
Handboek Vastgoedmanagement



Noordhoff Uitgevers

Redactie:
Maarten Vermeulen
Mariëlle Wieman

Eerste druk

Handboek Vastgoed- management

Redactie:
Maarten Vermeulen
Mariëlle Wieman

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Omslagontwerp: Noordhoff Uitgevers
Omslagbeeld: Jannes Linders

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Maarten Vermeulen, Mariëlle Wieman, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84735-7
ISBN 978-90-01-78257-3
NUR 163

Ten geleide

Nederlands Vastgoedmanagement Platform

Het Nederlands Vastgoedmanagement Platform (NeVaP) heeft als motto *innovatie in vastgoedexploitatie*. Om de kwaliteit en de innovatie in de vastgoedmanagementsector te bevorderen, heeft het NeVaP-bestuur in de ledenvergadering van eind november 2008 een bijzonder voorstel aan de leden gepresenteerd. Dit voorstel betrof het initiatief om een praktijkgericht studieboek over vastgoedmanagement te laten schrijven. Een dergelijk boek bestond nog niet, terwijl zowel uit onderzoek als uit gesprekken met afgevaardigden uit het onderwijsveld bleek, dat hieraan juist grote behoefte bestaat.

Het NeVaP-bestuur heeft destijds Mariëlle Wieman en Maarten Vermeulen gevraagd om de hoofd- en eindredactie van dit boek te vormen. Mariëlle Wieman is sinds 2007 directeur van NeVaP. Maarten Vermeulen is werkzaam als Director European Asset Management bij Protego Real Estate Investors in Londen en medeoprichter, voormalig bestuurslid en erelid van NeVaP. Zij hebben een bijzondere prestatie geleverd, door – in samenwerking met maar liefst 24 auteurs – dit ambitieuze project binnen één jaar te realiseren.

Ik wil Mariëlle en Maarten, alle auteurs alsmede de leden van de meelee-commissie en de redactieadviescommissie dan ook heel hartelijk danken voor hun enorme inzet. Met dit boek leveren zij allen een bijzondere bijdrage aan de verdere professionalisering van het vakgebied!

Het *Handboek Vastgoedmanagement* zal zonder meer de kloof tussen het vastgoedonderwijs en de praktijk van het exploiteren van vastgoed verkleinen. Studenten kunnen met dit boek én met de bij dit boek behorende website www.handboekvastgoedmanagement.noordhoff.nl zich nog beter voorbereiden op de praktijk.

Mede namens het voltallige NeVaP bestuur wens ik alle studenten, vastgoedprofessionals en overige geïnteresseerden veel plezier en inspiratie toe bij het lezen van dit boek!

J.D.M. (Hans) Touw FRICS
Voorzitter NeVaP

Ten geleide

Vastgoedmanagement Nederland

In onze visie is vastgoedmanagement de laatste jaren een écht vak geworden. De inhoud van ons vak verandert snel; we ontwikkelen ons van leveranciers van uitvoerende producten en diensten naar adviseurs op tactisch en strategisch gebied voor beleggers en investeerders in vastgoed. We leveren vanuit onze vakkennis specifiek procesmanagement en genereren daarmee rendement voor onze opdrachtgevers. Dat 'nieuwe' vak van vastgoedmanager moet verder ontwikkeld en bekendgemaakt worden. Een integraal studieboek over vastgoedmanagement mag daarbij niet ontbreken.

Handboek Vastgoedmanagement behandelt alle facetten van het vak vastgoedmanagement, geschreven door mensen uit de praktijk. Niet alleen vastgoedmanagers, maar ook opdrachtgevers en andere stakeholders. Dit studieboek schetst hoe divers en complex, en ook leuk en uitdagend het vak vastgoedmanagement is.

Vastgoedmanagement draait om kennis, maar niet alleen kennis. Kennis van zaken wordt door de vastgoedmanager gecombineerd met het vermogen relatienetwerken te bouwen. Een aspect dat de rol van vastgoedmanager zo boeiend maakt.

Maar een goede vastgoedmanager zonder kennis van zaken bestaat niet. Met deze uitgave wordt u de basiskennis aangereikt, die u als vastgoedmanager succesvol kan maken.

Ik weet zeker dat dit boek u (verder) inzicht geeft in het vak vastgoedmanagement. En ik hoop dat het u aanzet tot een carrière binnen vastgoedmanagement.

Ik wens u in ieder geval veel leesplezier.

Mr J. (Jac) Bressers MBA
Voorzitter Vastgoedmanagement Nederland

Woord vooraf


NeVaP en de *Hanzehogeschool Groningen* presenteerden in september 2006 de resultaten van het onderzoek naar de kloof tussen het vastgoedonderwijs en de vastgoedmanagementpraktijk in Nederland. Uit dit onderzoek bleek dat de kennis en vaardigheden van pas afgestudeerde studenten onvoldoende aansloten bij de wensen en eisen die in de praktijk werden gesteld. Die kloof werd onder meer veroorzaakt doordat er nog geen goed, vanuit de praktijk geschreven, studieboek over vastgoedmanagement beschikbaar was.

In juni 2008 had een afvaardiging van NeVaP op uitnodiging van het *Landelijk Opleidingsoverleg Vastgoed & Makelaardij* een bespreking met hen over de wijze waarop het onderwijs en de praktijk beter en meer zouden kunnen gaan samenwerken om die kloof te dichten. Door de afgevaardigden vanuit het onderwijsveld werd toen aangegeven dat zij dringend behoefte hadden aan een praktijkgericht studieboek over vastgoedmanagement voor bachelor- en masterstudenten. Op basis van deze bespreking en het eerdergenoemde onderzoek is vanuit NeVaP een voorstel geschreven. In dit voorstel stond dat NeVaP het initiatief zou willen nemen om een studieboek over vastgoedmanagement te laten schrijven. Eind november 2008 is dit voorstel goedgekeurd in de NeVaP-ledenvergadering. Het resultaat hiervan is dit boek.

Vanaf eind november 2008 zijn wij op verzoek van het NeVaP-bestuur met het schrijven van dit boek, *Handboek Vastgoedmanagement*, begonnen. Uitgangspunt was om een toegankelijk, op de praktijk gebaseerd studieboek te schrijven, dat ook door professionals als naslagwerk kan worden gebruikt. Om hierin te voorzien hebben wij vakdeskundigen als auteur gevraagd om samen met ons dit boek te schrijven. Ook hebben wij een *meeleescommissie* van vastgoedprofessionals alsmede een *redactieadviescommissie*, bestaande uit vastgoeddocenten van hogescholen en universiteiten ingesteld.

De auteurs moesten volgens ons in hun vakgebied toonaangevende specialisten zijn. Zij beschikken over de laatste kennis uit de praktijk en hebben daarover in dit boek geschreven. De meeleescommissie had ten doel om het boek vanuit de praktijk op juistheid, samenhang en niveau te beoordelen. De redactieadviescommissie had voornamelijk als taak om de inhoud van het boek vanuit onderwijskundig perspectief te beoordelen.

Wij zijn er trots op dat het boek nu, één jaar na goedkeuring van het voorstel, gereed is. Het boek geeft volgens ons een compleet beeld van alle aspecten van het vakgebied vastgoedmanagement in het algemeen en de rol van de vastgoedmanager in het bijzonder. Bij dit boek behoort een



website, www.handboekvastgoedmanagement.noordhoff.nl, waarop aanvullende informatie staat, zoals rapportageformats, oefenopgaven en verwijzingen naar interessante literatuur. Deze website wordt regelmatig geactualiseerd.

Tot slot willen wij graag alle personen bedanken die hebben bijgedragen aan de succesvolle totstandkoming van dit boek. Onze speciale dank gaat uit naar alle auteurs alsmede de leden van de mee leescommissie en de redactieadviescommissie. Ook bedanken wij de uitgever voor het enthousiasme, waarmee dit initiatief werd ontvangen en de ondersteuning gedurende het gehele proces.

Uw vragen en/of opmerkingen met betrekking tot ons boek stellen wij zeer op prijs. Uw e-mail kunt u sturen aan:

Maarten Vermeulen en Mariëlle Wieman:
redactie@handboekvastgoedmanagement.nl.

