting en hoofd bureau Financieel beheer - door deelname aan de Projektcommissie thans een nadrukkelijke rol vervult in de begrotingsuitvoering.

Contract, uitvoering en beëindiging:

Het verdere verloop van de interne planning- en controlcyclus is afhankelijk van de verkozen oplossingsrichting. In het geval van probleemoplossing door huur van een residentie of kantoor valt de verdere afwikkeling van de projectcyclus - in casu het afsluiten van het huurcontract met de lokale verhuurder - conform de Conventie van Wenen onder de (decentrale) verantwoordelijkheid van de Chef de Poste (de initiële beslissing tot huur wordt genomen door C/DGB namens PLVS). Bij een besluit tot probleemoplossing middels door bouw cq. koop en verbouwing van een residentie of kantoor vindt aanbesteding plaats leidende tot het aangaan van contracten met de aannemer. In het geval van een beslissing tot (ver)bouw(ing) wordt door het bureau Bouwzaken naast de projectcyclus tevens een specifieke bouwcyclus gehanteerd. Een uitvoerige beschrijving van deze bouwcyclus is opgenomen in de door DGB/BZ gehanteerde standaard projektplanning. Bij de afsluiting van het ver(bouw)ingsproject dient door DGB een slot-memorandum (SLOMO) opgesteld, waarin het proces wordt geëvalueerd. Door de 'waan van de dag' is DGB in de praktijk echter vrijwel niet aan toegekomen aan het opstellen van deze SLOMO 's.

In 1997 is de interne planning- en controlcyclus voor de kerntaken Economisch vastgoedmanagement en Huisvesting in overleg met VB-Rijksoverheid geaktualiseerd, waarbij rekening is gehouden met de delegatie van een substantieel deel van de (tot op dat moment) centrale DGB-budgetten en de in 1997 gevoerde discussie omtrent het (calculatorisch) budgethouderschap van DGB. In de herziene procedurebeschrijving zijn tevens de belangrijkste funktiescheidingen weergegeven en is een competentietabel bijgevoegd. Voornemen van DGB is om medio 1998 een procedurebundel af te ronden waarin een deel van de interne bedrijfsprocessen meer uitvoerig zal worden behandeld en een aantal leemtes in de AO-beschrijving van eind 1997 zal worden opgevuld.

Ten aanzien van de interne controlfunctie (onderhoud, inventarisbeheer) zijn vanuit oogpunt van resultaatgerichte sturing twee systemen binnen DGB van belang: het Onderhoudssysteem Gebouwen Buitenland (OGB) en het Goederen Informatie Systeem (GIS).

Het OGB heeft als doel om op basis van een "planmatig onderhoud" een achterstand in de staat van onderhoud van panden zoveel als mogelijk te voorkomen.

Ter ondersteuning van het inkoop- en logistieke proces en het beheer wordt de inventaris van de Nederlandse vertegenwoordigingen centraal geregistreerd in het GIS.

Door de werkgroep IBO DGB wordt geconstateerd dat beide systemen onvoldoende ondersteuning bieden voor een goede advisering en besluitvorming in alle fasen van de planning- en controlcyclus. De gegevens met betrekking tot het onderhoud van residenties en kanselarijen zijn niet up-to-date in het OGB en het GIS verwerkt. Naar mening van de werkgroep is het belang van aktualisering van deze systemen als gevolg van de delegatie van taken en bevoegdheden naar het postennet sterk toegenomen.

Op het terrein van personele, financiële, OS-inhoudelijke alsmede materiële en logistieke informatievoorziening wordt binnen het ministerie echter gestreefd naar introductie van een geïntegreerd management informatiesysteem (GMIS, geplande afronding in 2000) waarin de samenhang tussen en integratie van deze terreinen wordt gewaarborgd. Een (decentraal) Goederen Informatie Systeem (SILO) - het materiele/ logistieke deel van dit geïntegreerde project - zal naar verwachting rond 2000 operationeel zijn.

In 1998 en 1999 dient echter nog met de bestaande systemen te worden gewerkt, waarbij voor het OGB geldt dat dit systeem in 1998 door DGB wordt aangepast aan de toenemende behoefte aan een informatiesysteem waarmee decentraal inzicht kan worden verkregen in de relevante onderhoudsplanning. Ten aanzien van het GIS kan op dit moment niet door DGB aan deze behoefte worden voldaan vanwege enerzijds de mate van gedetailleerdheid en anderzijds de decentrale toegankelijkheid van het GIS.

Ter aktualisering van het GIS is door DGB derhalve een eenvoudig software-pakket voor het postennet ontwikkeld ten behoeve van de aanlevering van de benodigde gegevens aan DGB.

Externe besturing van DGB door PLVS en centrale directies FEZ en HDBZ.

Binnen de externe besturing van DGB door het departement kan een onderscheid worden gemaakt tussen de aan de jaarlijkse begrotingscyclus gekoppelde instrumenten en de niet jaarlijkse sturingsinstrumenten.

a. Aan de jaarlijkse begrotingscyclus gekoppelde sturingsinstrumenten:

Na de herijking in 1996 bestaat de departementale beleids- en begrotingscyclus binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken uit de reguliere begrotingscyclus en de jaarplan-cyclus voor het postennet en de departementale directies.

De begrotingscyclus:

In de begroting van het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn met betrekking tot het huisvestingsproces een begrotingsartikel voor 'Gebouwen Buitenland' en een begrotingsartikel 'Materieel' opgenomen. Onder het artikel 07.01 'Materieel' ressorteren twee zgn. kleinste begrotingseenheden (kbe's):

- kbe 338 Huren kantoorruimten
- kbe 339 Huren dienstwoningen

Onder het artikel 07.02 'Gebouwen Buitenland' ressorteert een drietal kbe's:

- kbe 330 Gebouwen
- kbe 332 Planmatig onderhoud
- kbe 334 Inventarisaanschaffingen buiten projektverband

Kbe 330 betreft de kerntaak Economisch Vastgoedmanagement en wordt centraal door DGB beheerd. De overige kbe's (m.u.v. een centraal deel van kbe 334) vallen met ingang van 1998 onder de naar het posten-net gedelegeerde budgetten en zijn binnen het betreffende begrotingsartikel onderling compensabel.