Maarten Vermeulen
Mariëlle Wieman
Sneek/De Meern, december 2009

Inhoud

DEEL 1

Inleiding op het vastgoedmanagement 15

1 Vastgoedmanagement: verleden, heden en toekomst 17

Ingrid Janssen

- 1.1 Wat is vastgoedmanagement? 18
- 1.2 De vastgoedmanagement-
piramide 18
- 1.3 Taken van de vastgoed-
managementorganisatie 21
- 1.4 Ontwikkeling van het vakgebied 22
- 1.5 De vastgoedmanagementsector in
Nederland 24
- 1.6 De toekomst van vastgoed-
management in Nederland 25
Samenvatting 32

2 De markt voor vastgoedmanagement 35

Ingrid Janssen

- 2.1 De beleggers in de Nederlandse
vastgoedvoorraad 36
- 2.2 Omvang van de markt 37
- 2.3 Verschuivingen in de markt 41
Samenvatting 43

3 De vastgoedmanagement- organisatie 45

Maarten Vermeulen

- 3.1 Plaats binnen de
vastgoedmanagementpiramide 46
- 3.2 Uitbesteden van
propertymanagement 49
- 3.3 Omgeving van de VMO 50
- 3.4 Organisatiestructuur 52
- 3.5 Bouwstenen van de
organisatiestructuur 53
- 3.6 Specifieke management-
aandachtsgebieden 58
Samenvatting 61

4 De vastgoedmanagement- overeenkomst 63

Albert Hoogland en Conny Beijer

- 4.1 Het belang van een vastgoed-
managementovereenkomst 64
- 4.2 Hoofdpijnen van de
overeenkomst 64
- 4.3 Taken, verantwoordelijkheden en
bevoegdheden 66
- 4.4 Aansprakelijkheden 67
- 4.5 Performance-indicatoren 67
- 4.6 Honorering 68
Samenvatting 69

5 Vastgoedmanagement in internationale context 71

Maarten Vermeulen

- 5.1 Verschillen op drie niveaus in een
internationale context 72
- 5.2 Verschillen in werkomgeving 72
- 5.3 Verschillen op organisatieniveau 77
- 5.4 Verschillen op persoonsniveau 79
Samenvatting 82

6 Competenties en rollen van de vastgoedmanager 85

Maarten Vermeulen en

Mariëlle Wieman

- 6.1 Competenties van de
vastgoedmanager 86
- 6.2 Rollen van de vastgoedmanager 88
- 6.3 Relevantie rollen en competenties
vastgoedmanager 95
Samenvatting 97

DEEL 2

De vastgoedprocessen 99

- 7 Het acquisitieproces 101**
Patrick Ruwiel en George van Hooydonk
 - 7.1 Stappen van het acquisitieproces bij bestaande bouw 102
 - 7.2 Stappen van het acquisitieproces bij nieuwbouw 107
 - 7.3 De rol van de vastgoedmanagementorganisatie tijdens het acquisitieproces 110
 - 7.4 Risicomanagement tijdens het acquisitieproces 112
Samenvatting 118
- 8 Het exploitatieproces 121**
Maarten Vermeulen en George van Hooydonk
 - 8.1 Exploitatieproces 122
 - 8.2 De rol van de vastgoedmanagementorganisatie tijdens het exploitatieproces 124
 - 8.3 Risicomanagement tijdens het exploitatieproces 127
Samenvatting 129
- 9 Het dispositieproces 131**
Patrick Ruwiel en George van Hooydonk
 - 9.1 Stappen van het dispositieproces 132
 - 9.2 De rol van de vastgoedmanagementorganisatie tijdens het dispositieproces 137
 - 9.3 Risicomanagement tijdens het dispositieproces 138
Samenvatting 141

DEEL 3

Het exploitatieproces in detail 143

- 10 Management van winkelcentra en winkels 145**
Ingrid Janssen en Boudewijn Vermeer
 - 10.1 Commercieel management van winkelcentra en winkels 146
 - 10.2 Locatie van het winkelvastgoed 147
 - 10.3 Marketingplan 149
 - 10.4 Promotieplan 151
 - 10.5 Verhuurplan 153
 - 10.6 Facilityplan 155
 - 10.7 Specifieke wet- en regelgeving 155
 - 10.8 Omgevingspsychologie 157
 - 10.9 Ontwikkelingen en trends 158
Samenvatting 161
- 11 Management van kantoren 163**
Han Machielsen
 - 11.1 Commercieel management van kantoren 164
 - 11.2 Relatiemanagement 164
 - 11.3 Positionering 168
 - 11.4 Verhuur 169
 - 11.5 Ontwikkelingen en trends 171
Samenvatting 172
- 12 Management van woningen 175**
Peter Keller en Eddo Rats
 - 12.1 Disciplines binnen het management van woningen 176
 - 12.2 Marketing en promotie 178
 - 12.3 Verhuurproces 180
 - 12.4 Specifieke wet- en regelgeving 183
 - 12.5 Duurzaamheid 184
 - 12.6 Ontwikkelingen en trends 184
Samenvatting 186

- 13 Technisch management 189**
Willem Masseur
- 13.1 Onderhoud 190
 - 13.2 Condiitiemeting van gebouwen 191
 - 13.3 Gebouwinspecties 192
 - 13.4 Meerjarenonderhouds-
verwachting 193
 - 13.5 Inkoop 200
Samenvatting 201
- 14 Stook- en servicekosten 203**
Willem Masseur
- 14.1 Definitie stook- en
servicekosten 204
 - 14.2 Rubricering van stook- en
servicekosten 205
 - 14.3 Specifieke situaties bij commercieel
vastgoed 209
 - 14.4 Servicekosten woningen 210
 - 14.5 Begrotingscyclus 211
 - 14.6 Ontwikkelingen en trends 214
Samenvatting 215
- 15 Financieel-administratief
management 217**
Tromp Bakker
- 15.1 Het opzetten van een
gebouwadministratie 218
 - 15.2 Werkzaamheden van de
projectadministrateur 225
 - 15.3 Servicekostenadministratie 225
 - 15.4 Debiteuren- en
crediteurenadministratie 227
 - 15.5 Rapportages 229
 - 15.6 Automatisering 229
Samenvatting 230
- 16 Informatiemanagement 233**
Maurits Cammeraat
- 16.1 De vastgoedketen 234
 - 16.2 Beleid met betrekking tot
informatietechnologie 234
 - 16.3 Verschil tussen best-of-breed- en
integrale oplossing 235
 - 16.4 Managementinformatie en
-systemen 236
 - 16.5 Ketenintegratie en betrouwbaarheid
van informatie 238
Samenvatting 240
- 17 Facility Estate
Management 243**
Corinna van Diepen-Knegjens
- 17.1 Perspectief van de
beleggingsorganisatie, de aanbieder
en de huurder 244
 - 17.2 Strategische oriëntatie vanuit de
FEM-aanbieder 247
 - 17.3 Definitie, kenmerken en toepassing
van FEM 250
 - 17.4 Kansrijke toepassingen voor FEM in
de praktijk 252
 - 17.5 Toekomst: van contractant naar
co-makership 253
Samenvatting 254
- 18 Vastgoedmanagement bij
renovatie en
herontwikkeling 257**
Pieter Affourtit
- 18.1 Achtergrond 258
 - 18.2 Levenscyclus van vastgoed 258
 - 18.3 De rol van de VMO bij
herontwikkeling of renovatie 261
 - 18.4 Tot slot 265
Samenvatting 268

- 19 Sturingsinstrumenten en hun functie 271**
Maarten Vermeulen
- 19.1 Introductie 272
 - 19.2 Sturingsinstrumenten op portefeuillemanagementniveau 272
 - 19.3 Sturingsinstrumenten op assetmanagementniveau 275
 - 19.4 Sturingsinstrumenten op vastgoedmanagementniveau 280
 - 19.5 Ontwikkelingen en trends 281
Samenvatting 283

DEEL 4

Management van specifiek vastgoed 285

- 20 Management van Verenigingen van Eigenaars 287**
Cor Domenie
- 20.1 Vereniging van Eigenaars 288
 - 20.2 Het management van VvE's 289
 - 20.3 Verschillen en overeenkomsten met regulier vastgoedmanagement 290
 - 20.4 Ontwikkelingen en trends 292
Samenvatting 294
- 21 Management van sociale huurwoningen 297**
Tromp Bakker en Hugo Brants
- 21.1 De oorsprong van sociale huurwoningen 298
 - 21.2 Toezicht binnen de sector 299
 - 21.3 Strategische vraagstukken voor woningcorporaties 300
 - 21.4 Ontwikkelingen en trends 301
Samenvatting 307

- 22 Management van maatschappelijk vastgoed 309**
Sidney Mac Gillavry
- 22.1 Bijzondere kenmerken van maatschappelijk vastgoed 310
 - 22.2 Gemeentelijk vastgoed 312
 - 22.3 Principes van een professioneel gemeentelijk vastgoedbedrijf 314
 - 22.4 Drie niveaus van gemeentelijk vastgoedmanagement 318
Samenvatting 321

- 23 Management van Rijksgebouwen 325**
Rutger de Gier
- 23.1 De Rijksgebouwendienst 326
 - 23.2 Vastgoed binnen de RGD 326
 - 23.3 Vastgoedmanagement binnen de RGD 328
 - 23.4 Huur en eigendom binnen de RGD 330
 - 23.5 Ontwikkelingen en trends 333
Samenvatting 335