Budgettair maken de begrotingsartikelen onderdeel uit van de HGIS-begroting. Voor een systeem van doorberekening van kosten (in plaats van de huidige input-financiering) van gedetacheerde medewerkers naar overige departementen bestaat volgens DGB thans geen draagvlak, maar naar mening van de werkgroep IBO DGB verdient nader onderzoek hiertoe aanbeveling.

De jaarplancyclus:

De jaarplancyclus wordt beschreven in het departementale Handboek Bedrijfsvoering. De huidige jaarplancyclus (o.m. voor het huisvestingsproces) verloopt op hoofdlijnen als volgt: in juli van begrotingsjaar t-1 wordt een jaarplanaansrijving naar de posten verzonden, waarin door DGB de budgettaire randvoorwaarden met betrekking tot de decentrale kbe's worden aangegeven en een door het OGB gegenereerd gestandaardiseerd onderhoudsschema wordt bijgevoegd. In oktober dienen de posten vervolgens de jaarplannen in bij het departement. Na beoordeling van de huisvestingsparagraaf in de jaarplannen van de posten wordt door DGB het eigen jaarplan opgesteld en ingediend bij de departementsleiding. In verband met het korte tijdsbestek waarin de jaarplannen van de posten door DGB dienen te worden beoordeeld en het eigen jaarplan dient te worden opgesteld is binnen DGB recent een onderzoek opgestart naar de mogelijkheid tot vereenvoudiging van het departementale besluitvormingsproces rond de decentrale kbe's door ontwikkeling van normbudgetten. Als bijlage bij het Jaarplan DGB is de eerdergenoemde projectenlijst opgenomen. Na vaststelling van het jaarplan DGB door PLVS wordt naar de posten een goedkeurings-brief verzonden waarin indien nodig geacht tevens een advies ten aanzien van de uitvoering door de post is vervat.

Overigens vindt, op basis van een recent afgeronde evaluatie van de cyclus 1997, besluitvorming plaats omtrent een aantal structurele verbeteringen in de jaarplancyclus voor het postennet. Eenzelfde exercitie zal, rekening houdend met genoemde besluitvorming, medio 1998 voor de departementale jaarplancyclus worden doorlopen. De structurele verbeteringen worden doorgevoerd met ingang van de jaarplancyclus 2000 en zijn met name gericht op versterking van het beleidsmatig karakter van de jaarplannen en een verdere integratie met de begrotingscyclus, zowel voor wat betreft de inhoud als de planning. Het (beleidsarme) jaar 1999 fungeert hierbij als een overgangsjaar om een aantal meer ingrijpende verbeteringen fasegewijs te kunnen introduceren.

De externe sturing en budgettering van DGB door PLVS en de centrale directies FEZ en HDBZ middels de reguliere begrotingscyclus en de jaarplancyclus, wordt thans door de werkgroep gekarakteriseerd als sturing op *input*. Door PLVS wordt, op basis van de vastgestelde begroting en het ingediende jaarplan (dat thans derhalve het karakter heeft van een bestedingsplan), aan DGB middelen ter beschikking gesteld. Het globale karakter van de inhoud van het jaarplan DGB en de sterk op financieel beheer georiënteerde uitvoeringsrapportages en begrotingsverantwoording dragen ertoe bij, dat slechts in geringe mate sprake is van een relatie met het productieproces en de te leveren prestaties.

b. *Niet-jaarlijkse sturingsinstrumenten:*

De huisvestingsnota van DGB is het document waarin het meerjarige beleid van DGB wordt uiteengezet. In de nota 'Vastgoed in beweging', gericht op de periode 1997-2001, worden o.a. de criteria aangegeven waaraan de huisvesting van de Nederlandse vertegenwoordiging dient te voldoen. Tevens wordt in deze nota een eerste aanzet gegeven tot de ontwikkeling van een prioriteringssysteem voor knelpunten op het gebied van huisvesting. Vanuit oogpunt van resultaatgericht werken acht de werkgroep IBO DGB de huidige prioriteringssysteem nog onvoldoende uitgewerkt om de besluitvorming rond oplossing van knelpunten op het gebied van huisvesting te kunnen faciliteren. Aanbevolen wordt om deze systematiek in 1999 nader uit te werken.

In 1997 is het instrumentarium ontwikkeld t.b.v. de periodieke doorlichting van het postennet op het terrein van de bedrijfsvoering door de Inspectie en Evaluatie Bedrijfsvoering (ISB). In 1998 wordt dit doorlichtingsinstrumentarium verder uitgewerkt t.b.v. de doorlichting van de departementale directies. Ontwikkeling van een eigen doorlichtingsinstrumentarium wordt derhalve niet overwogen. Wel worden, waar nodig, periodieke audits uitgevoerd op relevante onderdelen van het huisvestingsproces. Een klanttevredenheidsonderzoek is medio 1997 voor het eerst gehouden en zal periodiek worden herhaald. Van expliciete beleidsevaluatie door DGB is geen sprake.

4.3 Door de werkgroep IBO DGB voorgestelde verbeteringen in de externe en interne besturing, gericht op resultaatgericht werken.

Interne planning- en controlcyclus

Naar mening van de werkgroep dient in de toegenomen behoefte aan integraal inzicht in de huisvestingsbehoefte van de Nederlandse vertegenwoordiging, de hardheid van projektramingen en het bijbehorende investeringsritme alsmede projektplanningen te worden voorzien door verdere optimalisering en ontwikkeling van het management-informatie-systeem voor vastgoedprojecten. De werkgroep IBO DGB beveelt hiertoe aan om op grond van de in de projectcyclus onderscheiden fasen een *driedeling* te maken naar deelprogramma's:

- verkenningfase: signalering en identificatie
- planstudiefase: beoordeling op basis van programma van eisen, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp en projectbegroting
- realisatiefase: aanbesteding, contract en uitvoering

Hierbij heeft de werkgroep IBO DGB, in aanvulling op de projectcyclus, de onderstaande systematiek voor ogen:

In de verkenningfase worden de noodzaak tot probleemoplossing middels een project en mogelijke oplossingsrichtingen nader verkend⁹. Toelating (probleem-herkenning in SIGMO) tot de verkenningfase en doorstroom naar de planstudiefase (probleem-erkenning in IDMO) dient te geschieden op basis van expliciete besluitvorming door PLVS als opdrachtgever (dit betreft o.m. de initiële beslissing tot huur vs. bouw/koop).