- 24 Management van zorgvastgoed 337**
Miranda Sulzle
- 24.1 De zorgsector 338
 - 24.2 Veranderingen in de zorgsector 338
 - 24.3 Categorieën zorgvastgoed 340
 - 24.4 Consequenties voor het vastgoedbeleid van zorginstellingen 342
 - 24.5 Vastgoedmanagement van zorginstellingen versus regulier vastgoedmanagement 343
Samenvatting 346

- 25 Management van logistiek vastgoed 349**
Jan Brouns
- 25.1 De Nederlandse logistieke sector 350
- 25.2 Wat is logistiek vastgoed? 350
- 25.3 Aandachtspunten van logistiek vastgoedmanagement 351
- 25.4 Ontwikkelingen en trends 352
Samenvatting 354
- 26 Management van parkeergarages 357**
Ernst Bos
- 26.1 Vastgoed en parkeerexploitatie 358
- 26.2 Commercieel management 359
- 26.3 Psychonomie en parkeerbeleving 360
- 26.4 Installaties en ICT 361
- 26.5 Specifieke wet- en regelgeving 362
- 26.6 Ontwikkelingen en trends 363
Samenvatting 364
- 27 Parkmanagement 367**
Willem Masseur
- 27.1 Parkmanagement: nut en noodzaak 368
- 27.2 Parkmanagementorganisatie 369
- 27.3 Toekomstverwachting 372
Samenvatting 374
- 28 Corporate Real Estate Management 377**
Jan Gerard Hoendervanger
- 28.1 Vastgoed als bedrijfsmiddel 378
- 28.2 Corporate Real Estate Management in de praktijk 379
- 28.3 De Corporate Real Estate Manager en de vastgoedmanager 381
Samenvatting 384

DEEL 5

Specifieke thema's in vastgoedmanagement 387

- 29 Kwaliteit en service in vastgoedmanagement 389**
Frank van Genne
- 29.1 Kwaliteit 390
- 29.2 Klanttevredenheid 391
- 29.3 Vertaling van klanttevredenheid naar management 391
- 29.4 Kwaliteit leveren naar de BO 395
- 29.5 Kwaliteitsbesef op de werkvloer 397
Samenvatting 398
- 30 Duurzaam vastgoedmanagement 401**
Maarten Vermeulen
- 30.1 Raamwerk duurzaamheid voor BO's 402
- 30.2 Duurzaam vastgoed nader belicht 405
- 30.3 Duurzaam vastgoedmanagement 407
- 30.4 Slotopmerkingen 412
Samenvatting 413
- 31 Ethiek in vastgoedmanagement 415**
George ten Have
- 31.1 Ethiek 416
- 31.2 Bedrijfsethiek 416
- 31.3 Ethiek in vastgoedmanagement 420
Samenvatting 423

DEEL 6

De vastgoed(management)- sector 425

32 **Benchmarking** 427

Mariëlle Wieman

- 32.1 Ontstaan en definitie van benchmarking 428
- 32.2 Stichting ROZ vastgoedindex 428
- 32.3 Stichting Corporatie Vastgoedindex (aeDex/IPD) 431
- 32.4 NFC Index Coöperatie u.a. 433
- 32.5 Overige benchmarkinginitiatieven 434
Samenvatting 436

33 **Zelfregulering** 439

Mariëlle Wieman

- 33.1 Achtergrond van zelfregulering 440
- 33.2 Zelfregulering in de vastgoedsector 441
- 33.3 Onderzoeken naar draagvlak voor zelfregulering 445
Samenvatting 448

34 **Brancheorganisaties, beroepsverenigingen en platforms** 451

Mariëlle Wieman

- 34.1 Kerntaken van brancheorganisaties, beroepsverenigingen en platforms 452
- 34.2 Brancheorganisaties 452
- 34.3 Beroepsverenigingen 455
- 34.4 Platforms 457
Samenvatting 460

Literatuurlijst 461

Illustratieverantwoording 465

Afkortingenlijst 467

Hoofd- en eindredactie 470

Overige auteurs 471

Meeleescommissie en
Redactieadviescommissie 479

Register 480





DEEL 1

Inleiding op het vastgoed- management

- 1 Vastgoedmanagement: verleden, heden en toekomst 17**
- 2 De markt voor vastgoedmanagement 35**
- 3 De vastgoedmanagementorganisatie 45**
- 4 De vastgoedmanagementovereenkomst 63**
- 5 Vastgoedmanagement in internationale context 71**
- 6 Competenties en rollen van de vastgoedmanager 85**



1

Vastgoedmanagement: verleden, heden en toekomst

Door Ingrid Janssen

De vastgoedsector is dynamisch en het vakgebied vastgoedmanagement is relatief jong. De vastgoedmanagementorganisatie (VMO) vervult een belangrijke rol richting zowel de opdrachtgever (belegger) als de huurders. Naast de opdrachtgever en de huurders heeft de VMO in de dagelijkse praktijk te maken met diverse overige stakeholders. Dit maakt het werken in het vastgoedmanagement zeer afwisselend. Daarnaast kenmerkt het vastgoedmanagement zich door integraliteit en multidisciplinariteit. Dit blijkt onder meer uit het diverse takenpakket, waaronder commerciële, technische, administratieve, financiële en juridische werkzaamheden. Verder ontwikkelt het vakgebied zich steeds meer van operationeel naar meer tactisch en strategisch niveau. Dit hoofdstuk kadert het begrip vastgoedmanagement in en vormt daarmee de basis voor dit boek. Ook wordt aandacht gegeven aan de ontwikkeling van het vakgebied door de jaren heen, wat de huidige stand van zaken is en wat de verwachtingen c.q. kansen zijn voor de toekomst.

Vastgoedmanagement 18

Vastgoedmanagementpiramide 18

Marktpenetratie 27

Ontwikkeling van diensten 27

Marktontwikkeling 28

Diversificatie 29

Managementinformatie 29

Strategische alliantie 30

1.1 Wat is vastgoedmanagement?

Over het begrip vastgoedmanagement bestaat soms verwarring. De uitleg die aan het begrip wordt gegeven, hangt samen met de omgeving waarin het begrip wordt gebruikt. Zo hebben multinationals vastgoedmanagers in dienst voor het management van de eigen vastgoedportefeuille. Een winkelketen heeft vastgoedmanagers in dienst met als belangrijkste taak actief op zoek te gaan naar nieuwe winkellocaties en het beheren van bestaande locaties. De vastgoedmanager, zoals hij in dit boek wordt beschreven, is de persoon en de vastgoedmanagementorganisatie (VMO) is de organisatie die in opdracht van één of meerdere (institutionele) beleggingsorganisaties (BO's) het management van de vastgoed(deel)portefeuille uitoefent.

In de loop van de jaren is ook aan de inhoudelijke kant veel veranderd. Waar voorheen met vastgoedbeheer slechts instandhouding werd bedoeld, omvat vastgoedmanagement tegenwoordig een grote diversiteit aan taken op verschillende beleidsniveaus. Deze beleidsniveaus zullen in dit hoofdstuk worden toegelicht.

1.2 De vastgoedmanagementpiramide

Het inmiddels algemeen gebruikte begrippenkader binnen het vakgebied maakt voor de exploitatie van vastgoed onderscheid in drie beleidsniveaus met bijbehorende taken, namelijk:

- strategisch niveau (portefeuillemanagement)
- tactisch niveau (assetmanagement)
- operationeel niveau (propertymanagement)

In deze paragraaf worden de niveaus en de bijbehorende taken geformuleerd in termen die in het algemeen – voor verschillende typen vastgoedbeleggers – gebruikt kunnen worden. Op het tactisch en operationeel beleidsniveau kan een verdere opdeling worden gemaakt van managementactiviteiten van het vastgoedmanagementproces. Naast het exploitatieproces is een acquisitieproces en een dispositieproces te onderscheiden in het vastgoedmanagementproces. Een en ander resulteert in wat men noemt de vastgoedmanagementpiramide. In figuur 1.1 is deze piramide met bijbehorende functiebenamingen weergegeven.

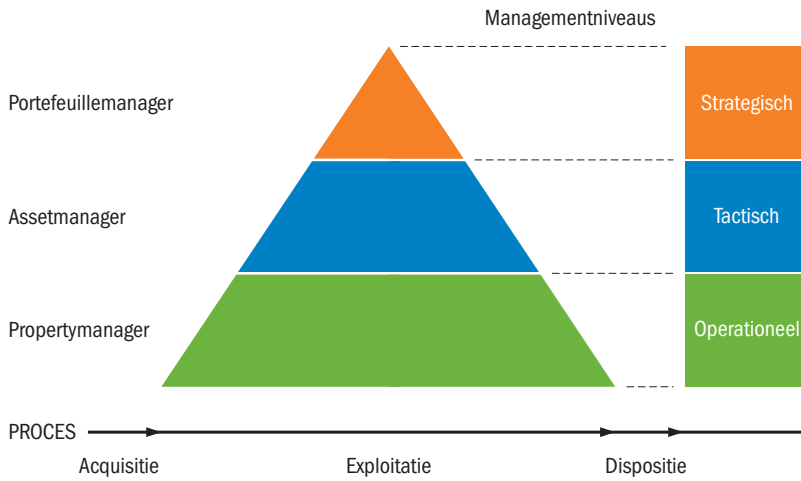
De vastgoedpiramide toont sterke gelijkenis met de *managementtriade*, zoals deze in de bedrijfskunde wel wordt getypeerd. Met de piramide wordt de gelaagdheid aangeduid in beleid en besluitvorming. Op elk van de drie beleidsniveaus richt een organisatie sturingsmechanismen in. In de strategische en tactische laag leidt de sturing tot kaders en richtlijnen voor de lagere eronder. De tactische laag vormt daarbij een knooppunt, want deze laag heeft als functie om de strategie te vertalen in concrete keuzen en uitvoerbare plannen. De piramidevorm duidt erop dat de strategische laag van de meeste organisaties kleiner is in omvang dan de tactische en de operationele laag, maar qua besluitvorming de hoogste in hiërarchie (Van Os, 2007). Tussen de beleidsniveaus vindt vanzelfsprekend interactie plaats. In figuur 1.2 is het vastgoedbeleidsproces weergegeven. De blauwe pijlen illustreren de informatiestroom van lagere naar hogere beleidsniveaus. Op basis van deze managementinformatie worden op tactisch en strategisch niveau

Vastgoed-
manager

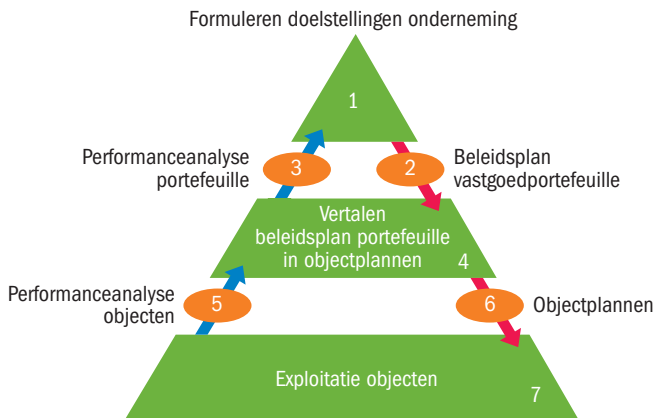
Vastgoed-
management-
organisatie

Vastgoed-
beleidsproces

FIGUUR 1.1 De vastgoedmanagementpiramide met bijbehorende functiebenamingen



FIGUUR 1.2 Het vastgoedbeleidsproces



Bron: Janssen, 2008

respectievelijk *object- en portefeuille*doelstellingen geformuleerd. De rode pijlen zijn taakstellend en gaan om die reden van het hoge naar het lage beleidsniveau.

Hierna zal het beleidsproces verder worden toegelicht. De nummers in de tekst corresponderen met de nummers in figuur 1.2.

Strategisch beleidsniveau

Op het strategisch niveau van de piramide wordt het plan geformuleerd voor de gehele vastgoedportefeuille (2). Dit strategisch plan dient een uitvloeisel te zijn van de doelstellingen van de onderneming (1). Per type vastgoedbelegger zullen deze doelstellingen verschillen. Zo zullen de doelstellingen van



een BO voornamelijk financieel van aard zijn, terwijl de woningcorporatie maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen in het plan zal verwoorden.

Indien er gesproken wordt over BO's, wordt in de top van de piramide nog een vierde laag onderscheiden, namelijk het fund management. Op dit niveau wordt besloten welk deel van de beleggingsportefeuille wordt belegd in vastgoed.

Ongeacht het type vastgoedbelegger zal op strategisch niveau periodiek (om de circa drie jaar) een portefeuilleplan worden vervaardigd. Het *portefeuilleplan* omvat de uitgangspunten voor de gewenste wijzigingen in de portefeuilleopbouw (acquisitie en dispositie) en voor de exploitatie in hoofdlijnen. Om de portefeuilledoelstellingen en het daaruit voortkomende portefeuilleplan goed te kunnen onderbouwen is managementinformatie vanuit het tactische beleidsniveau (3) van groot belang.

Tactisch beleidsniveau

Op het tactisch beleidsniveau vindt een vertaling plaats van het strategisch portefeuilleplan in een concreet objectbeleid (4). Als basis voor de besluitvorming dienen de performance-analyses (5) van de objecten in portefeuille. De performance-analyse kan financieel van aard zijn. Voor een BO is dit het voornaamste doel. Zij zal zich afvragen wat de consequenties zijn van marktontwikkelingen op de verhuurbaarheid en tenslotte de waardeontwikkeling van het vastgoed. Voor een woningcorporatie ligt een dergelijke performance-analyse genuanceerder. De financiële consequentie van strategieën die op objectniveau worden voorgesteld, zijn wel een belangrijk criterium. Echter, bij de beoordeling van de performance spelen ook maatschappelijke criteria, gerelateerd aan de te huisvesten doelgroep, een grote rol. In de doelstellingen van een BO staat niet de te huisvesten doelgroep centraal maar de financiële performance. Dit neemt niet weg dat een klantgerichte benadering op tactisch niveau, zeker op langere termijn, kan bijdragen aan verbetering van de financiële performance.

Ongeacht de aard van de vastgoedbelegger zal op basis van de performance-analyse beoordeeld worden of de objecten in portefeuille voldoen aan de in het strategisch portefeuilleplan opgestelde criteria (2). De conclusies uit deze beoordeling leiden tot het objectbeleid (6). Per object kan dit inhouden:

- doorexploiteren
- renoveren
- herontwikkelen
- verkopen (dispositie)

Daarnaast kan worden besloten om nieuwe objecten te acquireren. De acquisitie van nieuwe projecten voor de portefeuille is een specifiek vakgebied en vereist specifieke kennis van de (lokale) markt. Nieuwe projecten kunnen worden verworven door ontwikkeling dan wel door aankoop door projectontwikkelaars of door derden op de markt gebrachte objecten.

Operationeel beleidsniveau

Op het operationele niveau vindt de uitvoering van het objectbeleid plaats (7). Op dit beleidsniveau wordt pas echt duidelijk hoe multidisciplinair het vakgebied vastgoedmanagement eigenlijk is. Daar waar VMO's werken in opdracht van BO's zijn met name de volgende disciplines te onderscheiden:

Fund management

Portefeuilleplan

Objectbeleid

Performance-analyse

- administratief management
- financieel management
- technisch/facilitair management
- commercieel management

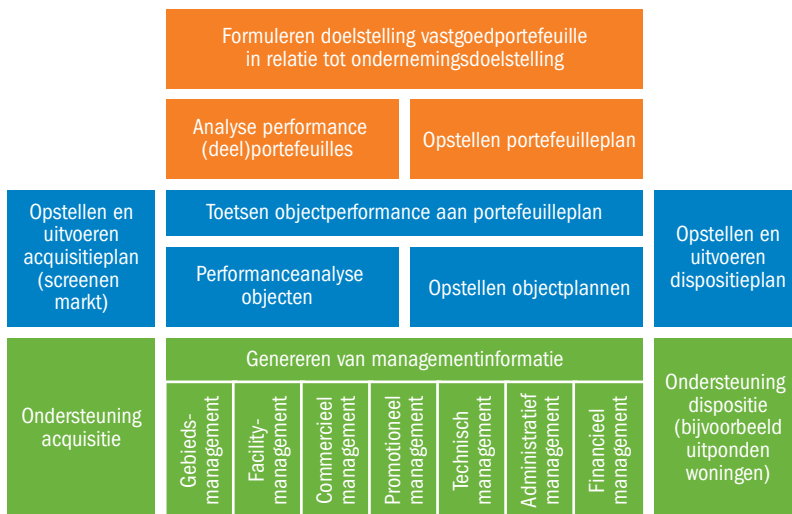
Verder vinden op het operationele niveau de concrete activiteiten ten behoeve van aan- en verkoop plaats. Indien de aankoop een nieuw te ontwikkelen object betreft, behoort het projectmanagement tot het operationele niveau. De verkoop of dispositie van vastgoedobjecten kan per object dan wel door middel van uitponden geschieden. Het begeleiden van het uitponden van woningen is typisch een activiteit die op operationeel niveau wordt uitgevoerd.