In de planstudiefase dienen projektramingen (minimum en maximum) en (meerjaren) planning te worden weergegeven, waarbij geldt dat sprake is van een toenemende hardheid van projektramingen en projectplanning naarmate de projectcyclus verder wordt doorlopen. In de planstudiefase dient op basis van het zgn. Definitieve Ontwerp een expliciete 'go - no go' projectbeslissing (BEMO) te worden genomen.

Besluitvorming omtrent de overgang van een goedgekeurd project van planstudiefase naar realisatiefase dient te geschieden onder de randvoorwaarde van financiering (via de leen- of spaarfaciliteit) en budgettaire inpasbaarheid van de jaarlijkse lasten van afschrijving (en rente). In het geval dat geen sprake is van een financieringsprobleem kan deze besluitvorming gelijktijdig met de goedkeuring van het BEMO plaatsvinden. In het geval van een financieringsprobleem dient het project te worden 'aangehouden' in de planstudiefase als 'reserveproject', in afwachting van een financieringsmogelijkheid.

Bij opname van een project in de realisatiefase dient, in aanvulling op de in de offerte gebaseerde projektraming, een meerjarig investeringsritme te worden opgenomen. Dit in verband met de, voor het bepalen van de hoogte van het mogelijke beroep op de leen- of spaarfaciliteit, op te stellen liquiditeitsprognose.

Het frequent aktualiseren van dit informatie-systeem is naar mening van de werkgroep IBO DGB een vereiste om (zowel intern als extern) heldere afspraken te kunnen maken over de door DGB te behalen resultaten.

Ter ondersteuning van de keuze voor een specifieke vorm van outputsturing heeft de werkgroep IBO DGB zich in de tweede fase van het onderzoek verdiept in het door de Rijksgebouwendienst

⁹ Het produkt 'probleemverkenning' (onderzoek) behoort in deze zienswijze tot de kerntaak Huisvesting.

gehanteerde huurder-verhuurdermodel en het door de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen van het ministerie van Defensie gehanteerde opdrachtgever-opdrachtnemermodel. Op basis van een analyse van overeenkomsten en verschillen tussen enerzijds Rgd en DGW&T en anderzijds DGB is de toepasbaarheid van elementen van externe besturing uit genoemde modellen door de werkgroep gezien.

De belangrijkste door de werkgroep geconstateerde overeenkomsten tussen Rgd en DGW&T betreffen:

- uitvoerende dienst, maar inclusief beleidsformulerende taak
- positie in en kennis van vastgoedmarkt speelt een wezenlijke rol
- keuze voor interne verzelfstandiging
- decentrale allocatie
- contractuele vastlegging van rechten en plichten tussen Rgd/DGW&T en klant
- normbudgettering voor huisvesting
- resultaatgerichte bedrijfsvoering
- baten-lastenstelsel, inclusief leen- en spaarfaciliteit

De positie van DGB wijkt in een aantal opzichten af van de positie van Rgd en DGW&T:

- marktpositie/marktkennis speelt geen wezenlijke rol
- geen decentrale allocatie
- slechts een relatief klein aantal panden (ca 40%) in eigendom
- DGB kan juridisch niet als partij in een buitenlands huurcontract optreden
- vergelijkbaarheid van marktprijzen

Rekening houdend met de geconstateerde verschillen kunnen naar mening van de werkgroep voor de kerntaak Economisch Vastgoedmanagement elementen uit het opdrachtgever-opdrachtnemermodel worden geïntroduceerd in zowel de interne- als de externe sturing van DGB. Hiertoe wordt optimalisering van de interne planning- en controlcyclus rond deze kerntaak (op de eerder omschreven wijze) noodzakelijk geacht.

Ten aanzien van de kerntaak Huisvesting kunnen naar mening van de werkgroep IBO DGB elementen uit het huurder-verhuurdermodel worden geïntroduceerd.

Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie op deelprogrammaniveau tussen PLVS en C/DGB voor productgroep Economisch vastgoedmanagement .

Afspraken over producten en budgettaire randvoorwaarden:

Tijdens de beleids- en begrotingsvoorbereiding worden op deelprogramma-niveau (verkenningfase, planstudiefase, realisatiefase) afspraken gemaakt tussen PLVS als opdrachtgever en C/DGB als opdrachtnemer over de te behalen resultaten en de daarvoor beschikbare middelen. Na het opdoen van de benodigde ervaring met deze besturings-wijze via een pilot (zie § 6) kan bij overgang naar het

baten-lastenstelsel worden gezien op welke wijze positieve en negatieve prikkels worden verbonden aan het al dan niet behalen van de afgesproken prestaties.

Systematische besluitvorming:

Per project dient expliciete besluitvorming plaats te vinden omtrent de overgang naar een volgende fase. De essentie van planning, beheer en verantwoording van projecten op basis van een goede informatievoorziening is immers niet alleen een systeem-vraagstuk, maar vooral een besturingskwestie.

Systematische verantwoording:

De manager van het dienstonderdeel (C/DGB) legt tijdens de uitvoering periodiek verantwoording af en tevens door het uitbrengen van de rekening/jaarverslag achteraf

Interne opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie op produktniveau tussen C/DGB en hoofd Huisvesting voor de verkenningfase van de produktgroep Economisch vastgoed-management.