1.3 Taken van de vastgoedmanagementorganisatie

In de praktijk worden de managementactiviteiten uit de piramide niet altijd door eenzelfde organisatie uitgevoerd. Delen van de managementtaken kunnen worden uitbesteed aan een externe partij. Bij BO's is dit een veelvoorkomende gang van zaken. Uit het hiervoor besproken vastgoedbeleidsproces kunnen afgebakende taakgebieden worden afgeleid, zoals die zijn weergegeven in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 De taakgebieden in het beleidsvormingsproces



Bron: Janssen, 2008

De beleidsprocessen en managementtaken zijn toepasbaar op elke willekeurige eigendomssituatie. Op strategisch en tactisch beleidsniveau is wel een verschil waar te nemen in de invulling van de beleidsprocessen tussen verschillende typen vastgoedbeleggers. Dit wordt veroorzaakt door een verschil in strategische doelstellingen. De invulling van de beleidspro-

cessen vereist doorgaans specifieke kennis over de interne bedrijfsprocessen en gebruiksfuncties van het vastgoed.

De invulling van het vastgoedmanagement op operationeel niveau kent veel overeenkomsten in taken. Het technisch en administratief management kan voor verschillende typen vastgoedbeleggers op eenzelfde wijze worden ingevuld. Vanwege de volgende redenen zullen er toch verschillen zijn bij de invulling van het operationeel vastgoedmanagement:

- Uit de verhuur van vastgoed vloeien specifieke activiteiten voort. Hoewel ook eigenaar-gebruikers steeds vaker intern huur doorbelasten, kleven aan een contractuele relatie tussen huurder en verhuurder vastgoedmanagementtaken met een juridisch karakter (contractbeheer, opteren voor belaste verhuur, enzovoort).
- Bepaalde typen vastgoed vragen om specifieke managementactiviteiten, bijvoorbeeld de promotie van winkelcentra.
- Specifieke managementactiviteiten zijn gekoppeld aan het feit dat het vastgoed door de eigenaar zelf wordt gebruikt, zoals het facilitymanagement. Overigens zien we dat facilitymanagement steeds vaker als extra dienstverleningsproduct door verhuurder aan huurder wordt aangeboden.

1.4 Ontwikkeling van het vakgebied

Sinds het bestaan van gebouwen is er aandacht voor het beheer ervan. In vroegere tijden was het beheren synoniem voor technische instandhouding. De verantwoordelijkheid hiervoor lag vanzelfsprekend bij de toenmalige beleggers: vermogende particulieren, de kerk of de staat. Ondanks het soms omvangrijke bezit reikte het vastgoedbeheer niet verder dan de technische instandhouding en het innen van huren. Van een duidelijk objectbeleid was nauwelijks sprake. Laat staan van een strategisch beleid op portefeuilleniveau. Het was dus niet zozeer de omvang van de vastgoedportefeuille die het noodzakelijk maakte een strategisch portefeuillebeleid te formuleren. Andere externe factoren hebben bij grote vastgoedbeleggers gezorgd voor een verschuiving van het traditionele vastgoedbeheer naar een professioneler beleid op zowel object- als portefeuilleniveau.

Het ontstaan van de vastgoedmanagementsector loopt parallel met het ontstaan van de vastgoedmarkt, waarop bedrijfspanden voor de verhuur worden aangeboden. De eerste vastgoedfondsen ontstonden in het begin van de 20ste eeuw (Van Gool e.a., 2007). Het duurde echter tot de jaren zestig van de vorige eeuw, voordat er sprake was van het ontstaan van een vastgoedmarkt waarop objecten voor commercieel gebruik te huur werden aangeboden. Vóór deze tijd waren de vastgoedobjecten in eigendom van (industriële) ondernemingen die ze zelf ook gebruikten. In de jaren zestig ontstond bij deze ondernemingen een grotere vraag naar huurpanden, omdat zij het in het vastgoed opgeslagen kapitaal beter in de meer renderende bedrijfsactiviteiten konden steken (Van Driel, 2003; Van Beukering, 2005). Met het ontstaan van huurpanden, ontstond ook de behoefte aan het beheren van deze panden en in de loop der jaren de behoefte aan toenemende professionaliteit hiervan. Hierin zijn, bewerkt naar Van Driel (2003), verschillende fasen te ontdekken.

Jaren tachtig: acquisitie en ontwikkeling

De jaren tachtig van de vorige eeuw kenmerken zich door een spectaculaire groei van het aanbod in de kantorenmarkt. Vanwege de ruime vraag in de

Vastgoed-
beheer

Vastgoed-
management-
sector

markt richten alle BO's zich op deze groeiemarkt. De aanvangsrendementen voor kantoorontwikkelingen zijn goed en de belangstelling voor nieuwe kantoorruimte is groot. In deze periode is nog nauwelijks interesse voor het beheer van het vastgoed. Het vastgoedbeheer blijft beperkt tot het technische en administratieve beheer. De ontwikkeling en acquisitie van de vastgoedobjecten krijgt alle aandacht. Dat is tot op zekere hoogte ook verklaarbaar, omdat er een vastgoedbeleggingsportefeuille moest worden opgebouwd. BO's worden zich ervan bewust dat de asset-'vastgoed' bijdraagt aan een zorgvuldige opbouw van de beleggingsportefeuille. Dus met de toename van de vraag naar courante kantoorruimte als gevolg van de ontwikkeling van de kantoorwerkgelegenheid, stijgt ook de vraag naar kantoorobjecten als beleggingsproduct.

Jaren negentig: aandacht voor commercieel management

De kantorenmarkt verandert in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw van een aanbiedersmarkt in een vragersmarkt. Door de enorme kantoorontwikkelingen in de jaren tachtig krijgt de vastgoedmarkt te maken met een groot aanbodoverschot. Veel projecten zitten echter al te ver in de pijplijn. Hierdoor neemt het aanbod nog verder toe. Dit alles leidt tot een enorme leegstand, die in 1994 zijn piek bereikt met een percentage van 14% en een sterke daling van de aanvangsrendementen. De ontwikkelingsstroom komt tot stilstand en er wordt veel gedaan om potentiële klanten te lokken. Door verhuurders worden concessies gedaan in de vorm van grote huurvrije perioden, bijdragen in de levering van scheidingswanden of het afkopen van bestaande huurcontracten.

Door de malaise in de kantorenmarkt treedt er in deze periode – noodgedwongen – een accentverschuiving op van vastgoedontwikkeling naar het management van vastgoed. De oorspronkelijke rol van vastgoedbeheerder, te weten 'het op de winkel passen', komt ter discussie. Het besef groeit dat beheer meer moet zijn dan aandacht te hebben voor administratie en techniek. Men gaat beseffen dat het beheer van vastgoed ook een commercieel aspect heeft. Het commerciële aspect omvat dan zaken als relatiebeheer en het verhogen van de huurdersatisfactie.

Nieuw is de onderkenning van de huurder als klant. Van Driel introduceert hiervoor in 1992 het begrip 'dynamisch beheer'. Hiermee doelt hij enerzijds op maatwerk voor de klant om de behoefte van de huurder ten aanzien van zijn huisvesting, accommodatie en aanvullende voorzieningen, welke optimaal aan zijn wensen voldoen, tegen minimale kosten te realiseren. Anderzijds staat maatwerk voor een gerichte keuze in de vorm van beheer. Per object en per huurder wordt bepaald op welke wijze het beheer moet worden vormgegeven.

Eind jaren negentig: performance-analyse per object

De rol van het vastgoedmanagement in het totale vastgoedproces wordt steeds belangrijker. Halverwege de jaren negentig van de vorige eeuw bereikt de professionalisering van het vastgoedmanagement een volgende fase. Naast de onverminderde aandacht voor relatiebeheer wordt het belang van de periodieke performance-analyse per object, het zogenoemde objectbeleid, duidelijk. Jaarlijks wordt door de BO het strategisch beleid voor de vastgoedportefeuille vastgesteld op basis van de besluiten ten aanzien van de assetallocatie voor de totale beleggingsportefeuille. Hierin staan de uitgangspunten voor acquisitie, exploitatie en dispositie in hoofdlijnen aangegeven, evenals via welke wegen en met inzet van welke middelen deze

Kantorenmarkt

**Dynamisch
beheer**

**Professionalisering
vastgoed-
management**

Assetallocatie

doelstellingen kunnen worden bereikt. Ten aanzien van het vastgoedmanagement dient dit portefeuillebeleid periodiek te worden vertaald naar een beleid per object.

Begin 21ste eeuw: benchmarking van de managementprestatie

Het vakgebied vastgoedmanagement verkeert in het eerste decennium van de 21ste eeuw in een fase waarin de managementactiviteiten zich over alle beleidsniveaus (strategisch, tactisch en operationeel) verder professionaliseren. Een voorbeeld van deze professionalisering is het 'benchmarken' van de managementprestatie. Benchmarking is door Michon (2003) specifiek uitgewerkt voor het winkelcentrummanagement. Enkele jaren geleden is benchmarken ook door de Stichting ROZ Vastgoedindex opgepakt bij de ontwikkeling van de ROZ Vastgoedmanagement Benchmark. Hoofdstuk 32 van dit boek is volledig gewijd aan benchmarking in de vastgoedsector. Ook kunnen nieuwe initiatieven op het gebied van automatisering en standaardisering (huurcontracten, taxatierichtlijnen) worden genoemd. Al deze initiatieven dragen bij aan een verbetering van de informatie-uitwisseling tussen de verschillende beleidsniveaus. De samenwerkingsrelatie tussen BO en VMO wordt hiermee in positieve zin beïnvloed.