In § 2 is aangegeven dat de sectie Huisvesting een signaleringsfunctie heeft met betrekking tot problemen op het gebied van huisvesting en, na probleemerkenning, het initiatief neemt tot oplossing van het beschreven huisvestingsprobleem. Het vanuit de concernfunctie door dit bureau ontwikkelde huisvestingsbeleid fungeert hierbij als uitgangspunt. Dit impliceert dat, op grond van de (cf. afspraak tussen PLVS en C/DGB) in de verkenningfase opgenomen mogelijke knelpunten op het gebied van huisvesting, tussen C/DGB en hoofd DGB/HF afspraken dienen te worden gemaakt omtrent de in het uitvoeringsjaarsjaar uit te voeren probleemverkenningen en de daartoe beschikbaar te stellen middelen.

Interne opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie op produktniveau tussen C/DGB en hoofd Bouwzaken/hoofd Telematica en Beveiliging voor de planstudiefase en realisatiefase van de produktgroep Economisch vastgoedmanagement.

DGB/BZ en DGB/TB nemen na probleemerkenning in de Projectencommissie het initiatief tot uitwerking van oplossingsrichtingen op het terrein van (ver)bouw(ing).

Op grond van de (cf. afspraak tussen PLVS en C/DGB) in de planstudiefase en realisatiefase opgenomen oplossingsrichtingen cq. te realiseren projecten dient op projectniveau een protocol tussen hfd.DGB/BZ cq. hfd. DGB/TB en C/DGB te worden gesloten waarin afspraken worden gemaakt (produktspecificaties, meerjarige kosten-raming alsmede projectplanning en rapportage hieromtrent) omtrent de te leveren prestatie.

Accentverschuiving van uitvoering naar beleids- en begrotingsvoorbereiding en verantwoording bij de centrale directies FEZ en HDBZ.

In een model van resultaatgericht management blijft een belangrijke rol weggelegd voor de centrale directies (FEZ, HDBZ). Het zwaartepunt in de werkzaamheden door deze directies dient in dit model

echter te verschuiven van de uitvoering naar beleids- en begrotingsvoorbereiding en de verantwoording. Tijdens de voorbereiding dienen de randvoorwaarden/kaders te worden vastgesteld waarbinnen delegatie en mandatering van verantwoordelijkheden in de uitvoeringsfasen mogelijk worden gemaakt. Prioriteitenstelling vergt nu eenmaal een geïntegreerde visie en afweging. Middels de systematische verantwoording zullen de centrale directies inzicht moeten houden in de uitvoering van het beleid.

De accentverschuiving naar de beleids- en begrotingsvoorbereiding en verantwoording impliceert voor de directie FEZ naar mening van de werkgroep dat de huidige invulling van het voorafgaand toezicht door de directie FEZ, na optimalisering van de interne planning- en controlcyclus, aan een nadere beschouwing dient te worden onderworpen.

Ten aanzien van de beslissingsbevoegdheid van de centrale directie HDBZ omtrent personele kosten en formatie-omvang impliceert deze accentverschuiving dat in overleg met DGB dient te worden bezien op welke wijze de voor een resultaatgerichte werk-wijze vereiste formatieve flexibiliteit kan worden gerealiseerd.

Integraal management bij DGB

De sturing van de uitvoering dient bij introductie van een resultaatgerichte werkwijze zoveel als mogelijk te worden overgelaten aan het dienstonderdeel. De neiging om af te wijken van dit sturingsconcept en weer op individuele gevallen te sturen bij incidenten vereist onderhoud van dit sturingsconcept. De manager van een dienstonderdeel (C/DGB) is verantwoordelijk voor de inzet van middelen om het overeengekomen beleid uit te voeren (de bedrijfsvoering), en zal daarop ook door PLVS moeten worden aangesproken. Majeure beslissingen dienen aan de departementsleiding te worden voorgelegd.

De werkgroep onderschrijft de constatering van DGB dat binnen de dienst sprake is van een hoge werkdruk waarin weinig mogelijkheden bestaan om aandacht te besteden aan meer strategische vraagstukken alsmede dat de aard van de dagelijkse werkzaamheden met zich meebrengt dat op diverse terreinen risico's worden gelopen die alleen kunnen worden beheerst door een goede invulling van de controlfunctie. Het recente besluit van de departementsleiding om een aantal structurele personele maatregelen door te voeren, gericht op verbetering van de bedrijfsvoering en de controlfunctie binnen DGB, wordt door de werkgroep IBO DGB als positief ervaren, aangezien deze maatregelen een versterking van de bedrijfsvoering tot gevolg hebben die ook in het kader van een resultaatgerichte sturing van belang wordt geacht. Concreet heeft dit besluit geresulteerd in een voorstel om op korte termijn een 'vrijgestelde' plv. chef DGB aan het management van DGB toe te voegen, die wordt belast met het (optimaliseren van) de bedrijfsvoering binnen DGB. Voorts zal de sectie DGB/FB zowel kwalitatief als kwantitatief worden versterkt. Tevens ligt het in de bedoeling om, bv. op detacherings-basis of via interim-functie vervulling, voor een periode van circa 3 jaar een staf-medewerker aan DGB toe te voegen die (in overleg met plv. C/DGB) wordt belast met de implementatie van de uit het IBO Bedrijfsvoering DGB voortkomende aanbevelingen.

Huurder-verhuurderrelatie tussen CdP en C/DGB bij panden in eigendom

Bij panden in eigendom dienen de wederzijdse verplichtingen (basistaakverdeling) tussen DGB en Chef de Poste ten aanzien van het planmatig onderhoud formeel te worden vastgelegd, bijvoorbeeld in het Handboek Bedrijfsvoering Posten. Tevens ondersteunt de werkgroep het voornemen tot onderzoek naar invoering van een normbudget voor door de post uit te voeren onderhoudswerkzaamheden (hierdoor hoeven alleen claims in het jaarplan van de post te worden opgenomen en door DGB te worden beoordeeld, hetgeen leidt tot een vermindering van capaciteitsdruk bij DGB). Als randvoorwaarde voor het introduceren van de huurder-verhuurderrelatie dienen door C/DGB en CdP afspraken te worden gemaakt omtrent het opheffen van eventueel achterstallig onderhoud. Tevens dienen het OGB en het GIS te worden geactualiseerd en gedisciplineerd te worden bijgehouden. De Chef de Poste dient periodiek tijdens de uitvoering en door het uitbrengen van de rekening/jaarverslag achteraf verantwoording af te leggen omtrent het gevoerde beheer.

5. Toegevoegde waarde baten-lastenstelsel

5.1 Het baten-lastenstelsel.

Ter aanvulling op de in de voorgaande paragrafen gedane aanbevelingen is door de werkgroep bezien of de invoering van een baten-lastenstelsel als instrument een bijdrage kan leveren aan een meer resultaatgerichte besturingswijze binnen DGB.

In de nota 'Aansturen op resultaat' wordt een aantal mogelijkheden voor toegevoegde waarde van een baten-lastenstelsel voor de bedrijfsvoering van uitvoerende diensten genoemd:

- een betere, op bedrijfseconomische leest geschoeide kostprijsberekening t.a.v. geleverde produkten of diensten
- de mogelijkheid om op basis van reële kosten bepaalde vormen van opdrachtgever-opdrachtnemer relaties te introduceren
- de mogelijkheid om zowel binnen de uitvoerende dienst (intern) als vanuit het vakdepartement en de Staten-Generaal (extern) aan te sturen op kostenbasis (in combinatie met geleverde prestaties)

In de nota wordt tevens aangegeven dat het baten-lastenstelsel in combinatie met de mogelijkheid tot reserveren en lenen, naast de toegevoegde waarde op het terrein van bedrijfsvoering, ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief van toegevoegde waarde kan zijn. Dit door facilitering van een betere, op toerekening van de kosten van interest, onderhoud en afschrijvingen gebaseerde besluitvorming over de aanschaf en/of vervanging van kapitaalintensieve produktiegoederen

Onderstaand wordt vanuit beide perspectieven ingegaan op de toegevoegde waarde van het baten-lastenstelsel voor DGB.

5.2 Toegevoegde waarde van het baten-lastenstelsel voor resultaatgericht werken.

Binnen DGB is ten aanzien van de tot de kerntaak Economisch vastgoedmanagement behorende produkten en diensten sprake van volledig inzicht in de relatie tussen geleverde output en de directe kosten (van derden), via de extra-comptabele projektadministratie waarin zowel voorcalculatorische als nacalculatorische projektkosten worden vastgelegd¹⁰. Als resultante van de externe sturing op input van DGB door PLVS en de centrale direkties FEZ en HDBZ bestaat echter onvoldoende inzicht in de door DGB gemaakte apparaatskosten in relatie tot de geleverde produkten en diensten behorend tot de kerntaken van DGB. De werkgroep acht het creëren van dit inzicht een noodzakelijke voorwaarde voor de volwaardige realisatie van de eerder-gedane aanbevelingen tot verzakelijking van de externe sturings- en verantwoordings-relaties tussen enerzijds PLVS en de centrale direkties HDBZ en FEZ en anderzijds C/DGB. Sturing op output en gelijktijdige introductie van integraal management

¹⁰ De directe kosten van de overige activiteiten op het gebied van huisvesting vallen onder de naar de posten

binnen DGB is immers niet mogelijk indien dit niet gepaard gaat met inzicht in de voor realisatie van de gewenste output benodigde personele- en materiële budgetten (naast het reeds aanwezige inzicht in de directe kosten).

Mutatis mutandis geldt dit eveneens voor de interne sturings- en verantwoordings-relaties tussen enerzijds C/DGB en anderzijds hoofd DGB/HF, hoofd DGB/BZ en hoofd DGB/TB.

Bezien vanuit het perspectief van resultaatgericht werken concludeert de werkgroep IBO DGB dat introductie van een baten-lastenstelsel met name voor de produkten en diensten behorend tot de kerntaken Economisch vastgoedmanagement en Huisvesting een belangrijke bijdrage kan leveren aan enerzijds het creëren van genoemd voor- en nacalculatorisch inzicht in de relatie tussen de apparaatskosten van DGB en de geleverde output en anderzijds aan het denken in termen van output en daarvoor te maken kosten door DGB, de departementsleiding en met name de centrale directies HDBZ (vaststellen formatieve omvang DGB) en FEZ (toekenning materieel budget).

5.3 Toegevoegde waarde van het baten-lastenstelsel vanuit bedrijfseconomisch perspectief.

Kenmerkend voor het kas-verplichtingenstelsel is de sturing op uitgaven (beheersing) in plaats van op kosten en bedrijfseconomische doelmatigheid. Met betrekking tot de huisvestings situatie van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland betekent dit, dat de keuze tussen projecten en financieringsvorm mede wordt bepaald door de hoogte van het in de departementale begroting vastgestelde beschikbare meerjarige kasplafond.

De werkgroep constateert dat hantering van het kas-verplichtingenstelsel voor DGB als consequentie heeft dat het structurele karakter en profijt van investeringen in duurzame kapitaalgoederen (bouw of koop van residenties en kantoren¹¹) veelal onvoldoende tot uiting kan komen, omdat deze uitgavensoort op identieke wijze wordt behandeld als consumptieve bestedingen (huur van residenties en kantoren), ook al levert de ene uitgaaf activa op en de andere niet. De onderstaande tabel bevat een overzicht van het aantal kantoren en residenties in eigendom en huur per 15 mei 1998.

¹¹ gedecentraliseerde budgetten.
Bij personeelswoningen wordt slechts in specifieke situaties gestreefd naar verwerving in eigendom, in verband met de gewenste flexibiliteit

Soort pand	eigendom	huur	totaal
Kanselarij	57	129	186
	31 %	69 %	100%
Residenties	75	96	171
	44 %	56 %	100%
Totaal aantal	132	225	357
	37 %	63 %	100%

In de tabel is zichtbaar dat thans sprake is van een verhouding eigendom: huur van ongeveer 40:60 terwijl, gezien vanuit rentabiliteitsoverwegingen, op termijn naar schatting van DGB een verhouding van ongeveer 70:30 reeel wordt geacht.