Benchmarken

1.5 De vastgoedmanagementsector in Nederland

Dat institutionele BO's de belangrijkste groep opdrachtgevers voor VMO's vormen, is vanuit historisch perspectief te verklaren. Men kan zelfs stellen dat de ontwikkeling van deze organisaties een directe afgeleide is van ontwikkelingen bij institutionele BO's. Aanvankelijk was het uitbesteden van vastgoedmanagement door institutionele BO's geen vanzelfsprekendheid. Toen het beleggen in vastgoed in de jaren zestig in zwang raakte, besloten de meeste grote BO's zelf een apparaat op te zetten. Vooral bij de grote institutionele BO's ontstond, door de groei van de vastgoedportefeuille, naast commercieel personeel een uitgebreide technische en administratieve staf (Uittenbogaard & Kohnstamm, 1996).

Het gevolg van deze situatie is dat de kennis en ervaring over het beheren van vastgoed voornamelijk bij BO's is opgebouwd. Met name geldt dit voor de werkzaamheden op strategisch en tactisch niveau. De managers richtten zich aanvankelijk vrijwel uitsluitend op operationele zaken. Volgens Uittenbogaard & Kohnstamm is deze structuur in de Verenigde Staten en in Engeland heel anders. In deze landen was het al in de beginperiode van de commercieel vastgoedmarkt gebruikelijk om kennis in te huren en soms het beleggen in vastgoed geheel uit te besteden. Er werden bijvoorbeeld middelen gestoken in beleggingsfondsen of het totale beleggingsbeleid werd uitbesteed aan een assetmanagementorganisatie. In deze landen doet zich nu de situatie voor dat veel kennis en ervaring juist bij externe dienstverleners aanwezig is.

De belangrijkste aanleiding voor institutionele BO's om het operationeel management uit te besteden was de wens om zich te kunnen toeleggen op hun kernactiviteiten: verzekeren en het strategisch beleggen van premiegelden. Doordat aanvankelijk het gehele vastgoedmanagement in eigen hand werd gehouden, ontstond de situatie dat een groot deel van de afdeling Beleggingen bij een institutionele BO zich bezighield met een relatief klein

Kern-activiteiten BO

deel van het totaal belegd vermogen. Hierin moest verandering komen. Voor uitbesteding van vooral operationele managementtaken kwam men terecht bij de partij die men al kende van aan- en verkooptransacties: de makelaars. Zij beschouwden de managementtaken in eerste instantie als een aanvulling op hun bestaande werkzaamheden. Vastgoedmanagement werd ook gezien als serviceverlening aan de klanten. Echter, naarmate de opdrachten groter werden, nam ook de interesse hiervoor bij makelaars toe. Zo ontstonden aparte vastgoedmanagementafdelingen op makelaarskantoren. Daarnaast werden zelfstandige VMO's opgericht, die zich uitsluitend richtten op het management van vastgoed.

De traditionele verhouding tussen BO en VMO heeft grote invloed gehad op de ontwikkeling van de diensten die door VMO's werden aangeboden. Door de van oorsprong aanwezige kennis en ervaring bij de BO's zelf, bleef het uitbesteden beperkt tot de operationele zaken. Het risico bestond dat een verdergaande uitbestedingsrelatie zou leiden tot kwaliteitsverlies. Daarnaast wijzen Uittenbogaard & Kohnstamm erop dat de meeste grote BO's en ondernemingen inmiddels een uitgebreid middle-management kenden, dat niet van de ene op de andere dag kon worden aangepast op een nieuwe verhouding tussen opdrachtgevers en VMO's.

In de loop van de tijd zijn, mede als gevolg van marktontwikkelingen, de vastgoedmanagementactiviteiten in belang toegenomen. Daar waar voorheen het vastgoedmanagement door kleine lokale spelers werd uitgevoerd, zijn nu landelijk opererende VMO's actief. Deze vorm van schaalvergroting maakte een verdere professionalisering van de dienstverlening mogelijk. Daarnaast is schaalvergroting nodig om tegemoet te kunnen komen aan de steeds hogere eisen, die door BO's aan de dienstverlening worden gesteld. Voor het uitvoeren van een strategisch beleid door BO's is allerlei managementinformatie omtrent vastgoed nodig. Voor het genereren van managementinformatie zijn naast kennis ook geautomatiseerde modellen en systemen nodig, die vanwege schaalvoordelen eenvoudiger door grotere VMO's kunnen worden aangeschaft.

Samengevat kan worden gesteld dat ondanks de toegenomen professionalisering, de belangrijkste opdrachtgevers van VMO's het uitbesteden van diensten beperken tot het operationeel management. Aan deze diensten worden echter wel hogere kwaliteitseisen gesteld, met name als het gaat om de managementinformatie, die voortvloeit uit het operationeel management.

1.6 De toekomst van vastgoedmanagement in Nederland

De afgelopen decennia heeft het vakgebied vastgoedmanagement zich sterk ontwikkeld. Van oudsher zijn VMO's vooral actief in opdracht van particuliere en institutionele BO's. Als gevolg van de steeds hogere eisen die door BO's aan de dienstverlening van VMO's worden gesteld, hebben de VMO's zich geprofessionaliseerd. De VMO is niet meer de organisatie die namens de BO 'op de winkel past', maar probeert met haar dienstverlening bij te dragen aan de waardeontwikkeling van het vastgoed.

Met de verdergaande professionalisering van de VMO gaat het vakgebied nu een nieuwe fase in. Een fase waarin de kennis van de VMO zich verder

uitbreidt en specialiseert. Hierbij wil de VMO graag op gelijke voet met de BO een relatie aangaan. Desondanks staat de positie van de VMO onder druk. Het uitbesteden door de BO gaat gepaard met steeds hogere kwaliteitseisen. Dit vergt veel van de VMO. Daarnaast zijn de marges klein. Het ontwikkelen van nieuwe diensten gaat daarom gepaard met de nodige risico's.

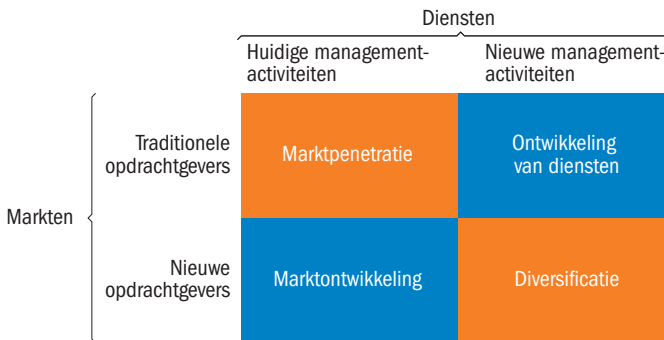
Tegen deze achtergrond is de VMO op zoek naar nieuwe kansen in nieuwe en bestaande markten om haar dienstenverlening uit te kunnen breiden.

1.6.1 Vier groeistrategieën

Voor het beschrijven van de kansen voor het vastgoedmanagement biedt het groeimodel van Ansoff (Kotler, 1988) een goed houvast. Ansoff onderscheidt vier groeistrategieën langs de dimensies product en markt voor het verbeteren van de marktpositie van een organisatie. Wanneer we deze dimensies toepassen op het vastgoedmanagement, dan ontstaat het volgende schema (zie figuur 1.4). Vier strategieën voor groei kunnen worden gedefinieerd:

- 1 Meer van de huidige managementactiviteiten aanbieden aan bestaande opdrachtgevers: *marktpenetratie*.
- 2 Nieuwe managementactiviteiten aanbieden aan bestaande opdrachtgevers: *ontwikkeling van diensten*.
- 3 Huidige managementactiviteiten aanbieden aan een nieuw type opdrachtgevers: *marktontwikkeling*.
- 4 Nieuwe managementactiviteiten aanbieden aan een nieuw type opdrachtgevers: *diversificatie*.