Bezien vanuit het bedrijfseconomisch perspectief is de werkgroep van mening dat de invoering van het baten-lastenstelsel, inclusief de in het rapport 'evaluatie agent-schappen' genoemde leen- en spaarfaciliteit bij het Ministerie van Financiën¹², een wezenlijke toegevoegde waarde kan leveren aan realisatie van de beleidsdoelstelling 'verwerving in eigendom bij positieve rentabiliteit' en het denken in termen van output en daarvoor te maken kosten door DGB, de departementsleiding en met name de centrale directie FEZ. De interne afweging tussen kapitaal-intensieve investeringen versus consumptieve huurovername in één exploitatiejaar komt in het baten-lastenstelsel immers grotendeels te vervallen. Er wordt slechts een afweging gemaakt tussen jaarlijkse lasten van afschrijving en rente vs. consumptieve uitgaven. Hiermee wordt een rationeel bedrijfs-economisch afwegingskader gecreëerd inzake beslissingen tot koop/bouw vs. huur alsmede tot investering vs. onderhoud. Bij een beroep op de leenfaciliteit blijft op macro-economisch niveau uiteraard wel sprake van een afweging tussen kapitaal-intensieve investeringen versus consumptieve uitgaven.

De introductie van het baten-lastenstelsel zal - gezien vanuit het huidige pandenbestand en de beleidsdoelstelling 'verwerving in eigendom bij een positieve rentabiliteit' - naar mening van de werkgroep IBO in een overgangsfase van 15 à 30 jaar kunnen leiden tot een periodiek beroep op de leenfaciliteit bij het Ministerie van Financiën bij onvoldoende hoogte van het in de departementale begroting vastgestelde beschikbare kasplafond. Overigens zal een dergelijk financieringsprobleem zich ook in het kas-verplichtingen-stelsel voordoen, de essentie van het verkozen stelsel is immers de vorm waarin het probleem in de rijksbegroting tot uitdrukking komt.

¹² Het baten-lastenstelsel (d.w.z. alleen administratie van baten en lasten) koppelt uitgaven aan kosten en versterkt daarmee het inzicht in de effecten van investeringen op de jaarlijkse integrale kosten. Op zichzelf lost dit echter geen financiële knelpunten op: de financieringsvorm wordt immers nog steeds bepaald door de hoogte van het beschikbare kasplafond.

5.4 Invoeringstraject.

In de 'evaluatie agentschappen' is aangegeven dat bredere de beschikbaarstelling van het baten-lastenstelsel voor departementale dienstonderdelen dient te worden geformaliseerd via de 7e wijziging van de Comptabiliteitswet (najaar 1998). Het baten-lastenstelsel komt hiermee voor DGB beschikbaar per het begrotingsjaar 2000.

Ter voorbereiding van de volledige overgang naar het baten-lastenstelsel door DGB heeft de werkgroep IBO DGB in de door de Ministerraad geaccordeerde tussenrapportage voorgesteld om met ingang van het begrotingsjaar 1999 te gaan schaduwdraaien met een extra-comptabele baten-lastenadministratie voor de kerntaak 'Economisch vastgoed-management', inclusief een leen- en spaarfaciliteit die binnen de HGIS-begroting zal worden opgevangen.

In de periode tot 1-1-1999 dienen hiertoe onder andere de volgende voorbereidingen te worden getroffen door DGB:

- het (her)inrichten van het management-informatie-systeem voor de kerntaak Economisch vastgoedmanagement overeenkomstig de in paragraaf 4 gedane aanbevelingen;
- het vaststellen van de kostensoorten (apparaatskosten), kostenplaatsen en de kostenverbijzonderingssystematiek alsmede het opstellen van kostprijzen van de produkten behorend tot de kerntaak Economisch vastgoedmanagement;
- het uitwerken van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen PLVS en C/DGB op deelprogrammaniveau voor de planstudiefase en de realisatiefase (dit is onderdeel kbe 330 van de kerntaak Economisch vastgoedmanagement) van het management-informatie-systeem en de vertaling hiervan in het Jaarplan DGB 1999;
- het uitwerken van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen C/DGB en hoofd DGB/BZ cq. hoofd DGB/TB op projektniveau voor de planstudiefase en de realisatiefase (onderdeel kbe 330 van de kerntaak Economisch vastgoed-management) van het management-informatie-systeem en de vertaling hiervan (na vaststelling van het jaarplan DGB 1999) in een protocol voor elke produkt-afspraken;
- het inventariseren van de vaste activa (residenties en kantoren in eigendom);
- het ontwikkelen van een waarderingssystematiek voor de vaste activa ten behoeve van het opstellen van een openingsbalans;
- het ontwikkelen van een (commercieel) rekeningschema en overeenkomstige opzet van de extra-comptabele administratie ten behoeve van het opstellen van een resultatenrekening (alleen voor onderdeel kbe 330 van de kerntaak Economisch vastgoedmanagement);
- het opstellen van een (meerjaren)investeringsbegroting incl. liquiditeitsprognose t.b.v. een eventueel beroep op de eindejaarsmarge binnen de HGIS-begroting;
- het ontwikkelen van kwantitatieve en kwalitatieve kengetallen; en
- het afronden van de procedurebundel bedrijfsprocessen.

De implementatie van dit richtinggevende kader in het Jaarplan DGB 2000 en de per 1-1-1999 op te starten interne pilot 'b/l-stelsel' voor kbe 330 moet verzekeren dat DGB de komende jaren de vastgestelde koers naar een door de IBO-werkgroep voorgestane volledige overgang naar een b/l-dienst vanaf 1-1-2000 inslaat, maar dat tegelijkertijd de 'verkoop doorgaat tijdens de verbouwing'.

In het begrotingsjaar 1999 dienen de kerntaken Huisvesting en Concernadvisering gereed te worden gemaakt voor de (intra-comptabele) overgang naar het baten-lastenstelsel per 2000 door DGB. In de periode tot 1-1-2000 dienen hiertoe door DGB onder andere de volgende voorbereidingen te worden getroffen:

- het definiëren van de produkten en diensten behorend tot de kerntaken Huisvesting en Concernadvisering;
- het vaststellen van de kostensoorten (apparaatskosten), kostenplaatsen en de kostenverbijzonderingssystematiek alsmede het opstellen van kostprijzen van de produkten behorend tot de kerntaken Huisvesting en Concernadvisering;
- het uitwerken van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen PLVS en C/DGB op deelprogrammaniveau voor de verkenningfase van het management-informatie-systeem en de vertaling hiervan in het Jaarplan DGB 2000;
- het uitwerken van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen C/DGB en hoofd DGB/HF op projektniveau voor de verkenningfase van het management-informatie-systeem en de vertaling hiervan (na vaststelling van het jaarplan DGB 2000) in een protocol voor elke produktafpraak;
- het aktualiseren van het huisvestingsbeleid, waarbij een nadere uitwerking plaatsvindt van de prioriteringssystematiek (overgang verkenningfase naar planstudiefase) voor knelpunten op het gebied van huisvesting;
- het aktualiseren van het Onderhoudssysteem Gebouwen Buitenland en het Goederen Informatie Systeem;
- het afronden van het onderzoek naar de mogelijkheid tot het ontwikkelen van normbudgetten voor decentrale taken (kbe's 332, 334, 338 en 339) op het gebied van huisvesting cf. de aanbevelingen van de interne Taskforce Norm-budgetten en de vertaling hiervan in de jaarplanaanschrijving 2000 voor het postennet;
- het contractueel uitwerken van de huurder-verhuurderrelatie tussen CdP en C/DGB voor panden in eigendom
- het verder uitwerken van het rekeningschema en overeenkomstige aanpassing van de (intra-comptabele) DGB-administratie ten behoeve van het opstellen van een resultatenrekening;
- verdere ontwikkeling van niet-jaarlijkse sturingsinstrumenten (beleidsevaluatie, klantenonderzoek, doorlichting bedrijfsvoering door ISB, audits);
- het uitwerken van de sturings- en verantwoordingsrelaties tussen de centrale directies FEZ en HDBZ ter facilitering van de introductie van integraal management bij DGB.

Tot slot signaleert de werkgroep IBO DGB dat realisatie van de overgang naar een resultaatgerichte werkwijze en het baten-lastenstelsel per 1-1-2000 voor een deel afhankelijk is van de mate waarin

6. Conclusies en aanbevelingen

Ten aanzien van de binnen het huisvestingsproces van het ministerie van Buitenlandse Zaken onderscheiden kerntaken Economisch vastgoedmanagement (de eigenaarsfunctie van DGB), Huisvesting (de gebruikersfunctie van de Post) en Concernadvisering is door de werkgroep IBO DGB onderzocht of een outputgerichte besturingswijze mogelijk is.

Naar oordeel van de werkgroep bieden de door DGB gehanteerde identificatie van producten binnen de kerntaak Economisch vastgoedmanagement, de bijbehorende prestatie-indicatoren en ramingskengetallen alsmede de projektadministratie voor directe projektkosten als instrumentarium voldoende aangrijpingspunten om op korte termijn over te gaan tot sturing en budgettering op basis van (afspraken over) te leveren prestaties. Een randvoorwaarde vanuit deze invalshoek is de verdere ontwikkeling van het instrumentarium voor doorberekening van de apparaatskosten, zodat integrale kostprijsberekening tot de mogelijkheden behoort. Tevens verdient het aanbeveling om de thans ontwikkelde kwantitatieve prestatie-indicatoren expliciet te evalueren op hanteerbaarheid vanuit deze invalshoek.

Identificatie van de binnen de kerntaak Huisvesting te onderscheiden prestaties die behoren tot de (resultaat) verantwoordelijkheid van DGB alsmede de ontwikkeling van de bijbehorende prestatie-indicatoren en ramingskengetallen en van het instrumentarium voor integrale kostprijsberekening is - na afronding van het delegatieproces in de tweede helft van 1998 - mogelijk. Naar mening van de werkgroep IBO DGB betekent dit dat op middellange termijn ook ten aanzien van deze kerntaak kan worden overgegaan op sturing en budgettering op basis van te leveren prestaties.

De prestaties die door DGB worden geleverd in het kader van de ontwikkeling van het huisvestingsbeleid op concernniveau zijn in principe meetbaar, maar lenen zich naar mening van de werkgroep IBO DGB niet voor resultaatgericht werken zoals verwoord in de nota 'Aansturen op resultaat'.

De werkgroep IBO DGB is van mening dat - vanuit oogpunt van interne en externe sturing en budgettering op basis van (afspraken over) te leveren prestaties - nog veel ruimte bestaat voor verbetering in zowel de interne planning- en controlcyclus als in de jaarlijkse departementale beleids- en begrotingscyclus. De huidige informatievoorziening via de interne planning- en controlcyclus en het jaarplan DGB wordt, gezien vanuit deze invalshoek, nog onvoldoende frequent geactualiseerd en is van een dermate hoog abstractieniveau dat afspraken tussen DGB en departementsleiding niet goed meet- en toetsbaar zijn. Ook de inhoudelijke relatie tussen begroting en jaarplan schiet nog tekort. In de beleids- en begrotingsuitvoering en verantwoording overheerst veelal de sturing op beschikbare middelen (input) en worden slechts in incidentele gevallen concrete afspraken over te behalen resultaten gemaakt cq. getoetst.

Door sterke verbetering van het management-informatie-systeem en introductie van elementen van opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties in de interne en externe sturing van DGB behoort de invoering van een resultaatgerichte besturingswijze naar mening van de werkgroep IBO DGB echter tot de mogelijkheid. Randvoorwaarden hierbij zijn een verschuiving van het zwaartepunt in de

werkzaamheden van de centrale directies FEZ en HDBZ van de uitvoering naar beleids- en begrotingsvoorbereiding en de verantwoording onder gelijktijdige introductie van integraal management bij DGB.

Door de werkgroep IBO DGB is tevens bezien of invoering van een baten-lastenstelsel bij DGB kan bijdragen aan een meer doelmatige bedrijfsvoering alsmede welk invoeringstraject daarbij dient te worden gevolgd.