FIGUUR 1.4 De vier groeistrategieën volgens Ansoff

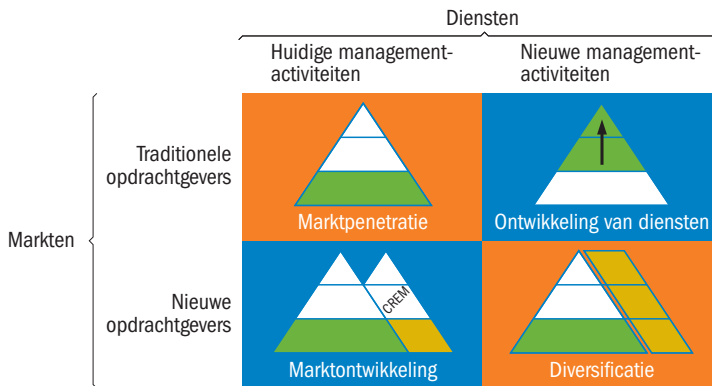


In paragraaf 1.2 is al beschreven dat de huidige managementactiviteiten van VMO's kunnen worden verdeeld over de drie beleidsniveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Samen vormen deze beleidsniveaus de vastgoedmanagementpiramide. Momenteel verricht de VMO voornamelijk werkzaamheden op het operationele beleidsniveau – het vastgoedmanagement – in opdracht van BO's.

Indien de vastgoedmanagementpiramide wordt geplaatst in het groeimodel van Ansoff, dan wordt duidelijk op welk beleidsniveau de groeistrategieën betrekking hebben (zie figuur 1.5). Het deel van de piramide dat per strategie is ingekleurd, laat zien op welk beleidsniveau de groeistrategie

betrekking heeft. VMO's kunnen hun toekomstig beleid op één of meerdere van deze groeistrategieën toespitsen. (NB De groeistrategieën zijn gebaseerd op onderzoek onder BO's en potentieel nieuwe opdrachtgevers voor vastgoedmanagers, dat in 2008 is uitgevoerd door Stichting Interface in opdracht van de Vakgroep Vastgoedmanagement van de NVM.)

FIGUUR 1.5 De vier groeistrategieën voor vastgoedmanagement



Marktpenetratie

Met marktpenetratie wordt bedoeld dat VMO's meer van de management-activiteiten waarmee zij vertrouwd zijn, aanbieden aan traditionele opdrachtgevers, de BO's. Door het schaarse aanbod van beleggingsobjecten in Nederland zijn grotere BO's sterker op buitenlandse groeimarkten georiënteerd. Andersom is het aandeel buitenlandse investeringen in Nederlands vastgoed de laatste jaren gestegen. Dit heeft invloed op de vastgoedmanagementsector. Het lijkt erop dat de totale Nederlandse vastgoedportefeuille in bezit van BO's niet in omvang zal toenemen.

Wel zal er een verschuiving optreden in het bezit van beleggingsobjecten. Van pensioenfondsen naar beursgenoteerd vastgoedfondsen, van institutionele BO naar particuliere BO of vastgoed-cv, van Nederlandse naar buitenlandse investeerders. VMO's dienen daarom hun aandacht te verschuiven naar andere typen BO's. VMO's dienen zich te verdiepen in de doelstellingen van dit type BO, omdat dit van invloed zal zijn op de wijze waarop relaties met huurders worden aangegaan en het vastgoedmanagement moet worden ingericht.

Daarnaast is er onder BO's een aanhoudende vraag naar ondersteuning bij acquisitie, dispositie en taxatie van vastgoedobjecten. VMO's kunnen op deze vraag inspelen door het integraal aanbieden van vastgoedmanagement- en makelaarsdiensten.

Ontwikkeling van diensten

VMO's worden door BO's nauwelijks geconsulteerd bij het formuleren van het object- of portefeuillebeleid. Van VMO's worden wel managementrapportages verwacht, waarin informatie uit de verschillende managementdisciplines wordt samengebracht. De eisen die aan de kwaliteit van dergelijke rapportages worden gesteld, nemen toe. Het daadwerkelijke objectbeleid (dat op het tactische beleidsniveau wordt vormgegeven en uitgevoerd) blijft echter een taak voor de BO.

Om het objectbeleid te kunnen formuleren is immers ook informatie (over bijvoorbeeld het gewenste rendement-risicoprofiel) uit het portefeuillebeleid nodig. Doorgaans geeft de BO deze informatie niet prijs. Daarnaast hebben BO's het beeld dat VMO's op dit moment niet capabel zijn om op tactisch en strategisch beleidsniveau ondersteunende diensten te verlenen. VMO's die als partner van de BO over dergelijke zaken willen meedenken, dienen hun kennis hierover verder te ontwikkelen en de (reeds) aanwezige kennis duidelijker te profileren.

Marktontwikkeling

Vergeleken met de gehele Nederlandse vastgoedvoorraad is het bezit van professionele BO's klein. De Nederlandse institutionele BO's beleggen momenteel circa 50 miljard euro in Nederlands direct vastgoed. Binnen de woningsector hebben zij slechts 7% van de huurmarkt in handen. Het aandeel winkels bedraagt 19% en het aandeel kantoren betreft 20% van de te huur aangeboden vierkante meters.

Andere vastgoedbeleggers met grote eigen vastgoedportefeuilles zijn woningcorporaties, grote bedrijven, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en gemeenten. In tabel 1.6 wordt de omvang van de vastgoedportefeuilles van Nederlandse institutionele BO's vergeleken met de omvang van de portefeuilles van andere type beleggers. De tabel is bedoeld om een gevoel voor verhoudingen te geven.

TABEL 1.6 Omvang van vastgoedportefeuilles van Nederlandse BO's vergeleken met de omvang van andere type beleggers

Type belegger	Omvang portefeuille
Institutionele BO's	4,5 miljoen m ² winkels (planmatig) 6 miljoen m ² kantoren 200 000 woningen
Corporaties	2 miljoen woningen
Zorginstellingen	23 miljoen m ²
Universiteiten	4,5 miljoen m ²
Hbo-instellingen	2,5 miljoen m ²
Gemeenten	25 miljoen m ²

Bron: Janssen, 2008

Uit tabel 1.6 kunnen we opmaken dat er grote kansen liggen voor het vastgoedmanagement van andere soorten vastgoed in opdracht van andere typen opdrachtgevers. Bij grote bedrijven, zorg- en onderwijsinstellingen en bij gemeenten is het vastgoedmanagement sterk in ontwikkeling. Bij de laatste drie sectoren is de professionalisering het gevolg van een terugtrekkende rol van de rijksoverheid, waardoor de instellingen zelf financieel verantwoordelijk worden voor het vastgoed.

Professionalisering van het vastgoedmanagement uit zich in een centrale vastgoedafdeling die de organisatie of instelling ondersteunt. Door al het vastgoed en de bijbehorende diensten onder te brengen in één vastgoedafdeling ontstaat een omvangrijke portefeuille, waardoor strategisch portefeuillemanagement in relevantie toeneemt.

Als gevolg van de schaalvoordelen die optreden door het centraliseren van de vastgoedportefeuille, kan het vastgoedmanagement rendabel in eigen beheer worden uitgevoerd. Het specifieke karakter van de vastgoedportefeuilles van de onderzochte sectoren vraagt om specifieke kennis bij de uitvoering van het vastgoedmanagement. Dit is een belangrijke reden voor organisaties en instellingen om het vastgoedmanagement juist in eigen hand te houden. Toch worden door grote bedrijven, zorg- en onderwijsinstellingen en gemeenten met regelmaat de volgende diensten uitbesteed aan externe partijen:

- technisch/facilitair management
- opstellen meerjarenonderhoudsverwachting (MJOV's)
- contractmanagement
- projectmanagement
- facilitymanagement
- makelaarsdiensten
- park- en gebiedsmanagement

Het betreffen typisch diensten die, gezien de benodigde competenties, ook door VMO's zouden kunnen worden verleend.

Diversificatie

De volgende diensten liggen dicht bij de competenties van VMO's: facilitymanagement en parkmanagement. *Facilitymanagement* houdt de ondersteuning in van alle processen in een organisatie. Naast huisvesting zijn dit onder meer services (zoals beveiliging en catering) en middelen (zoals datacommunicatie of meubilair). Omdat VMO's over competenties beschikken om als contractmanager op te treden, is uitbreiding van diensten op het gebied van facilitymanagement een denkbare stap. Mogelijkheden voor het aanbieden van dergelijke diensten liggen er bij eigenaar-gebruikers en huurders van vastgoed.

De vraag naar *parkmanagement* is er in drie vormen: bij nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen, bij de herontwikkeling van bestaande terreinen en bij de terreinen in eigendom van grote bedrijven of instellingen (bijvoorbeeld GGZ en universiteiten). De VMO kan als parkmanager een rol spelen indien zij op het juiste moment met de juiste partij aan tafel zit. Voor nieuwe en bestaande bedrijventerreinen is dit het moment waarop over de planvorming voor (her)ontwikkeling wordt besloten. Op die momenten worden afspraken gemaakt over de verdeling van kosten en risico's.