Bezien vanuit het perspectief van resultaatgericht werken concludeert de werkgroep IBO DGB dat introductie van een baten-lastenstelsel met name voor de produkten en diensten behorend tot de kerntaken Economisch vastgoedmanagement en Huisvesting een belangrijke bijdrage kan leveren aan enerzijds het creëren van inzicht in de relatie tussen de apparaatskosten van DGB en de geleverde prestaties en anderzijds aan het denken in termen van output en daarvoor te maken kosten door DGB, de departements-leiding en de centrale directie HDBZ (toekenning personeelsbudget). Vanuit bedrijfs-economisch perspectief is de werkgroep van mening dat de invoering van het baten-lastenstelsel, inclusief de in het eindrapport 'evaluatie agentschappen' genoemde leen- en spaarfaciliteit bij het Ministerie van Financiën, een wezenlijke toegevoegde waarde kan leveren aan realisatie van de beleidsdoelstelling 'verwerving in eigendom bij positieve rentabiliteit' en het denken in termen van output en daarvoor te maken kosten door DGB en de centrale directie FEZ.

Wat betreft het tijdstip van invoering van een resultaatgerichte werkwijze en een baten-lastenstelsel binnen DGB verdient het naar mening van de werkgroep aanbeveling een onderscheid te maken tussen de kerntaak Economisch Vastgoedmanagement en de kerntaak Huisvesting. De werkgroep is van mening dat deze werkwijze en het baten-lastenstelsel voor de kerntaak Economisch Vastgoedmanagement reeds in 1999 kan en tevens dient te worden geïntroduceerd, terwijl dit als gevolg van de nog nader uit te werken consequenties van het delegatieproces voor de kerntaak Huisvesting pas per 2000 reëel wordt geacht.

Ter voorbereiding van een volledige overgang naar het baten-lastenstelsel door DGB per 2000 heeft de werkgroep IBO DGB in de door de ministerraad in maart geaccordeerde tussenrapportage voorgesteld om met ingang van het begrotingsjaar 1999 te gaan 'schaduwdraaien' met een extra-comptabele baten-lastenadministratie voor de kerntaak Economisch vastgoedmanagement, inclusief een leen- en spaarfaciliteit die binnen de HGIS-begroting zal worden opgevangen.

Tot slot signaleert de werkgroep IBO DGB dat realisatie van de overgang naar een resultaatgerichte werkwijze en het baten-lastenstelsel per 1-1-2000 voor een deel afhankelijk is van de mate waarin (tijdig) kan worden voldaan aan de geschetste randvoorwaarden op het terrein van de bedrijfsvoering.

Klankbordgroep IBO DGB.

Ter monitoring van de implementatie van de aanbevelingen in het eindrapport van de werkgroep IBO DGB - en tevens ter advisering van DGB - wordt aanbevolen een Monitorgroep IBO Bedrijfsvoering DGB in te stellen, bestaande uit deelnemers van het ministerie van Buitenlandse Zaken, het ministerie van Financiën en het ministerie van VROM. De Monitorgroep dient halfjaarlijks, aan de minister van Financiën en Buitenlandse Zaken, te rapporteren omtrent de voortgang in de introductie van de resultaatgerichte werk-wijze en het baten-lasten-stelsel bij DGB. Een expliciete evaluatie van de resultaat-gerichte werkwijze binnen DGB en de toegevoegde waarde hierbij van het baten-lastenstelsel zal plaatsvinden in 2003.

Bijlage 1.

Lijst van gebruikte afkortingen.

IBO	Interdepartementaal Beleidsonderzoek
DGB	Dienst Gebouwen Buitenland
C/DGB	Chef Dienst Gebouwen Buitenland
DGB/HF	DGB, bureau Huisvesting en Financieel Beheer
DGB/BZ	DGB, bureau Bouwzaken
DGB/TB	DGB, bureau Telematica en Beveiliging
DGB/IL	DGB, bureau Inkoop en Logistiek
PLVS	Plaatsvervangend Secretaris Generaal
FEZ	Direktie Financieel Economische Zaken
HDBZ	Hoofddirectie Buitenlandse Zaken
CdP	Chef de Poste
IDMO	Identificatie-memorandum
BEMO	Beoordelingsmemorandum
SLOMO	Slotmemorandum
KBE	Kleinste begrotingseenheid
OGB	Onderhoudssysteem Gebouwen Buitenland
GIS	Goederen Informatie Systeem
GMIS	Geïntegreerd Management Informatie Systeem

SILO	Systeem Inkoop en Logistiek
HGIS	Homogene Groep Internationale Samenwerking
Rgd	Rijksgebouwendienst
DGW&T	Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen
RWS	Directoraat Generaal Rijkswaterstaat

Bijlage 2.

Samenstelling van de Werkgroep Interdepartementaal Beleidsonderzoek Bedrijfsvoering Dienst Gebouwen Buitenland.

Voorzitter:

drs. L. Mesman

Berenschot Interim Management

Secretariaat:

mw. drs. M.C.E. Goyen

Ministerie van Financiën,
Directie Accountancy Rijksoverheid

drs. M. van de Groep

Ministerie van Buitenlandse Zaken,
Directie Financieel-Economische Zaken
Plv. hoofd afdeling Beleidsadviesing

Leden:

R.J.H. de Leeuw

Ministerie van Buitenlandse Zaken,
Dienst Gebouwen Buitenland
Chef DGB

mw. drs. M.C.G. Baltus

Ministerie van Buitenlandse Zaken
Dienst Gebouwen Buitenland
Hoofd afdeling Huisvesting en Financieel Beheer

drs. F. van Haren

Ministerie van Financiën
Inspectie Rijks Financiën, sectie VROM

mw. drs. H.E. Kraaijenbrink-Peters

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke
Ordening en Milieubeheer
Rijksgebouwendienst

mw. mr. drs. C.T.T. Logger

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke
Ordening en Milieubeheer
Rijksgebouwendienst

drs. W.J.P. Geerts

Ministerie van Algemene Zaken
Raadsadviseur