**Facility-
management**

**Park-
management**

1.6.2 Managementinformatie

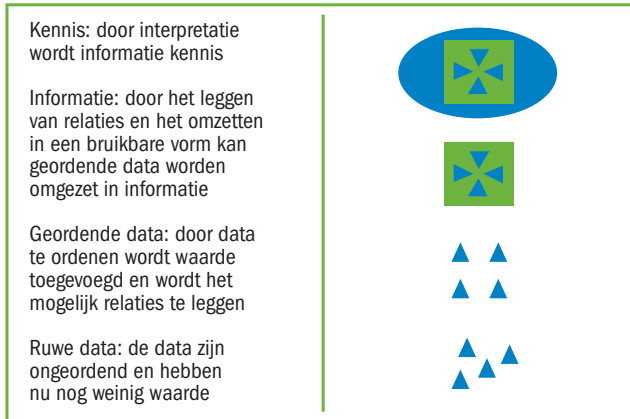
VMO's zijn van oudsher sterk in het verzamelen van vastgoedgerelateerde data. Ondanks de toepassing van informatie- en communicatietechnologie is de dataverwerking en het datatransport naar de opdrachtgever complex. Door het toevoegen van een betekenis aan deze data kan de VMO de data transformeren tot informatie. De VMO voegt als het ware waarde toe aan de data, waardoor de BO in staat is om op basis van de data beslissingen te nemen. In die zin ligt het genereren van managementinformatie in het verlengde van de adviserende rol van de VMO. In de praktijk zien we inmiddels dat de vraag van BO's naar informatie over de exploitatie zowel ten aanzien van kwantiteit als kwaliteit is toegenomen. Daarnaast moet deze informatie steeds sneller worden geleverd. Daar waar volgens Ruwiel (2004) de VMO vroeger vooral een boekhoudfunctie had, heeft zij tegenwoordig de rol van manager van (financiële) informatie. Hierbij moet de

Transformeren van data

samenhang tussen informatie afkomstig uit techniek, commercie en administratie inzichtelijk worden gemaakt.

Het bewust transformeren van data tot informatie draagt bij aan de verdere professionalisering van de VMO. Immers, de transformatie van data tot informatie leidt uiteindelijk tot verhoging van het kennisniveau van de organisatie. In figuur 1.7 wordt dit geïllustreerd. Kennis is hierbij het vermogen om een bepaalde taak uit te voeren, door gegevens te verbinden met eigen informatie, ervaringen en attitudes (Weggeman, 1997).

FIGUUR 1.7 Kennis, informatie, geordende data en ruwe data



Bron: Weggeman, 1997

De basis om goed vastgoedmanagement te kunnen uitvoeren is een database met daarin de kenmerken van de vastgoedportefeuille. De ontwikkeling van een dergelijke database staat in veel gevallen nog in de kinderschoenen. Daar waar voorheen vooral informatie over de kostenkant werd bijgehouden, is nu ook andere informatie nodig over bijvoorbeeld de gebruikerskant. Zo kunnen VMO's beoordelen of een vastgoedobject nog voldoende is afgestemd op de wensen van de (toekomstige) gebruiker. VMO's kunnen zich onderscheiden door zich te specialiseren in het vertalen van data in bruikbare strategische informatie voor haar opdrachtgevers. Een praktijkvoorbeeld hiervan is dat grotere VMO's data over prestaties van vastgoedobjecten van meerdere opdrachtgevers bundelen om zodoende eigen benchmarks te ontwikkelen. Ook op het gebied van *forecasting* (het maken van prognoses) is nog veel terrein te winnen.

1.6.3 Strategische allianties

Uitbesteden

De relatie tussen VMO en BO is een vorm van uitbesteden. Uitbesteden kenmerkt zich door het aangaan van een relatie voor korte tot middellange duur (één tot drie jaar), om tegen een zo gunstig mogelijke prijs diensten uit te laten voeren aan de hand van duidelijk omschreven uitkomsten (Munro, 2007).

Strategische alliantie

Een veel verdergaande vorm van uitbesteding is de *strategische alliantie*. Een strategische alliantie is volgens Munro een omvangrijke en langlopende uitbestedingsovereenkomst waarmee de organisatie concurrentievoordeel hoopt op te bouwen. De Man e.a. (2000) definieert een strategische

alliantie als een relatie tussen twee organisaties, waarin beide risico dragen in relatie tot hun investeringen en de verwachte opbrengsten van hun samenwerking.

Deze vorm vindt zijn oorsprong in het feit dat organisaties een strategisch doel niet op eigen kracht kunnen bereiken. Ze hebben behoefte aan een complementaire partij. De alliantie leidt tot intensieve samenwerking. De partijen eisen van elkaar volledig commitment. Zij eisen dit, omdat in de samenwerking vaak informatie, technologieën en kennis worden ingebracht die voor de partners van strategisch belang zijn (Jurriëns e.a., 2004).

Vormen van strategische allianties komen we ook tegen in de vastgoedwereld. Voor VMO's is het aangaan van intensieve samenwerkingsverbanden in de vorm van strategische allianties een middel om nieuwe diensten te ontwikkelen en op de markt te brengen.

Tussen VMO's en andere partijen zijn allianties denkbaar op verschillende vlakken. Zo kunnen VMO's en woningcorporaties complementair zijn aan elkaar. Woningcorporaties hebben inmiddels bewezen in staat te zijn om goed woningen te kunnen beheren. Aangezien de grenzen tussen de sociale sector en de marktsector vervagen, kan het zo zijn dat het verschil in dienstverlening tussen corporatie en VMO in de toekomst minder vanzelfsprekend is. De VMO zou complementair kunnen zijn, vanwege haar ervaring met het management van commercieel vastgoed en makelaarsdiensten. Daarnaast kunnen door samenwerking tussen VMO's en woningcorporaties schaalvoordelen optreden, door bijvoorbeeld het samenvoegen van het woningzoekendenbestand of bij het uitvoeren van het klachtenonderhoud (24 uursdienst).

In de race om de ontwikkeling en het management van maatschappelijke voorzieningen (zoals zorg- en onderwijsvastgoed) lijken de corporaties te winnen. Gezien de maatschappelijke doelstelling van een corporatie is zij bereid lange huurcontracten af te sluiten tegen acceptabele huurprijzen. Door de ruime ervaring van corporaties wordt het gebrek aan kennis op het gebied van vastgoedexploitatie bij zorg- en onderwijsinstellingen aangevuld. Daarnaast biedt de mogelijkheid tot huren de zorg- en onderwijsinstellingen flexibiliteit. Indien VMO's de markten van het maatschappelijk vastgoed wenselijk te betreden, is samenwerking met woningcorporaties een mogelijk te bewandelen weg.

Ook voor de ontwikkeling van facilitymanagement en parkmanagement als dienstverleningsproduct zijn strategische allianties mogelijk. Bij parkmanagement ligt samenwerking met een ontwikkelaar voor de hand, omdat dit de partij is die al in een vroegtijdig stadium bij de (her)ontwikkeling van een bedrijventerrein is betrokken en zo de VMO van werk kan voorzien.

Het is voor te stellen dat VMO's samenwerkingsverbanden aangaan met partijen die gespecialiseerd zijn in het oplossen van automatiseringsvraagstukken, om zodoende de dienstverlening op het gebied van vastgoedinformatie te kunnen verbeteren. Voor de automatiseerder is het pas interessant om een samenwerking aan te gaan, als er een voldoende grote markt kan worden bereikt om innovatieve producten in weg te zetten. Samenwerkingsverbanden tussen meerdere VMO's, BO's en ICT-adviseurs kunnen leiden tot de ontwikkeling van innovatieve producten op het gebied van vastgoedinformatie.

Het kan dan gaan om objectgerelateerde informatie maar ook marktgerelateerde informatie, zoals gezamenlijke productontwikkeling op het gebied van benchmarking en forecasting van vastgoedprestaties, waar nog veel terrein te winnen is. Dit kan de kwaliteit van de informatie-uitwisseling tussen VMO en opdrachtgever bevorderen, waarbij de VMO haar toegevoegde waarde beter kan profileren.

Samenvatting

1

- ▶ Binnen het vastgoedmanagement worden drie beleidsniveaus onderscheiden:
 - strategisch (portefeuillemanagement)
 - tactisch (assetmanagement)
 - operationeel (propertymanagement)
- ▶ Het vastgoedmanagementproces wordt onderverdeeld in drie deelprocessen:
 - acquisitie
 - exploitatie
 - dispositie
- ▶ Het vastgoedbeleidsproces verbindt de hiervoor genoemde beleidsniveaus met de drie deelprocessen.
- ▶ Het vastgoedmanagement kent diverse taakgebieden, waaronder:
 - commercieel management
 - technisch/facilitair management
 - financieel/administratief management
- ▶ Het vakgebied heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld van vastgoedbeheer naar vastgoedmanagement. Dit is onder meer het gevolg geweest van economische recessie en veranderende vraag van opdrachtgevers.
- ▶ In de toekomst zullen vastgoedmanagementorganisaties zich nog meer richten op verdere professionalisering, kwaliteitsverbetering en verbreding van het dienstenpakket.